

Deutsche Universität für  
Verwaltungswissenschaften  
Speyer

**Transformation institutioneller Organisationsstrukturen und  
Regelungsmechanismen – Eine Analyse der für die  
Binnengovernance von Leibniz-Einrichtungen relevanten  
Empfehlungen aus dem Leibniz-Evaluierungsverfahren**

**Masterarbeit**

zu Erlangung des akademischen Grades  
Master of Public Administration (M.P.A.)

|                         |                                                                                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| vorgelegt von:          | Dr. Ulrike Hagemann                                                                                           |
| Privatanschrift:        | Wirtschaftshof 18, OT Bollersdorf, 15377 Oberbarnim                                                           |
| Dienstanschrift:        | Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V.<br>Direktorat Eberswalder Str. 84, 15374 Müncheberg |
| Email:                  | ulrike.hagemann@zalf.de                                                                                       |
| Studiengang:            | M.P.A. Wissenschaftsmanagement                                                                                |
| Prüfungsjahrgang:       | 2015                                                                                                          |
| Betreuer/Erstgutachter: | Prof. Dr. Mischa Seiter (Universität Ulm)                                                                     |
| Zweitgutachter:         | Prof. Dr. Michael Hölscher (Deutsche Universität für<br>Verwaltungswissenschaften Speyer)                     |
| Datum:                  | 27.09.2017                                                                                                    |

## INHALTSVERZEICHNIS

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Zusammenfassung</b> .....                                                               | <b>1</b>  |
| <b>1   Einleitung</b> .....                                                                | <b>2</b>  |
| <b>2   Forschungsstand und Hypothesen</b> .....                                            | <b>6</b>  |
| 2.1 Binnen- vs. Außengovernance .....                                                      | 6         |
| 2.2 Governance-Mechanismen und -Ebenen .....                                               | 7         |
| 2.3 Forschungsevaluationen aus der Governance-Perspektive.....                             | 8         |
| 2.4 Das Leibniz-Evaluierungsverfahren aus der Governance-Perspektive .....                 | 11        |
| 2.5 Governance-relevante Empfehlungen im Leibniz-Evaluierungsverfahren .....               | 13        |
| <b>3   Untersuchungsgegenstand &amp; Methodik</b> .....                                    | <b>14</b> |
| 3.1 Untersuchungsgegenstand .....                                                          | 14        |
| 3.2 Methodisches Vorgehen .....                                                            | 15        |
| 3.3 Kategoriensystem.....                                                                  | 17        |
| 3.4 Auswertung .....                                                                       | 18        |
| <b>4   Ergebnisse</b> .....                                                                | <b>19</b> |
| 4.1 Formale Parameter .....                                                                | 19        |
| 4.2 Finales Kategoriensystem im Überblick .....                                            | 22        |
| 4.3 Governance-Mechanismus Hierarchische Selbststeuerung .....                             | 23        |
| 4.4 Governance-Mechanismus Akademische Selbstorganisation & Netzwerke .....                | 27        |
| 4.5 Governance-Mechanismus Wettbewerb.....                                                 | 29        |
| <b>5   Diskussion</b> .....                                                                | <b>32</b> |
| 5.1 Zweidimensionale Governance-Matrix als Analyserahmen .....                             | 32        |
| 5.2 Potentielle Auswirkungen der Evaluationsempfehlungen auf die<br>Binnengovernance ..... | 34        |
| 5.3 Auswirkungen des Leibniz-Evaluierungsverfahrens.....                                   | 42        |
| <b>6   Fazit</b> .....                                                                     | <b>45</b> |
| <b>7   Literaturverzeichnis</b> .....                                                      | <b>46</b> |
| <b>8   Anhänge</b> .....                                                                   | <b>51</b> |
| <b>9   Erklärung</b> .....                                                                 | <b>64</b> |

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1: Ablaufmodell der in dieser Studie durchgeführten inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse mit deduktiv-induktiver Erarbeitung des hierarchischen Kategoriensystems .....                                                                                                                                                                                               | 16 |
| Abb. 2: Typus der analysierten Leibniz-Einrichtungen (in % der Institutionen; s.a. Tabelle 6 im Anhang) .....                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 19 |
| Abb. 3: Förderempfehlungen der analysierten Leibniz-Einrichtungen (in % der Stellungnahmen) im Vergleich zur gesamten LG (Quelle: LG 2016) (s.a. Tabelle 6 im Anhang) .....                                                                                                                                                                                                                   | 20 |
| Abb. 4: Existenz einer funktionsfähigen Kosten-Leistungsrechnung in den analysierten Leibniz-Einrichtungen (in % der Institutionen; s.a. Tabelle 6 im Anhang) .....                                                                                                                                                                                                                           | 21 |
| Abb. 5: Existenz einer leistungsorientierten Ressourcenverteilung in den analysierten Leibniz-Einrichtungen (in % der Institutionen; s.a. Tabelle 6 im Anhang) .....                                                                                                                                                                                                                          | 21 |
| Abb. 6: Finales Kategoriensystem in Matrixform mit den je drei Hauptkategorien der zwei Dimensionen sowie den identifizierten Subkategorien (Farbgradienten illustrieren Gradienten zwischen einzelnen Subkategorien unterschiedlicher Hauptkategorien; unterbrochene Linien verdeutlichen inhaltlich zusammenhängende Subkategorien mit Teilaspekten in verschiedenen Hauptkategorien) ..... | 22 |
| Abb. 7: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Satzungs-basierte Steuerung mit Auswirkungen auf den GM Hierarchische Selbststeuerung (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang) .....                                                                                                                                                                                          | 24 |
| Abb. 8: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Ressourcensteuerung mit Auswirkungen auf den GM Hierarchische Selbststeuerung (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang) .....                                                                                                                                                                                                  | 25 |
| Abb. 9: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Interne strukturelle Steuerung mit Auswirkungen auf den GM Hierarchische Selbststeuerung (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang) .....                                                                                                                                                                                       | 26 |
| Abb. 10: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Satzungs-basierte Steuerung mit Auswirkungen auf den GM Akad. Selbstorganisation & Netzwerke (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang).....                                                                                                                                                                                   | 27 |
| Abb. 11: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Interne strukturelle Steuerung mit Auswirkungen auf den GM Akad. Selbstorganisation & Netzwerke (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang).....                                                                                                                                                                                | 29 |
| Abb. 12: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Ressourcensteuerung mit Auswirkungen auf den GM Wettbewerb (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang) .....                                                                                                                                                                                                                    | 31 |
| Abb. 13: Darstellung der möglichen (falls umgesetzten) Auswirkungen der Empfehlungen aus dem Leibniz-Evaluierungsverfahren auf die Binnengovernance-Mechanismen der Leibniz-Einrichtungen (Quelle: in Grau modifizierte Abbildung nach Schimank (2000: 101), in Orange eigene Darstellung) .....                                                                                              | 41 |

## TABELLENVERZEICHNIS

|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Übersicht über die Mechanismen der Binnengovernance (nach Heinze und Arnold 2008) .....                                                                                                                                                                                      | 7  |
| Tabelle 2: Intensität potentieller Auswirkungen institutioneller Evaluierungsverfahren auf die Binnengovernance von Forschungseinrichtungen innerhalb der Systematik von Whitley (2007) und Gläser (2007) .....                                                                         | 10 |
| Tabelle 3: Übersicht über die Anzahl der analysierten Senatsstellungnahmen und Leibniz-Einrichtungen nach Sektion und Zyklus (inkl. Analyseprozent) .....                                                                                                                               | 15 |
| Tabelle 4: Finale Governance-Matrix mit den in zwei Strukturdimensionen angeordneten Hauptkategorien .....                                                                                                                                                                              | 17 |
| Tabelle 5: Spezifikationen der durchgeführten Inhaltsanalyse nach dem Werkzeugkastenmodell von Schreier (2014), modifiziert durch zusätzliche Teilaspekte nach Kuckartz (2016).....                                                                                                     | 52 |
| Tabelle 6: Übersicht über die Häufigkeiten der Subkategorien der Formalen Kategorien nach Evaluationszyklus und Leibniz-Sektion, jeweils als absolute Anzahl (N) und relativer Anteil (%) bezogen auf a) die analysierten Forschungseinrichtungen oder b) die Senatsstellungnahmen..... | 53 |
| Tabelle 7: Übersicht über die Häufigkeit der Subkategorien nach Governance-Ebenen (GE) und Governance-Mechanismen (GM) sowie getrennt nach Evaluationszyklus bzw. Leibniz-Sektion, jeweils als absolute Anzahl (N) und relativer (%) Anteil der Senatsstellungnahmen.....               | 54 |

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

|        |                                                                                                      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AERES  | Agence d'évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (Frankreich)                      |
| AV-WGL | Ausführungsvereinbarung WGL (GWK 2012)                                                               |
| CNRS   | Centre National pour la Recherche Scientifique (Frankreich)                                          |
| GE     | Governance-Ebene(n)                                                                                  |
| GM     | Governance-Mechanismus/-Mechanismen                                                                  |
| GWK    | Gemeinsame Wissenschaftskonferenz                                                                    |
| HGF    | Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e. V.                                             |
| KLR    | Kosten-Leistungs-Rechnung                                                                            |
| LG     | Leibniz-Gemeinschaft (vollständiger Name: Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e. V.) |
| LOR    | leistungsorientierte Ressourcenverteilung                                                            |
| NPM    | New Public Management                                                                                |
| PB     | Programmbudget(s)                                                                                    |
| SAE    | Senatsausschuss Evaluierung der Leibniz-Gemeinschaft                                                 |
| WGL    | Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e. V. (heute: LG)                                |
| WR     | Wissenschaftsrat                                                                                     |

**Hinweis:** Eine ausführliche Übersicht über die Abkürzungen der Namen aller analysierten Leibniz-Einrichtungen ist in Anhang 4 (S. 55f.) zu finden.

## ZUSAMMENFASSUNG

Institutionelle Evaluierungsverfahren werden im Wissenschaftssystem zunehmend eingesetzt, um z.B. Stärken und Schwächen von Forschungseinrichtungen zu identifizieren und gezielte Impulse zu deren inhaltlicher Weiterentwicklung zu geben. Als sogenanntes starkes Verfahren koppelt das indikatorbasierte Leibniz-Evaluierungsverfahren die Fortsetzung der institutionellen Förderung einer Leibniz-Einrichtung an das Ergebnis der Evaluation, so dass für die evaluierten Einrichtungen ein großer Anreiz zur Umsetzung der im Evaluierungsbericht formulierten Empfehlungen besteht. Sollten im Rahmen der Evaluation über inhaltliche Aspekte hinaus Hinweise zur Modifikation institutioneller Strukturen und Prozesse gegeben werden, könnte das Leibniz-Evaluierungsverfahren daher die Binnengovernance der Leibniz-Einrichtungen erheblich beeinflussen.

Basierend auf einer inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse der öffentlich verfügbaren Senatsstimmungen des 1. (2002–2008) und 2. Evaluierungszyklus (2009–2016) untersucht die vorliegende Studie die potentiellen Auswirkungen des Leibniz-Evaluierungsverfahrens auf die Binnengovernance aller Forschungseinrichtungen der Sektionen A, C und E der Leibniz-Gemeinschaft. Dabei ermöglicht die Verschneidung der Governance-Mechanismen nach Heinze und Arnold (2008) und der Governance-Ebenen nach Blum (2015) zu einer Matrix eine differenzierte Analyse der Evaluierungsempfehlungen.

Die Analyse zeigt deutlich, dass in allen untersuchten Stimmungen Empfehlungen mit potentiell weitreichenden Auswirkungen auf die institutionellen Organisationsstrukturen und Regelungsmechanismen der jeweiligen Einrichtung formuliert werden. Die formulierten Empfehlungen betreffen sowohl alle untersuchten Governance-Ebenen (Satzungs-basierte Steuerung, Ressourcensteuerung und Interne strukturelle Steuerung) als auch alle analysierten Governance-Mechanismen (Hierarchische Selbststeuerung, Akademische Selbstorganisation & Netzwerke und Wettbewerb).

Die Gesamtheit der Empfehlungen würde im Falle der Umsetzung im Sinne des New Public Management-Steuerungsmodells wirken. Darüber hinaus belegen einzelne Beispiele eindrücklich die theoretisch fundierten Überlegungen, dass die Leibniz-Einrichtungen viele der erhaltenen Empfehlungen tatsächlich umsetzen, insbesondere wenn diese mit einem kritischen Evaluierungsergebnis verbunden sind. Durch die Kopplung an die institutionelle Grundfinanzierung entfaltet das Leibniz-Evaluierungsverfahren somit eine Steuerungswirkung, die von der Leibniz-Gemeinschaft nicht nur zur Sicherung der Forschungsqualität sondern auch zur Homogenisierung der institutionellen Rahmenbedingungen in den Leibniz-Einrichtungen eingesetzt wird.

## 1 | EINLEITUNG

Die in vier Träger- bzw. Dachorganisationen<sup>1</sup> organisierten und gemeinschaftlich durch Bund und Länder getragenen **außeruniversitären Forschungseinrichtungen** sind eine „*tragende Säule des deutschen Forschungssystems*“ (Arnold und Groß 2005: 239). Ebenso wie die Hochschulen unterliegen sie einem zunehmenden gesellschaftlichen und forschungspolitischen Legitimations- und Effizienzdruck hinsichtlich der ihnen zur Verfügung gestellten öffentlichen Finanzmittel und der gesellschaftlichen Relevanz ihrer Forschungsleistungen (Hohn 2010; WR 2013). Dieser Erwartungsdruck hat nicht nur bei den Hochschulen, sondern auch bei den Träger- bzw. Dachorganisationen außeruniversitärer Forschung zu Veränderungen der Organisations-, Entscheidungs- und Regelungsstrukturen geführt (Heinze und Arnold 2008; Horváth und Seiter 2013).

Eine besondere Rolle spielen dabei die „*auf Effizienz, Effektivität, Transparenz und Responsivität*“ (Kosmützky und Kretek 2012: 23) ausgelegten New Public Management (NPM)-Reformen (z.B. Schimank 2005; Trute und Pilniok 2007). Im Zuge der damit verbundenen Umstellung von einer input- auf eine ergebnisorientierte Steuerung und der teilweisen Übertragung staatlicher Kontrollbefugnisse an die außeruniversitären Träger- bzw. Dachorganisationen haben diese versucht, ihren hierarchischen Einfluss auf die jeweiligen Mitgliedsinstitute auszuweiten (Heinze und Arnold 2008). Während die Max-Planck- und die Fraunhofer-Gesellschaft die Organisations- und Entscheidungsstrukturen ihrer unselbständigen Mitgliedseinrichtungen direkt beeinflussen können, verfügen die als Dachorganisationen rechtlich selbständiger Einrichtungen konzipierten Helmholtz- (HGF) und Leibniz-Gemeinschaften (LG) nur über geringe Durchgriffsrechte auf die einzelnen Mitgliedseinrichtungen (Hohn 2010: 461). Zur Umsetzung ihrer Ziele sind letztere daher auf anreiz- statt weisungsbasierte Steuerungsinstrumente angewiesen, wie beispielsweise Reputations- und Ressourcenwettbewerbe (z.B. Programmorientierte Förderung der HGF<sup>2</sup>; Leibniz-Wettbewerb<sup>3</sup>) oder systematische Evaluierungsverfahren (z.B. strategische Begutachtung der HGF-Forschungsprogramme<sup>4</sup>; Leibniz-Evaluierung<sup>5</sup>).

Insbesondere **Evaluierungsverfahren** werden im Wissenschaftssystem zunehmend auf unterschiedlichen Ebenen eingesetzt: vom Individuum über Forschungsprogramme bis hin zu Institutionen (Kuhlmann und Heinze 2003: 6f.; WR 2011a: 21). Auf institutioneller Ebene

<sup>1</sup> Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e. V., Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e. V., Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V. & Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e. V.

<sup>2</sup> vgl. [https://www.helmholtz.de/ueber\\_uns/die\\_gemeinschaft/satzung\\_und\\_governance/programm-orientierte\\_foerderung/](https://www.helmholtz.de/ueber_uns/die_gemeinschaft/satzung_und_governance/programm-orientierte_foerderung/) (online) [Stand 16.04.2017]

<sup>3</sup> vgl. <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/leibniz-wettbewerb/> (online) [Stand 16.04.2017]

<sup>4</sup> siehe Fußnote 2

<sup>5</sup> vgl. <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/evaluierung/> (online) [Stand 16.04.2017]

sollen Evaluierungen v.a. dazu beitragen, Stärken und Schwächen von Forschungseinrichtungen zu identifizieren, adäquate Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Qualität von Forschungsleistungen abzuleiten und gezielte Impulse zur inhaltlichen Weiterentwicklung der evaluierten Institutionen zu setzen (Schiene und Schimank 2006: 47f.; Münch 2014: 67). Bei einer Kopplung der Evaluationsergebnisse mit existenzrelevanten Ressourcenmengen – d.h. bei sogenannten „*high stakes*“-Verfahren (Orr 2003: 24) oder „*strong evaluation systems*“ (Whitley 2007: 9) – können sich jedoch systematische Evaluierungsverfahren wie z.B. die Leibniz-Evaluierung über das Setzen von inhaltlichen Impulsen hinaus zu mächtigen Steuerungsinstrumenten entwickeln.

Im Rahmen des indikatorbasierten, mehrstufigen Leibniz-Evaluierungsverfahrens wird für alle Leibniz-Einrichtungen turnusmäßig spätestens alle 7 Jahre das Vorhandensein einer überregionalen Bedeutung und eines gesamtstaatlichen wissenschaftspolitischen Interesses als Voraussetzungen der gemeinsamen Förderung durch Bund und Länder überprüft (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) 2012: §1 Abs. 1, 4, GWK 2017: 4). Im Fokus des vom Senatsausschuss Evaluierung (SAE) der LG organisierten und von unabhängigen Gutachtergruppen durchgeführten Evaluierungsverfahren steht die Beurteilung, wie die evaluierte Einrichtung ihre institutionellen Aufgaben in Wissenschaft, Beratung, Dienstleistung und ggf. weiteren spezifischen Aufgabenfeldern wahrnimmt (LG 2014). In einer zum Abschluss des jeweiligen Verfahrens veröffentlichten Senatsstellungnahme werden neben einer Einschätzung der Qualität der begutachteten Einrichtung konkrete Empfehlungen für deren weitere inhaltliche und strategische Entwicklung gegeben.

Eine negative Evaluation kann im Extremfall zum Ausschluss einer Einrichtung aus der LG und zum Entzug der gemeinsamen Förderung führen, was i.d.R. einer Auflösung der betroffenen Institution entspricht, falls sich nicht ein anderer Träger findet (Groß und Arnold 2007: 151). Die Leibniz-Einrichtungen bereiten sich dementsprechend intensiv auf die Evaluationen vor, so dass sie das Verfahren insgesamt als „*inhaltlich und finanziell sehr aufwendig*“ einschätzen (LG 2016: 17). Nach kritischen vorangegangenen Evaluationen führen manche Einrichtungen ein oder sogar mehrere Testläufe vor der eigentlichen Begehung durch<sup>6</sup>. Aus Sicht einer einzelnen Leibniz-Einrichtung hat die Evaluation aufgrund der möglichen Konsequenzen somit nicht nur eine steuernde Wirkung bezüglich ihrer inhaltlichen Forschungsplanung und der Umsetzung inhaltlich-strategischer Erwartungen der LG (LG 2014) sondern, bei Vorliegen entsprechender Empfehlungen, auch im Hinblick auf organisatorisch-institutionelle Aspekte (Joerk 2009: 136).

---

<sup>6</sup> U. Hagemann, eigene Beobachtung am ZALF (2016) sowie ATB (2017)

Die in den Senatsstellungen enthaltenen Empfehlungen können dabei von Vorschlägen für inhaltlich zu stärke oder ggf. nicht weiter zu verfolgende Forschungsthemen<sup>7</sup> über Anregungen zur Modifikation interner Prozesse wie z.B. der Mittelallokation<sup>8</sup> bis hin zu Vorschlägen zur Änderung von Organisationsstrukturen, Gremien oder Satzungen reichen<sup>9</sup>. Derartige, auf den ersten Blick als Empfehlungen formulierte Hinweise bekommen angesichts der potentiell existenzbedrohenden Folgen eines negativen Evaluationsergebnisses eine stärkere Bedeutung, d.h. sie werden von den Institutionen eher als Handlungsanweisungen denn als Empfehlungen verstanden. Die Evaluation könnte daher bei den evaluierten Forschungseinrichtungen zu substantiellen Veränderungen institutioneller Organisationsstrukturen und Regelungsmechanismen (WR 2011a: 22) führen. In diesem Fall wäre das Leibniz-Evaluierungsverfahren nicht nur ein Instrument zur Qualitätssicherung im Hinblick auf Forschungsinhalte und -leistungen, sondern möglicherweise auch zur Umsetzung darüber hinausgehender, organisatorisch-institutioneller Ziele der LG in ihren Mitgliedseinrichtungen.

Aufgrund dieser Steuerungswirkung ist das Leibniz-Evaluierungsverfahren aus Sicht einer einzelnen Leibniz-Einrichtung ein essentieller Mechanismus der Außengovernance, während die Empfehlungen aus dem Verfahren **Auswirkungen auf die Binnengovernance** und die Binnenorganisation der evaluierten Einrichtung haben (Heinze und Arnold 2008: 689). Dabei umfasst das Konzept der „Governance“ im Kontext von Forschungseinrichtungen alle Mechanismen der Steuerung und Entscheidungsfindung in Forschungsorganisationen (Blum 2015: 1), wobei diese Mechanismen z.B. nach der Aggregationsebene (Dachorganisation vs. Einzelinstitution), der Perspektive (Außen- vs. Binnengovernance) und dem Wirkungsbereich differenziert werden können. Auf der Ebene einer einzelnen außeruniversitären Forschungseinrichtung bezieht sich der Begriff der Binnengovernance somit auf alle Regelungsstrukturen, die innerhalb dieser Einrichtung wirken.

Diese auf die Ebene einer einzelnen Forschungseinrichtung übertragene Definition der Binnengovernance nach Heinze und Arnold (2008) sowie die Governance-Ebenen nach Blum (2015) werden in der vorliegenden Arbeit angewendet, um aufgrund einer Analyse der Leibniz-Evaluierungsempfehlungen folgende **Forschungsfragen** zu beantworten:

<sup>7</sup> siehe z.B. Senatsstellungnahme zum DSMZ vom 28.11.2013 (S. B-3) oder zum IPK vom 29.11.2012 (S. 3)

<sup>8</sup> siehe z.B. Senatsstellungnahme zum ATB vom 22.11.2007 (S. B-12f.) oder zum IPN vom 25.11.2010 (S. B-4)

<sup>9</sup> siehe z.B. Senatsstellungnahme zum IGZ vom 17.03.2016 (S. 4), zum DM vom 20.11.2003 (S. B-9) oder zum ZALF vom 14.06.2006 (S. 3f.)

1. Welche der im Rahmen des Leibniz-Evaluierungsverfahrens formulierten Empfehlungen **betreffen die Binnengovernance** der evaluierten Forschungseinrichtungen?
2. Wie sind diese Empfehlungen hinsichtlich der wirkenden **Governance-Mechanismen** nach Heinze und Arnold (2008) und der betroffenen **Governance-Ebenen** nach Blum (2015) zu klassifizieren?
3. Gibt es möglicherweise **Unterschiede** hinsichtlich der Governance-relevanten Empfehlungen
  - a. ...zwischen dem 1. und 2. Zyklus des Evaluierungsverfahrens?
  - b. ...zwischen den untersuchten Sektionen der Leibniz-Gemeinschaft?

Grundlage der Arbeit ist eine inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (Mayring 2015; Kuckartz 2016) der öffentlich zugänglichen Leibniz-Senatsstellungen des 1. Zyklus (2002–2008) und 2. Zyklus (2009–2016) des Leibniz-Evaluierungsverfahrens für alle Forschungseinrichtungen der Sektionen A, C und E der Leibniz-Gemeinschaft.

Nach der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen zu Governance sowie zu den Governance-Ebenen und -Mechanismen und einer Zusammenfassung des Forschungsstands zu Evaluierungsverfahren im Governance-Kontext (Kapitel 2) werden in Kapitel 3 unter Bezugnahme auf das Werkzeugkastenmodell der Inhaltsanalyse nach Schreier (2014) die erforderlichen methodischen Eckpunkte der Studie und die einzelnen Analyseschritte erläutert. Dies schließt neben einer kurzen Charakterisierung der Untersuchungsobjekte (ausgewählte Sektionen und Forschungseinrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft) und des Textmaterials (Senatsstellungen des Leibniz-Evaluierungsverfahrens) vor allem die Erarbeitung und Definition des verwendeten Kategoriensystems ein. Die Ergebnisse der Analyse werden anschließend strukturiert nach den formalen Parametern, dem finalen Kategoriensystem und den einzelnen Governance-Mechanismen dargestellt (Kapitel 4) und nachfolgend im Hinblick auf die Hypothesen der Studie ausführlich diskutiert (Kapitel 5), bevor ein abschließendes Fazit gezogen wird (Kapitel 6).

## 2 | FORSCHUNGSSTAND UND HYPOTHESEN

### 2.1 Binnen- vs. Außengovernance

Der analytische Fokus der „Governance-Perspektive“ liegt auf den Regelungsmechanismen, die das Handeln von interdependenten Akteuren beeinflussen und steuern (Arnold und Groß 2005: 238; Jansen 2007: 115ff.). Übertragen auf den Wissenschaftssektor bezeichnet Governance somit die *„Gesamtheit der Steuerungs- und Entscheidungsfindungsmechanismen von und in Wissenschaftseinrichtungen“* (Blum 2015: 1). Der Governance-Begriff unterscheidet sich damit vom Begriff der Steuerung, da letztere sowohl eine asymmetrische Beziehung zwischen den beteiligten Akteuren als auch eine klare Intention des steuernden Akteurs voraussetzt. Über den Governance-Spezialfall der zielgerichteten Steuerung hinaus (Jansen 2010b: 40) umfasst Governance weitere formale und informale Formen der Handlungskoordination zwischen Akteuren mit unterschiedlichsten Interdependenzbeziehungen (Heinze und Arnold 2008: 688).

Mit Bezugnahme auf die Governance einer Organisation kann prinzipiell zwischen Regelungsstrukturen in deren Außen- und Innenverhältnis (Heinze und Arnold 2008) bzw. analog dazu zwischen einer externen und einer internen Governance-Perspektive (Horváth und Seiter 2013 nach von Werder 2003) unterschieden werden. Während die Außengovernance alle extern auf die Organisation einwirkenden Regelungsstrukturen im Außenverhältnis zu anderen Akteuren umfasst, bezieht sich der Begriff der Binnengovernance auf alle Regelungsmechanismen innerhalb der Organisation, d.h. zwischen deren Organen und Mitgliedern. In Bezug auf die deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen wählen Heinze und Arnold (2008) als Bezugsebene die Träger- oder Dachorganisationen, so dass sie unter i) Außen- bzw. ii) Binnengovernance die i) von außen auf die Träger- oder Dachorganisationen bzw. ii) innerhalb dieser zwischen den einzelnen Instituten und Zentren wirkenden Regelungsstrukturen verstehen.

Übertragen auf die Bezugsebene einer einzelnen außeruniversitären Forschungseinrichtung, **umfasst der Begriff der Binnengovernance somit alle Regelungsstrukturen, die innerhalb dieser Forschungseinrichtung wirken.**

Diese modifizierte **Definition von Binnengovernance** nach Heinze und Arnold (2008) wird in der vorliegenden Arbeit als Grundlage für die Analyse der Evaluierungsempfehlungen mit potentiellen Auswirkungen auf die internen Regelungsstrukturen der evaluierten Leibniz-Einrichtungen eingesetzt.

## 2.2 Governance-Mechanismen und -Ebenen

Die Literatur offenbart eine Vielzahl möglicher Analyserahmen für die Governance von Forschungseinrichtungen. Im Hinblick auf die Spezifika außeruniversitärer Forschungseinrichtungen unterscheiden Heinze und Arnold (2008) ausgehend von fünf Governance-Dimensionen (Braun und Merrien 1999; Schimank 2000; de Boer et al. 2007) und aufbauend auf weitergehenden, unterschiedlich feinen Differenzierungen durch Groß und Arnold (2007) und Jansen (2007) insgesamt elf **Governance-Mechanismen**, deren relative Gewichtung im Zusammenspiel sogenannte Governance-Muster bzw. -Regimes ergeben (Kehm und Lanzendorf 2005: 43; Jansen 2010a: xviii, Jansen 2010b: 40).

Im Kontext der Binnengovernance einer Forschungseinrichtung sind jedoch nur vier der elf Governance-Mechanismen von Relevanz (Tabelle 1; Heinze und Arnold 2008: 701; Joerk 2009: 20). Von diesen Mechanismen haben hierarchische Selbststeuerung und akademische Selbstorganisation per Definition interne Ausgangspunkte, während Wettbewerb und Netzwerke sowohl innerhalb einer Einrichtung als auch von außen auf diese wirken und je nach Perspektive als Mechanismen der Binnen- oder Außengovernance betrachtet werden.

*Tabelle 1: Übersicht über die Mechanismen der Binnengovernance (nach Heinze und Arnold 2008)*

| Governance-Mechanismus         | Ausprägung im Kontext der Binnengovernance einer Forschungseinrichtung                                  |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| hierarchische Selbststeuerung  | Einfluss der Leitungsebene(n) auf Entscheidungen innerhalb der Forschungseinrichtung                    |
| akademische Selbstorganisation | Selbstorganisation des wissenschaftlichen & technischen Personals innerhalb der Forschungseinrichtung   |
| Netzwerke                      | Koordination von Aktivitäten innerhalb der Forschungseinrichtung durch kollektiv organisierte Netzwerke |
| Wettbewerb                     | Ressourcen- und Reputationswettbewerb innerhalb der Forschungseinrichtung                               |

Die verschiedenen Governance-Mechanismen können in unterschiedlichem Maß formalisiert bzw. strukturell untersetzt sein. In diesem Kontext unterscheidet Blum (2015: 3f.) bei der Analyse der Außengovernance der Helmholtz-Zentren eine satzungsrechtliche, eine haushaltsrechtliche und eine inhaltliche Governance-Ebene. Das **Konzept der Governance-Ebenen** nach Blum (2015) kann jedoch auch auf die Perspektive der Binnengovernance von Forschungseinrichtungen übertragen werden. Die satzungsrechtliche Governance-Ebene bezieht sich dann auf die je nach Rechtsform der einzelnen Forschungseinrichtung in ihrem Organisationsstatut festgelegte Leitungs- und Gremienstruktur sowie etwaige ebenfalls dort geregelte Prozesse. Die haushaltsrechtliche Governance-Ebene umfasst im Sinne der Binnengovernance alle Regelungen und Mechanismen zur Verwendung und internen Verteilung personeller, finanzieller und infrastruktureller Ressourcen sowie damit

verbundene interne Rahmenbedingungen und Berichtspflichten. Die von Blum (2015) als „inhaltlich“ charakterisierte dritte Governance-Ebene wird in der vorliegenden Studie aufgrund des fehlenden direkten Bezugs zur Binnengovernance nicht berücksichtigt.

Während die der Handlungskoordination zwischen Akteuren zugrunde liegenden Wirkungspfade mit den Governance-Mechanismen nach Heinze und Arnold (2008) aus einer eher sozialwissenschaftlichen Perspektive charakterisiert werden, differenzieren die Governance-Ebenen (nach Blum 2015) nach rechtlich-organisationstheoretischen Aspekten. Die beiden Analyseansätze können somit miteinander zu einer Governance-Matrix kombiniert werden, anhand derer analysierte Regelungselemente gleichzeitig sowohl einem Governance-Mechanismus als auch einer Governance-Ebene zugeordnet werden können.

***Hypothese 1: Die Analyseansätze der Governance-Mechanismen und -Ebenen lassen sich miteinander zu einer zweidimensionalen Governance-Matrix kombinieren, die eine differenzierte Analyse der Evaluierungsempfehlungen mit potentiellen Auswirkungen auf die Binnengovernance von Leibniz-Einrichtungen ermöglicht.***

### 2.3 Forschungsevaluationen aus der Governance-Perspektive

Im Zusammenhang mit dem auf Forschungseinrichtungen bezüglich ihres Ressourceneinsatzes ausgeübten Legitimations- und Effizienzdruck sind formalisierte Evaluationen ein fester Bestandteil der nationalen und internationalen Forschungslandschaft geworden (Whitley 2007; Hohn 2010; Kosmützky und Kretek 2012). Entsprechend der lateinischen Wurzel des Wortes (*valere* = wert sein<sup>10</sup>) bezeichnet Forschungsevaluation die „systematische Untersuchung der Güte oder des Nutzens“ (DeGEval 2016: 13) von Forschung. Durch die im Idealfall systematische, kriteriengeleitete und zielorientierte Bewertung (DeGEval 2016) von erreichten Forschungsergebnissen (*ex post*) bzw. dem Potential für zukünftige Forschungsleistungen (*ex ante*; WR 2011) sind Evaluierungsverfahren essentiell für die ergebnisorientierte Steuerung von Forschungseinrichtungen und damit ein zentrales Element des NPM-Steuerungsmodells im Wissenschaftssektor (Kosmützky und Kretek 2012).

Das **zentrale Ziel von Forschungsevaluation** – die Analyse, Messung und Beurteilung von Forschungsleistungen zur Qualitätsentwicklung (Campbell 2003: 109; Hornbostel 2010: 301; WR 2011a: 21) – lässt sich in eine Vielzahl von Funktionen (Erkenntnis-, Kontroll-, Dialog- und Legitimationsfunktion) ausdifferenzieren (Hornbostel 2010: 294f.), die durch einzelne Evaluierungsverfahren in unterschiedlichem Maße angestrebt und erfüllt werden. So z.B. können Verfahren entlang eines Gradienten zwischen formativen und summativen

<sup>10</sup> siehe <http://www.duden.de/rechtschreibung/Evaluation> (online) [Stand 13.09.2017]

Evaluierungsverfahren ausgestaltet werden. Während formative Verfahren vorrangig als Beratung und Begleitung für das Evaluationsobjekt konzipiert sind, fokussieren letztere auf Kontrolle und Überprüfung sowie bewertende Vergleiche (Hornbostel 2010: 303).

Auch die Bandbreite der **Objekte von Forschungsevaluation** ist groß und reicht von einzelnen Wissenschaftlern<sup>11</sup> über Organisationseinheiten und Forschungsprogramme bis zu nationalen Forschungssystemen (Kosmützky und Kretek 2012: 25). Abhängig von der Verfahrenshoheit kann in Bezug auf ein bestimmtes Evaluationsobjekt zwischen internen (d.h. von diesem selbst veranlassten, entwickelten und ggf. durchgeführten) und externen (d.h. von außen konzipierten und organisierten) Evaluationen unterschieden werden (Hornbostel 2010: 302f.). Bei komplexen Forschungsorganisationen mit zahlreichen Subeinheiten (z.B. LG, HGF) ist diese Abgrenzung jedoch schwierig.

Aus der Perspektive einzelner Forschungseinrichtungen sind v.a. regelmäßige **externe institutionelle Evaluierungsverfahren** von großer Bedeutung, die als Qualitätssicherungsmaßnahmen<sup>12</sup> in den Träger- bzw. Dachorganisationen der außeruniversitären Forschung in Deutschland (WR 2011a: 22) sowie auf nationaler Ebene in zahlreichen Ländern (z.B. Großbritannien, Niederlande; vgl. Campbell 2003; Gläser 2007) fest verankert sind. Ziel dieser Verfahren ist es meist, die Stärken und Schwächen einer Einrichtung zu identifizieren, gezielte Impulse zur inhaltlichen Weiterentwicklung zu setzen sowie Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Qualität der Forschungsleistungen abzuleiten (Schiene und Schimank 2006: 48; Münch 2014: 67). Da sie i.d.R. an handlungsfähige Organisationseinheiten adressiert sind (Hornbostel 2010: 301), bieten externe institutionelle Evaluierungsverfahren grundsätzlich die Option, über die Empfehlungen eine Steuerungswirkung zu erzielen. Obwohl der Fokus oft auf den extern sichtbaren Aktivitäten und Ergebnissen der evaluierten Einrichtung liegt, können auch interne Strukturen und Prozesse adressiert werden. Empfehlungen aus derartigen Verfahren, die neben der Forschungsleistung auch die dieser zugrunde liegenden internen Rahmenbedingungen analysieren und bewerten, könnten also Auswirkungen auf die Binnengovernance von Forschungseinrichtungen haben.

Die Stärke des Einflusses institutioneller Evaluierungsverfahren auf die Binnengovernance von Forschungseinrichtungen hängt vor allem von den möglichen Konsequenzen des jeweiligen Verfahrens ab. In diesem Kontext ist von den zahlreichen Ansätzen zur Systematisierung von Evaluierungsverfahren insbesondere die **Unterscheidung von sogenannten „weak and strong evaluation systems“** (Whitley 2007: 9) von Bedeutung.

<sup>11</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten somit für beide Geschlechter.

<sup>12</sup> z.B. strategische Begutachtung der HGF-Forschungsprogramme, Evaluierungsverfahren der Max-Planck-Gesellschaft, Leibniz-Evaluierung

Nach Whitley (2007) sind schwache (*weak*) Verfahren oft wenig standardisiert, nehmen keine vergleichende Bewertung vor (formativ) und haben keine direkten finanziellen Konsequenzen. Im Gegensatz dazu zeichnen sich starke (*strong*) Evaluierungsverfahren durch formalisierte Regeln und Abläufe sowie standardisierte Bewertungsskalen aus (summativ) und haben direkte Auswirkungen auf die finanzielle Ausstattung der evaluierten Einrichtung. Orr (2003: 24) differenziert in ähnlicher Weise anhand der finanziellen Konsequenzen in sogenannte „*low stakes*“ und „*high stakes*“-Verfahren, wobei erstere durch die Leistungstransparenz positive Anreize setzen, während letztere unzureichende Leistungen durch Ressourcenkürzungen sanktionieren.

Diese auf der Intensität der Konsequenzen basierende Typisierung von Evaluierungsverfahren ergänzt Gläser (2007) durch die Dimension der durch das Verfahren bereitgestellten Information und unterscheidet **intrusive und kompetitive Evaluierungsverfahren**. Während intrusive Verfahren spezifische Informationen über die Stärken und Schwächen einer Einrichtung für einen begrenzten Adressatenkreis zur Verfügung stellen, zeichnen sich kompetitive Verfahren durch die transparente, öffentliche Bereitstellung vergleichbarer und vergleichender Informationen aus (Gläser 2007: 251). Die Kombination der Ansätze von Whitley (2007) und Gläser (2007) resultiert in einer Matrix mit vier Verfahrenstypen (Tabelle 2), die sich u.a. zur Analyse institutioneller Evaluierungsverfahren nutzen lässt.

*Tabelle 2: Intensität potentieller Auswirkungen institutioneller Evaluierungsverfahren auf die Binnengovernance von Forschungseinrichtungen\* innerhalb der Systematik von Whitley (2007) und Gläser (2007)*

|                                                                           |                       | Differenzierung nach der Intensität der Konsequenzen<br>(nach Whitley 2007)  |                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                                                           |                       | Schwache Verfahren                                                           | Starke Verfahren                                                          |
| Differenzierung nach der Informationsbereitstellung<br>(nach Gläser 2007) | Intrusive Verfahren   | eher gering<br>(wenig Umsetzungsdruck aber institutionsspezif. Empfehlungen) | sehr hoch<br>(hoher Umsetzungsdruck und institutionsspezif. Empfehlungen) |
|                                                                           | Kompetitive Verfahren | sehr gering<br>(wenig Umsetzungsdruck und unspezifische Empfehlungen)        | eher hoch<br>(hoher Umsetzungsdruck aber unspezifische Empfehlungen)      |

\* Quelle: eigene Analyse

Angesichts der mit internen Struktur- und Prozessänderungen verbundenen Transaktionskosten ist anzunehmen, dass die Einrichtungen Empfehlungen zur Modifikation ihrer Binnengovernance nur aufgreifen, wenn wegen negativer Konsequenzen ein Veränderungsdruck besteht oder die Empfehlungen im Hinblick auf die Spezifika der Institution ausreichend fundiert sind (Beyer 2005: 9; Richter und Furubotn 2010: 61). Aufgrund der Unterschiede in der Informationsbereitstellung und den Konsequenzen institutioneller Evaluierungsverfahren für die evaluierte Einrichtung ist daher zu erwarten, dass sich auch deren **potentielle Auswirkungen auf die Binnengovernance** unterscheiden.

Die geringsten Auswirkungen sind bei schwachen kompetitiven Verfahren zu erwarten, da kein Druck zur Umsetzung der wenig institutionsspezifischen Empfehlungen besteht (Tabelle 2). Im Vergleich dazu besteht bei schwachen intrusiven Verfahren aufgrund der höheren Spezifität etwaiger Empfehlungen zumindest ein größerer Anreiz für deren freiwillige Umsetzung. Aufgrund der finanziellen Konsequenzen negativer Evaluationen ist es wahrscheinlich, dass Empfehlungen in starken Evaluierungsverfahren grundsätzlich eher als Handlungsanweisungen verstanden und umgesetzt werden. Externe institutionelle Evaluationen, deren Ergebnisse an substantielle Ressourcenmengen gekoppelt sind, hätten somit potentiell erhebliche Auswirkungen auf die evaluierten Einrichtungen. Insbesondere starke intrusive Verfahren könnten durch detaillierte institutionsspezifische Empfehlungen zu erheblichen Veränderungen der Binnengovernance der evaluierten Einrichtungen führen.

***Hypothese 2: Durch die Kopplung von institutionellen Evaluationen an existenzrelevante Ressourcenmengen können diese über inhaltliche Impulse hinaus potentiell einen erheblichen Einfluss auf die Binnengovernance der evaluierten Einrichtungen haben.***

## 2.4 Das Leibniz-Evaluierungsverfahren aus der Governance-Perspektive

Das Leibniz-Evaluierungsverfahren, mit dem seit 2002<sup>13</sup> systematisch für alle Einrichtungen der LG die Voraussetzungen der gemeinsamen Förderung durch Bund und Länder überprüft werden (GWK 2012, 2017), ist ein oft zitiertes **Beispiel für ein externes institutionelles Evaluierungsverfahren, welches als starkes Verfahren mit intrusiven und kompetitiven Elementen** zu klassifizieren ist. Aus der Perspektive einer einzelnen Leibniz-Einrichtung ist die vom SAE organisierte und von unabhängigen Gutachtern durchgeführte Evaluation prinzipiell ein externes Verfahren, wobei die Einrichtungen Vorschläge für unabhängige Gutachter unterbreiten dürfen. Zwischen den externen Evaluationen führen die Wissenschaftlichen Beiräte der Einrichtungen zusätzliche Audits durch, deren Ergebnisse wiederum in die externe Evaluation eingehen, so dass das Gesamtverfahren eine **Mischform aus externer und interner Evaluation** darstellt (vgl. Hornbostel 2010: 303).

Unter dem Primärziel, die Wahrnehmung der institutionellen Aufgaben der evaluierten Leibniz-Einrichtung „in Wissenschaft und Forschung, Beratung, Dienstleistung sowie in anderen spezifischen Aufgabenfeldern“ (LG 2016: 5) zu bewerten, sollen im Rahmen der Evaluation auch Kooperationen, Personal- und Nachwuchsförderung und Qualitätssicherung betrachtet werden. Neben der Beurteilung der Forschungsleistungen anhand von definierten messbaren Indikatoren verfolgt das Verfahren auch in diesen Bereichen explizit den Zweck,

<sup>13</sup> Nach dem der Wissenschaftsrat 23 Jahre für die Evaluation der Leibniz-Einrichtungen zuständig gewesen war, übertrugen Bund und Länder diese Aufgabe im Jahr 2001 dem Senat der LG (LG 2016)

„die Entwicklung der Leibniz-Einrichtungen strukturell und inhaltlich durch Hinweise und Empfehlungen zu unterstützen“ (LG 2016: 5). Wie z.B. beim nationalen Forschungsevaluationssystem der Niederlande steht damit die Stimulation institutioneller Lern- und Veränderungsprozesse im Fokus (Campbell 2003: 120). Damit verbindet das Leibniz-Verfahren **summative** (z.B. die Bewertung quantitativer Leistungsindikatoren) **und formative Elemente** (d.h. spezifische Empfehlungen für die zukünftige institutionelle Entwicklung).

Gemäß der Typisierung von Whitley (2007) ist das Leibniz-Evaluierungsverfahren eindeutig als **starkes Verfahren** zu klassifizieren, da ein negatives Evaluationsergebnis im Extremfall zum Entzug der gemeinsamen Förderung und zum Ausschluss aus der LG führen kann<sup>14</sup>. Neben der Überprüfung der Fördervoraussetzungen erwartet die GWK außerdem explizite Empfehlungen zur Aufstockung bzw. Reduktion der institutionellen Förderung (LG 2016: 5), so dass die Evaluation direkte Auswirkungen auf die Ressourcenverfügbarkeit der Leibniz-Einrichtungen haben kann<sup>15</sup>. Damit ist es neben den nationalen Forschungsevaluationssystemen Großbritanniens und Australiens (Campbell 2003: 119; Gläser 2007: 255; Lange 2010: 108ff.) eines der wenigen starken kompetitiven Systeme weltweit, von deren Ergebnissen die institutionelle Grundfinanzierung vollständig oder vorwiegend abhängig ist.

Die je nach Leibniz-Einrichtung unterschiedlich zusammengesetzten Gutachtergruppen setzen sich auf Grundlage strukturierter Evaluationsunterlagen während einer meist zweitägigen Begehung intensiv mit der evaluierten Einrichtung auseinander (LG 2014: 5). Durch „die institutionelle Einzelbegutachtung [kann] sehr gut auf einzelfallbezogene, spezifische Themen“ (LG 2016: 42) eingegangen werden, was nach Gläser (2007) für ein **intrusives Verfahren** spricht. Allerdings werden seit 2012 standardisierte Schlussvoten auf einer aktuell vierstufigen Skala von ‚exzellent‘ bis ‚nicht hinreichend‘ für die Einrichtung und für deren Teileinheiten (z.B. Programme oder Abteilungen) ausgesprochen (LG 2014: 31); ähnlich der Skala der nationalen Forschungsevaluation in den Niederlanden (Campbell 2003: 117; van der Meulen 2007: 198). Da die Ergebnisse in Form der Senatsstellungen vollständig veröffentlicht werden, sind sowohl Vergleichbarkeit als auch Transparenz als Charakteristika der von Gläser (2007) definierten **kompetitiven Verfahren** gegeben.

Sollten somit im Rahmen des Leibniz-Evaluierungsverfahren Empfehlungen mit Bezug zur Binnengovernance der evaluierten Einrichtungen ausgesprochen werden, ist auf Basis der theoretischen Klassifizierung zu erwarten, dass diese aufgrund der möglichen finanziellen Konsequenzen zu erheblichen Veränderungen in den Einrichtungen führen könnten.

<sup>14</sup> siehe z.B. Senatsstellungnahme zum LIFA vom 07.07.2010 (S. 5) oder zur ZB MED vom 17.03.2016 (S. 5)

<sup>15</sup> siehe z.B. Senatsstellungnahme zum IGZ vom 17.03.2016 (S. 4): Schließung eines Forschungsstandorts

## 2.5 Governance-relevante Empfehlungen im Leibniz-Evaluierungsverfahren

Während der Begriff der Governance im Bericht der LG zum 1. Evaluierungszyklus überhaupt nicht zu finden ist (LG 2009), werden Fragen der Governance seit dem 2. Zyklus im Bereich Qualitätssicherung thematisiert und während der Evaluierungsbesuche explizit im Rahmen eines „*strategisch ausgerichteten Managementgesprächs*“ angesprochen (LG 2016: 19, 42). Bisherige Auswertungen zu Governance-relevanten Empfehlungen in den Senatsstellungnahmen befassen sich jedoch ausschließlich mit der Rechtsform und Gremienstruktur der evaluierten Einrichtungen sowie mit der Qualitätssicherung durch Wissenschaftliche Beiräte (LG 2016: 41f.). So wurden z.B. Satzungsreformen zur Stärkung der Leitung und der Wissenschaftlichen Beiräte (LG 2009: 11) oder zur Anpassung der Gremienstruktur an die GWK-Beschlüsse (GWK 2012, 2017) empfohlen (LG 2016: 41). Außerdem wurden Empfehlungen zur Verbesserung der Tätigkeit der Wissenschaftlichen Beiräte und etwaiger Nutzerbeiräte gegeben (LG 2009: 11f.; LG 2016: 42f.), unter Bezugnahme auf deren formulierte Aufgaben bei Leibniz-Einrichtungen (LG 2015).

Ein Blick in einzelne Senatsstellungnahmen zeigt jedoch auch Empfehlungen, die über die o.g. satzungs- und gremienbezogenen Aspekte hinausgehen und deren Umsetzung erhebliche Auswirkungen auf die Binnengovernance der evaluierten Leibniz-Einrichtung hätte. Exemplarisch seien hier Empfehlungen zur Einrichtung zentraler Stellenpools<sup>16</sup>, Einführung interner Anreizsysteme<sup>17</sup>, Ausgestaltung von Tenure-Track-Systemen<sup>18</sup>, zu internen Entscheidungsprozessen<sup>19</sup> oder zum Aufbau einer Matrixstruktur<sup>20</sup> genannt. Tiefergehende Analysen der Senatsstellungnahmen im Hinblick auf Empfehlungen mit potentiellen Auswirkungen auf die Binnengovernance fehlen jedoch bislang.

***Hypothese 3: Viele Empfehlungen aus dem Leibniz-Evaluierungsverfahren betreffen die Binnengovernance der evaluierten Einrichtungen auf unterschiedlichen Governance-Ebenen und mittels verschiedenen Governance-Mechanismen.***

In diesem Kontext führt die vorliegende Studie eine systematische Analyse ausgewählter Senatsstellungnahmen des Leibniz-Evaluierungsverfahrens durch, wobei u.a. Unterschiede zwischen den zwei Evaluationszyklen und den Leibniz-Sektionen untersucht werden.

<sup>16</sup> Vgl. z.B. Senatsstellungnahme zum ZALF vom 14.06.2006

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Senatsstellungnahme zum DSMZ vom 06.03.2007

<sup>18</sup> Vgl. z.B. Senatsstellungnahme zum FBN vom 26.11.2015

<sup>19</sup> Vgl. z.B. Senatsstellungnahme zum ZFMK vom 28.11.2013

<sup>20</sup> Vgl. z.B. Senatsstellungnahme zum IfT (heute TROPOS) vom 09.07.2008

### 3 | UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND & METHODIK

#### 3.1 Untersuchungsgegenstand

Gegenstand der Untersuchung sind die im Rahmen der turnusmäßigen Leibniz-Evaluierung erstellten Senatsstellungen zu den einzelnen Leibniz-Einrichtungen, die während der zwei vollständig abgeschlossenen Zyklen des Evaluierungsverfahrens veröffentlicht wurden (Zyklus 1 2002–2008; Zyklus 2 2009–2016)<sup>21</sup>. Das zweistufige Verfahren folgt den vom Senat der Leibniz-Gemeinschaft festgelegten Grundsätzen (LG 2014). Auf Basis einer standardisierten Selbstdarstellung der evaluierten Einrichtung und einer meist zweitägigen Begehung durch eine unabhängige Gutachtergruppe erarbeitet diese einen Bewertungsbericht (Stufe 1), zu dem die evaluierte Einrichtung nachfolgend Stellung nehmen kann. Auf Grundlage des Bewertungsberichts erarbeitet der SAE einen Entwurf der Stellungnahme und Förderempfehlung zur evaluierten Einrichtung, die vom Senat der Leibniz-Gemeinschaft finalisiert und beschlossen wird (Stufe 2). Abschließend überprüft die GWK auf Basis der Senatsstellungnahme sowie von Stellungnahmen der für die Einrichtung zuständigen Landes- und Bundesministerien die Voraussetzungen für eine gemeinsame Förderung der Einrichtung durch Bund und Länder.

Die veröffentlichten Senatsstellungen sind aufgrund ihrer standardisierten Struktur gut vergleich- und analysierbar. Als Anlagen enthalten sie stets eine Zusammenfassung der Selbstdarstellung (A), den Bewertungsbericht (B) sowie die Stellungnahme der Einrichtung zum Bewertungsbericht (C). Angesichts der Anzahl der Senatsstellungen (N = 170; Grundgesamtheit) wurde die Analyse auf eine Stichprobe beschränkt. Um etwaige, mit der differierenden Forschungspraxis wissenschaftlicher Disziplinen einhergehende Unterschiede der Empfehlungen zur Binnengovernance und -organisation analytisch zu erfassen, sollte die Analyse ein breites Spektrum von geistes- und sozialwissenschaftlichen über medizinische bis zu naturwissenschaftlichen Forschungseinrichtungen abdecken. Mit dem Ziel der Varianzmaximierung wurden daher aus den 5 Leibniz-Sektionen die Sektionen A (Geisteswissenschaften und Bildungsforschung), C (Lebenswissenschaften) und E (Umweltwissenschaften) ausgewählt. Die Auswahl von Sektion E statt D (Mathematik, Natur- und Ingenieurwissenschaften) erfolgte aufgrund der besonders hohen Dynamik der oft „*inter- und transdisziplinär ausgerichteten Umweltforschung*“ (Röbbecke et al. 2004; S. 15) sowie der Verfügbarkeit organisationstheoretischer Untersuchungen umweltwissenschaftlicher Leibniz-Institute (Röbbecke et al. 2004).

<sup>21</sup> Alle Senatsstellungen sind online verfügbar unter <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/evaluierung/das-evaluierungsverfahren-des-senats/senatsstellungennahmen/> [Stand 08.06.2017]

Tabelle 3: Übersicht über die Anzahl der analysierten Senatsstellungen und Leibniz-Einrichtungen nach Sektion und Zyklus (inkl. Analyseprozent)

| Leibniz-Sektion            | Anzahl Senatsstellungen |                         | Anzahl Leibniz-Einrichtungen |                         |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
|                            | Zyklus 1<br>(2003-2008) | Zyklus 2<br>(2009-2016) | Zyklus 1<br>(2003-2008)      | Zyklus 2<br>(2009-2016) |
| Sektion A                  | 15 (1)*                 | 14                      | 14 (1)*                      | 14                      |
| Sektion C                  | 21                      | 25 (3)*                 | 20                           | 22 (2)*                 |
| Sektion E                  | 9                       | 9                       | 9                            | 9                       |
| <b>Summe Sektion A+C+E</b> | <b>45 (1)*</b>          | <b>48 (3)*</b>          | <b>43 (1)*</b>               | <b>45 (2)*</b>          |
| Summe aller Sektionen      | 82                      | 88                      | 77                           | 83                      |
| <b>Analyseprozent</b>      | <b>54,9%</b>            | <b>54,5%</b>            | <b>55,8%</b>                 | <b>54,2%</b>            |

\* davon in Klammern Anzahl der Berichte bzw. Einrichtungen von während des jeweiligen Evaluierungszyklus aufgrund der Beendigung der Förderung ausgeschiedenen Einrichtungen

Mit insgesamt 93 analysierten Senatsstellungen von 48 verschiedenen Leibniz-Einrichtungen deckt die Untersuchung in beiden Evaluierungszyklen sowohl mehr als 54% der Berichte als auch mehr als 54% der evaluierten Leibniz-Einrichtungen ab (Tabelle 3). Eine vollständige Textanalyse war angesichts des Umfangs der Senatsstellungen (i.d.R. >50 S.) nicht realisierbar. Die Inhaltsanalyse wurde daher auf definierte Abschnitte der standardisierten Berichte begrenzt, in denen Empfehlungen mit Auswirkungen auf die Binnengovernance der Forschungseinrichtungen zu erwarten waren (Tabelle 5). Weitere Abschnitte wurden ausschließlich zur Klärung von Verständnisfragen sowie zur Codierung von formalen Kategorien mittels Schlagwortsuche herangezogen (s. Anhang 5).

### 3.2 Methodisches Vorgehen

Für die Analyse der Senatsstellungen im Hinblick auf die o.g. Fragestellungen wurde eine inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse mit deduktiv-induktiver Erarbeitung eines hierarchischen Kategoriensystems durchgeführt, wie sie z.B. von Mayring (2015) und Kuckartz (2016) ausführlich beschrieben wird. Angesichts der zahlreichen Varianten dieser Methode wurde zur Charakterisierung der methodischen Eckpfeiler der vorliegenden Studie das Werkzeugkastenmodell von Schreier (2014) eingesetzt, welches auf Basis der Ausführungen von Kuckartz (2016: 29–45) erweitert wurde und in Tabelle 5 (im Anhang) zusammenfassend dargestellt wird. Das **Ablaufmodell** der durchgeführten Analyse (Abb. 1) folgt dem von Steigleder (2008) substantiell präzisierten Ablaufmodell einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007).

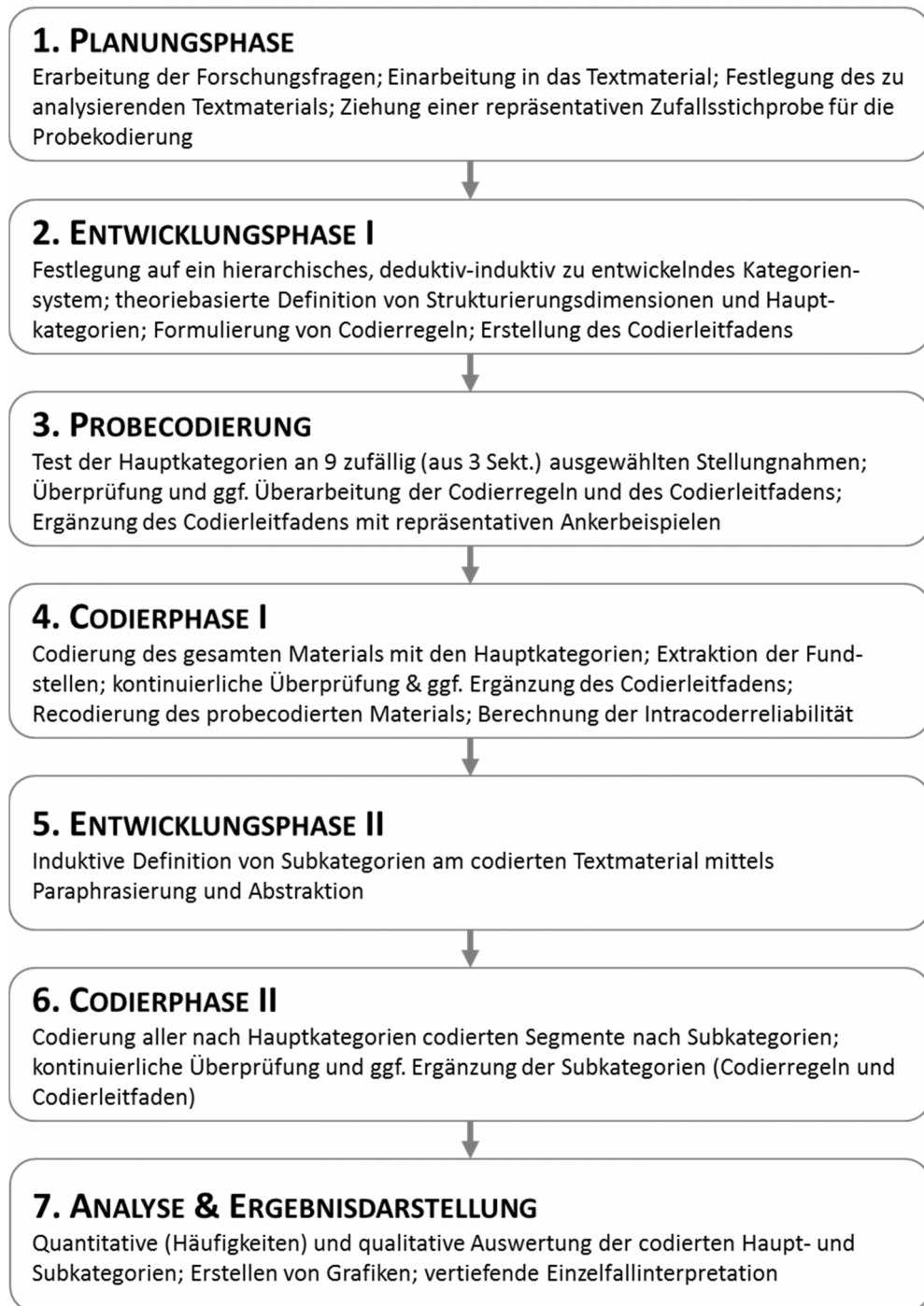


Abb. 1: Ablaufmodell der in dieser Studie durchgeführten inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse mit deduktiv-induktiver Erarbeitung des hierarchischen Kategoriensystems

### 3.3 Kategoriensystem

Aufgrund der in Abschnitt 2 erörterten Theorie zur Binnengovernance von Forschungseinrichtungen wurde ein **hierarchisches Kategoriensystem** mit theoretisch fundierten Hauptkategorien und induktiv am Material erarbeiteten Subkategorien als optimal für das vorliegende Material und die definierten Fragestellungen erachtet. Als Dimensionen wurden die Governance-Mechanismen (GM; nach Heinze und Arnold 2008) und -Ebenen (GE; nach Blum 2015) herangezogen, mit vier bzw. drei Ausprägungen als *a-priori* definierten, inhaltlich-thematischen Hauptkategorien, jeweils initial ergänzt um eine Kategorie „Sonstige“. Die in einer Matrix angeordneten Hauptkategorien wurden im Zuge der Probecodierung präzisiert. Bereits während der Probecodierung stellte sich die Abgrenzung des GM Akademische Selbststeuerung vom GM Netzwerke schwierig dar, so dass diese in einer Hauptkategorie zusammengeführt wurden (Tabelle 4; s. Abschnitt 4.2).

In der Codierphase 1 wurden die Hauptkategorien auf das Textmaterial angewendet, d.h. alle codierten Textstellen wurden sowohl einer Hauptkategorie der Dimension GE als auch der Dimension GM zugeordnet. Ergänzend wurden für alle Senatsstellungnahmen als begleitende Parameter mehrere formale Kategorien erhoben, darunter z.B. Sektion, Evaluierungszyklus, Rechtsform und Förderempfehlung. Der finale **Codierleitfaden** für die formalen und die Hauptkategorien (inklusive Ankerbeispiele) ist in Anhang 5 zu finden.

Tabelle 4: Finale Governance-Matrix mit den in zwei Strukturdimensionen angeordneten Hauptkategorien

| Dimension 2: Governance-Ebene<br>(nach Blum 2015) <sup>22</sup> | Dimension 1: Governance-Mechanismen<br>(nach Heinze und Arnold 2008) <sup>23</sup> |                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|
|                                                                 | Hierarchische Selbststeuerung                                                      | Akademische Selbststeuerung & Netzwerke | Wettbewerb |
| Satzungsbasierte Steuerung                                      | ...                                                                                | ...                                     | ...        |
| Ressourcensteuerung                                             | ...                                                                                | ...                                     | ...        |
| Sonstige <sup>24</sup>                                          | ...                                                                                | ...                                     | ...        |

Im Zuge der Codierphase 2 wurden für alle Kombinationen der Hauptkategorien alle codierten Textstellen zusammengestellt. Auf dieser Grundlage wurden anschließend mittels Zusammenfassung, Paraphrasierung und Abstraktion Subkategorien innerhalb der Hauptkategorien-Matrix erarbeitet (*induktive* Kategorienbildung; Mayring 2015: 69ff.). Aufgrund der induktiven Subkategorienbildung ist das finale Kategoriensystem als zentrales Ergebnis der Studie in Abschnitt 4.2 dargestellt.

<sup>22</sup> Die inhaltliche Governance-Ebene nach Blum (2015) wurde in der Studie nicht berücksichtigt.

<sup>23</sup> Die Hauptkategorie „Sonstige GM“ erwies sich als nicht notwendig, da in Codierphase 1 keine entsprechenden Textstellen mit Bezug zur Binnengovernance codiert wurden.

<sup>24</sup> Die Hauptkategorie „GE Sonstige“ wurde auf Grundlage der in der Analyse identifizierten Subkategorien nachfolgend in „GE Interne strukturelle Steuerung“ unbenannt.

### 3.4 Auswertung

Aufgrund der Rahmenbedingungen konnte die Studie nicht mit mehreren Codierenden durchgeführt werden. Angesichts des durchgängig stark strukturierten Textmaterials und der theoretisch fundierten Hauptkategorien ist die Beschränkung auf einen Codierer jedoch nicht problematisch (Kuckartz 2016: 105). Durch den Vergleich der neun, mit zeitlichem Abstand zweifach codierten Senatsstellungnahmen (Probecodierung, Codierphase 1) konnte als **Gütekriterium für die Stabilität der Codierung** die *Intracoderreliabilität*  $\kappa$  als prozentuale Übereinstimmung, korrigiert um den Erwartungswert für zufällige Übereinstimmung  $p_e$ , berechnet werden (Kuckartz 2016: 207, 212-216):

$$\kappa = \frac{p_0 - p_e}{1 - p_e} \text{ mit } p_0 = \frac{\text{Anzahl übereinstimmende Codierungen}}{\text{Gesamtzahl der Codierungen}} \text{ und } p_e = \frac{1}{\text{Anzahl der Kategorien}}$$

Für die Probecodierung ergibt sich mit 192 übereinstimmenden Codierungen bei insgesamt 204 Codierungen in den 9 Senatsstellungnahmen und  $3 \cdot 5 = 15$  möglichen Kombinationen der Hauptkategorien eine Intracoderreliabilität von  $\kappa = 0,937$ , was auf präzise Definitionen der Hauptkategorien und eine hohe zeitliche Stabilität der Codierung hinweist.

Die nicht messbare **Validität der Ergebnisse** wird durch deren Einordnung in den aktuellen Stand der Forschung sowie in den Kontext etablierter Theorien geprüft (s. Kap. 5). Eine kommunikative Validierung (vgl. Mayring 2015: 127) wäre grundsätzlich wünschenswert, z.B. durch eine systematische Diskussion der Ergebnisse mit Akteuren des Leibniz-Evaluierungsverfahrens, ist aber im Rahmen dieser Studie nicht realisierbar.

Nach Abschluss der Codierphase 2 wurden die insgesamt 446 Codierungen bezüglich der formalen Parameter und 823 Codierungen in den Hauptkategorien um Redundanzen aufgrund von Mehrfachcodierungen in einzelnen Stellungnahmen bereinigt und im Hinblick auf die Häufigkeiten einzelner Subkategorien (**quantitative Auswertung**) über alle Senatsstellungnahmen hinweg sowie getrennt nach den zwei Evaluationszyklen und den drei Sektionen ausgewertet. Nachfolgend wurden sukzessiv **qualitative Aspekte** der identifizierten Subkategorien in ausgewählten Senatsstellungnahmen herausgearbeitet.

## 4 | ERGEBNISSE

### 4.1 Formale Parameter

#### Institutionelle Rechtsform

Zum jeweiligen Evaluationszeitpunkt in Zyklus 1 bzw. 2 sind 36 (84%) bzw. 43 (96%) der Einrichtungen rechtlich selbständig (o. Abb.; s. Tabelle 6 im Anhang). Insgesamt ist die Mehrzahl als Stiftung<sup>25</sup> (37% bzw. 48%) oder Verein (33%) organisiert, einige als Gesellschaft<sup>26</sup> (9%) oder Anstalt öffentlichen Rechts (5% bzw. 4%). Fünf im 1. Zyklus noch unselbständige Einrichtungen<sup>27</sup> waren zur folgenden Evaluation Stiftungen des öffentlichen Rechts bzw. nahmen diese Rechtsform zwischen zwei Begehungen im 2. Zyklus an<sup>28</sup>. Bei vier dieser Einrichtungen enthielt die jeweilige Senatsstellungnahme eine diesbezügliche Empfehlung, so z.B. „Dem Sitzland [...] wird empfohlen, das IOW rechtlich zu verselbstständigen.“<sup>29</sup> Fünf Einrichtungen wechselten im untersuchten Zeitraum ihren Namen<sup>30</sup>. Entsprechende Auswertungen zu allen Leibniz-Einrichtungen sind in den Berichten des Senats der LG an die GWK zu finden (LG 2016, 2009).

#### Typus und Auftrag

Rund zwei Drittel der analysierten Einrichtungen sind Forschungsinstitute (Abb. 2), deren Auftrag interdisziplinäre grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung bzw. in den medizinischen Instituten Grundlagen-, klinische und epidemiologische Forschung ist (s. Tabelle 6 im Anhang). Die acht Forschungsmuseen<sup>31</sup> und sechs forschungsbasierten Serviceeinrichtungen<sup>32</sup> erbringen sowohl Forschungs- als auch Serviceleistungen, während die Fachinformationseinrichtungen ZPID und ZB MED<sup>33</sup> fast ausschließlich Dienstleistungen, Infrastrukturen und Methodenwissen für Wissenschaft und Praxis bereitstellen.

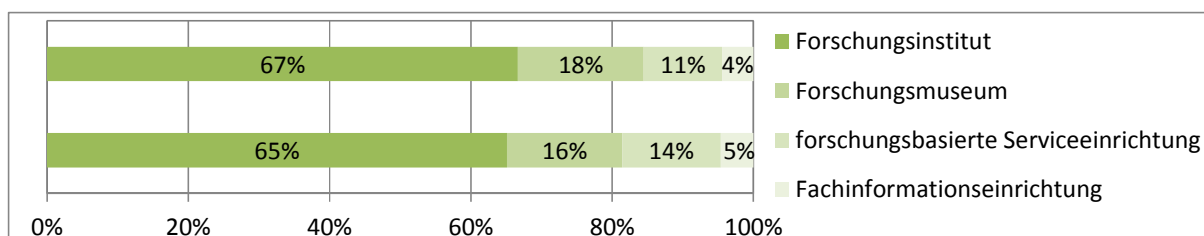


Abb. 2: Typus der analysierten Leibniz-Einrichtungen (in % der Institutionen; s.a. Tabelle 6 im Anhang)

<sup>25</sup> Stiftungen öffentlichen und bürgerlichen Rechts

<sup>26</sup> z.B. GbR oder gGmbH

<sup>27</sup> z.B. als Institut einer Universität, Landeseinrichtung oder nicht rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts

<sup>28</sup> BNI, IOW, IPN und ZFMK von Zyklus 1 zu 2; ZB MED während des Zyklus 2

<sup>29</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IOW vom 23.11.2006

<sup>30</sup> z.B. DDFI zu DDZ, GGA zu LIAG

<sup>31</sup> z.B. DBM, MfN, RGZN, ZFMK

<sup>32</sup> z.B. DIE, DPZ, DSMZ, HI

<sup>33</sup> ZB MED ist wg. Empfehlung „Beendigung der Förderung“ am 17.03.2016 aus der LG ausgeschieden

### Förderempfehlung und Gesamtbewertung

In mindestens 75% der analysierten Senatsstellungnahmen wurde in beiden Zyklen eine Fortsetzung der Förderung ohne bzw. mit einem Zwischenbericht zur Umsetzung der Empfehlungen ausgesprochen (Abb. 3). In 1 (2%) bzw. 3 Fällen<sup>34</sup> (5%) wurde die Beendigung der gemeinsamen Förderung durch Bund und Länder empfohlen. Im Vergleich zur Auswertung über alle Leibniz-Einrichtungen wurden in den untersuchten Sektionen A, C und E tendenziell kritischere Empfehlungen ausgesprochen (LG 2016: 21), insbesondere im Hinblick auf die Empfehlung einer vorgezogenen Evaluierung. Zwischen den analysierten Sektionen gibt es kaum Unterschiede bezüglich der Förderempfehlungen (o. Abb.; s. Tabelle 6 im Anhang), mit Ausnahme der in der Sektion E v.a. im 2. Zyklus häufigeren Empfehlungen mit Auflagen (d.h. Fortführung mit Bericht oder vorgezogene Evaluierung).

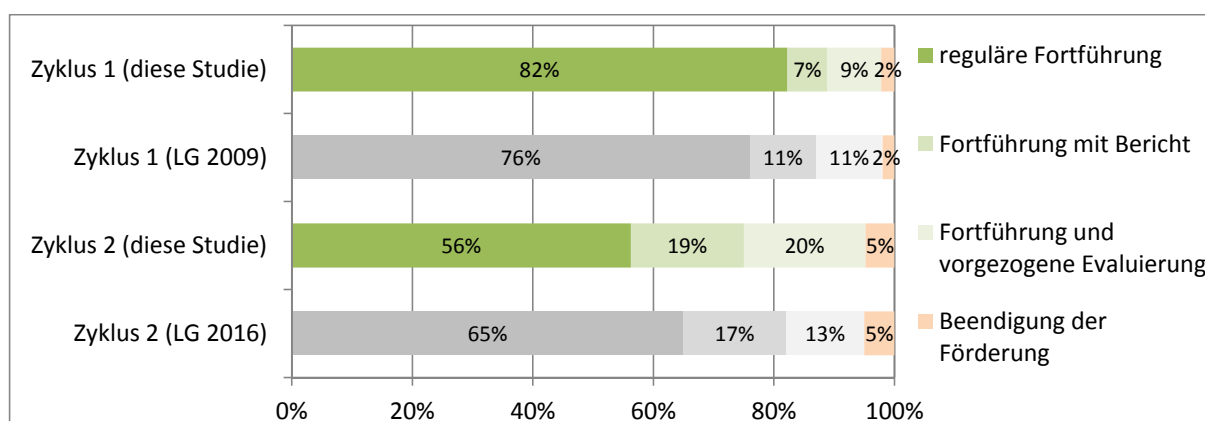


Abb. 3: Förderempfehlungen der analysierten Leibniz-Einrichtungen (in % der Stellungnahmen) im Vergleich zur gesamten LG (Quelle: LG 2016) (s.a. Tabelle 6 im Anhang)

Die aus den standardisierten Bewertungen der einzelnen institutionellen Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen oder Programme) abgeleiteten Gesamtbewertungen der analysierten evaluierten Einrichtungen nutzen die gesamte Skala von exzellent bis nicht hinreichend<sup>35</sup> aus, wobei mehr als 50% aller Senatsstellungnahmen ein zumindest teilweise exzellentes Gesamtvotum enthalten (o. Abb.; s.a. Tabelle 6 im Anhang). Der mit 17% auffällig hohe Anteil von Bewertungen mit einer Spannweite von mindestens 3 Kategorien (z.B. exzellent bis gut, befriedigend oder nicht hinreichend) weist auf eine erhebliche interne Leistungsheterogenität der analysierten Einrichtungen hin. In allen untersuchten Fällen, in denen die Beendigung der Förderung empfohlen wurde, wurde mindestens eine Organisationseinheit der evaluierten Einrichtung als ‚nicht hinreichend‘ bewertet.

<sup>34</sup> In einem Fall empfahl der Senat die Beendigung der Förderung an einem von zwei Standorten (0,3) sowie eine Fortführung der Förderung mit vorgezogener Evaluation am zweiten Standort (0,7) (siehe Senatsstellungnahme zum IOW vom 17.03.2016)

<sup>35</sup> seit 2012 standardisierte Skala mit 5 Kategorien, seit Juli 2014 nur noch 4 Kategorien (LG 2016: 24)

### Kosten-Leistungsrechnung und Leistungsorientierte Ressourcenverteilung

Zum Zeitpunkt der Evaluation haben im Zyklus 1 fast alle analysierten Einrichtungen eine eingeschränkt oder voll funktionsfähige Kosten-Leistungsrechnung (KLR; Abb. 4). Die restlichen Einrichtungen führen diese entweder im Zyklus 1 bzw. vor Zyklus 2 ein<sup>36</sup>. Darüber hinaus verbessern sechs Institutionen<sup>37</sup> die Funktionsfähigkeit ihrer KLR, wobei fünf dieser Einrichtungen im Zyklus 1 diesbezügliche Empfehlungen erhalten, wie z.B.: „Die [...] KLR ist in der Grundstruktur entwickelt. Zu ihrer Weiterentwicklung als einem präzisen Steuerungsinstrument sollte eine Zeiterfassung und -zuordnung eingerichtet werden.“<sup>38</sup>

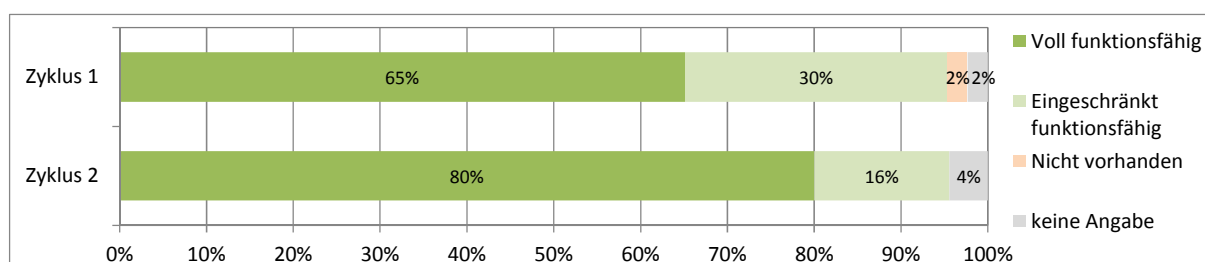


Abb. 4: Existenz einer funktionsfähigen Kosten-Leistungsrechnung in den analysierten Leibniz-Einrichtungen (in % der Institutionen; s.a. Tabelle 6 im Anhang)

Der Anteil der Einrichtungen, die einen Teil ihrer Ressourcen intern auf Grundlage definierter Leistungskriterien verteilen, steigt von Zyklus 1 zu 2 deutlich an (Abb. 5), was in sechs Fällen auf eine Neueinführung zurückzuführen ist<sup>39</sup>. Vier dieser Institutionen erhielten Empfehlungen zur Einführung einer leistungsorientierten Ressourcenverteilung (LOR), wie z.B. „Die Einführung einer leistungsorientierten Mittelvergabe sollte in Erwägung gezogen werden, sobald die Haushaltslage dies zulässt.“<sup>40</sup> Während in der Sektion C fast alle Einrichtungen (≥80%) eine LOR nutzen, ist der Anteil in den Sektionen E (33% bzw. 56%) und A (0% bzw. 36%) in beiden Zyklen deutlich geringer (s. Tabelle 6 im Anhang).

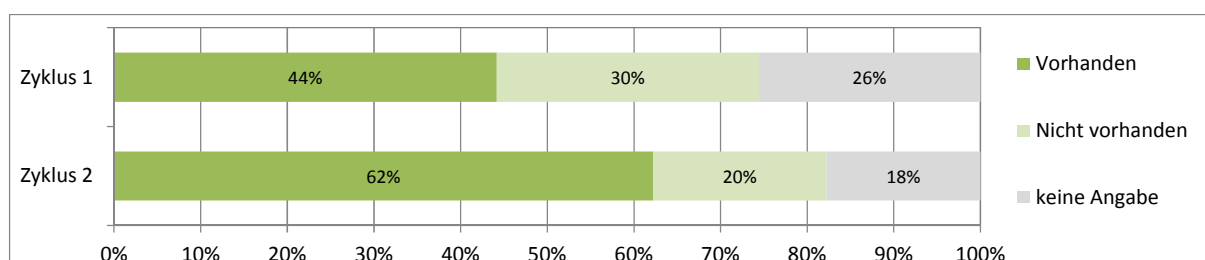


Abb. 5: Existenz einer leistungsorientierten Ressourcenverteilung in den analysierten Leibniz-Einrichtungen (in % der Institutionen; s.a. Tabelle 6 im Anhang)

<sup>36</sup> DDFI-DDZ und IfZ bzw. BNI und DBM

<sup>37</sup> DSM, DSMZ, IOW, RGZM, ZALF, ZB MED und ZPID

<sup>38</sup> siehe Senatsstellungnahme zum DSMZ vom 06.03.2007 (S. B-10)

<sup>39</sup> DBM, DDFI-DDZ, IOW, IWM, IZW und ZALF

<sup>40</sup> siehe Senatsstellungnahme zum DBM vom 18.07.2007 (S. B-9)

## 4.2 Finales Kategoriensystem im Überblick

Die nachfolgende Abb. 6 gibt einen Überblick über das in der vorliegenden Studie erstellte finale Kategoriensystem mit je drei Hauptkategorien in den zwei Dimensionen. In der Matrix sind die jeweils identifizierten Subkategorien dargestellt, welche z.T. in weitere Teilkategorien untergliedert wurden und in den nachfolgenden Abschnitten ausführlicher erläutert und analysiert werden. Unabhängig von der eindeutigen Abgrenzung der Hauptkategorien (s. Anhang 5) wurden in der Analyse einzelne Gradienten zwischen Subkategorien unterschiedlicher Hauptkategorien identifiziert, die in der Grafik durch Farbgradienten illustriert sind und in Abschnitt 5.2 diskutiert werden. Darüber hinaus treten drei Subkategorien auf, bei denen einzelne Teilaspekte verschiedenen Governance-Mechanismen zuzuordnen sind (unterbrochene Linien). Während die initiale Hauptkategorie ‚GM Sonstige‘ sich aufgrund mangelnder Codierungen nicht als erforderlich erwies, wurde die ‚GE Sonstige‘ auf Grundlage der in der Analyse identifizierten Subkategorien nachfolgend in ‚GE Interne strukturelle Steuerung‘ umbenannt (Abb. 6).

| Dimension 1: Governance-Mechanismen (nach Heinze und Arnold 2008) |                                |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimension 2: Governance-Ebene (mod. nach Blum 2015)               |                                |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                   | Hierarchische Selbststeuerung  | Akademische Selbstorganisation & Netzwerke                                                                                                                                                                                                      | Wettbewerb                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                   | Satzungs-basierte Steuerung    | Rechtsform & Trägerschaft<br>Rechte, Aufgaben & Zusammensetzung der Gremien<br>Aufsichtsgremium<br>Institutionelle Leitung: Aufgaben, Rechte & Zusammensetzung                                                                                  | Wissenschaftlicher Beirat<br>Weitere extern besetzte Beratungsgremien<br><br>Institutionelle Leitung: Befristung                                                                                                                                                |
|                                                                   | Ressourcen-steuerung           | Zuständigkeitswechsel der Landes- oder Bundesministerien (indirekt)<br>Ressourcen-Flexibilisierung (indirekt)<br>Zentralisierung von Services & Ressourcen<br><br>Ressourcenbasierte Anreize für interne Zusammenarbeit                         | Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR) & Programmbudget (PB)<br>Leistungsmessung & Anreizsysteme (außer LOR)<br>Leistungsorientierte Ressourcenverteilung (LOR)<br>Wettbewerbliche Personalgewinnung                                                                   |
|                                                                   | Interne strukturelle Steuerung | Modifikation der Forschungsstruktur u.a. Etablierung/Stärkung einer Matrixstruktur<br>Modifikation der forschungs-unterstützenden Struktur<br>Gemeinsame Berufungen<br>Partizipation in Entscheidungsprozessen<br>Interne Kommunikation (Linie) | Institutionalisierung der internen Zusammenarbeit<br><br>Strukturierte Nachwuchsförderung<br>Partizipation in Forschungsplanung<br>Interne Kommunikation (quer)<br><br>Befristung von Stellen (allgemein)<br>Befristete Nachwuchsstellen & Tenure-Track-Systeme |

Abb. 6: Finales Kategoriensystem in Matrixform mit den je drei Hauptkategorien der zwei Dimensionen sowie den identifizierten Subkategorien (Farbgradienten illustrieren Gradienten zwischen einzelnen Subkategorien unterschiedlicher Hauptkategorien; unterbrochene Linien verdeutlichen inhaltlich zusammenhängende Subkategorien mit Teilaspekten in verschiedenen Hauptkategorien)

### 4.3 Governance-Mechanismus Hierarchische Selbststeuerung

#### Governance-Ebene Satzungsbasierte Steuerung

Die Empfehlungen auf der satzungsbasierten Steuerungsebene mit Auswirkungen auf die hierarchische Selbststeuerung lassen sich in vier Subkategorien einteilen (Abb. 7), wobei keine Unterschiede zwischen den Sektionen erkennbar sind. Knapp 10% der Stellungnahmen enthalten Empfehlungen zur **Rechtsform bzw. der Trägerschaft** der Einrichtung. Im Zentrum stehen dabei Empfehlungen zur rechtlichen Verselbständigung, die v.a. an die jeweils aktuellen Träger der Einrichtungen (z.B. Sitzland, Universität) adressiert sind. So soll z.B. das 2003 noch als nicht rechtsfähige Anstalt öffentlichen Rechts des Landes Schleswig-Holstein bestehende IPN „*als rechtlich selbständige Einrichtung organisiert werden.*“<sup>41</sup>

Ebenfalls rund 10% der Stellungnahmen geben Empfehlungen zu den **Rechten, Aufgaben und der Zusammensetzung der Gremien**, wobei neben der Aufgabenverteilung zwischen den Gremien v.a. deren personelle Abgrenzung im Fokus steht. Die „*Gremien müssen voneinander unabhängig sein, wie [...] für Leibniz-Einrichtungen üblich.*“<sup>42</sup> Zum **Aufsichtsgremium** gibt es in 40% der Berichte detailliertere Empfehlungen. Während nur bei fünf Institutionen<sup>43</sup> die Einrichtung eines extern besetzten Aufsichtsgremiums gemäß § 4 Ausführungsvereinbarung zum GWK-Abkommen über die gemeinsame Förderung der Leibniz-Einrichtungen (AV-WGL; GWK 2012) angemahnt wird, enthalten 19 Berichte Hinweise zur **Vertretung der Zuwendungsgeber von Bund und Land im Aufsichtsgremium** sowie zur satzungsmäßigen Verankerung von deren „*Vetorecht [...] bei Beschlüssen zu Fragen von forschungs- und wissenschaftspolitischer Bedeutung, mit erheblichen finanziellen Auswirkungen oder in Bezug auf das Leitungspersonal*“<sup>44</sup> (§ 4 AV-WGL; GWK 2012). Die Mitgliedschaft des Beiratsvorsitzenden im Aufsichtsgremium ist ohne Stimmrecht vorzusehen.

Weitere Empfehlungen mit erheblichen Auswirkungen auf die interne Hierarchie betreffen die **Rechte, Aufgaben und Zusammensetzung der institutionellen Leitungen** der analysierten Einrichtungen (18% der Stellungnahmen). Die Empfehlungen reichen dabei von der grundsätzlichen Verankerung einer hauptamtlichen Leitung mit „*vollständige[r] und alleinige[r] Personal- und Finanzverantwortung*“<sup>45</sup> bis zur Einführung einer dualen Spitze aus „*einem wissenschaftlichen und einem ihm zugeordnetem administrativen Leiter*“<sup>46</sup>.

<sup>41</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IPN vom 20.11.2003 (S. B-10)

<sup>42</sup> siehe Senatsstellungnahme zum DIfE vom 22.03.2006 (S.B-8)

<sup>43</sup> DBM 2014, IfADo 2010, ZB MED 2005 & 2012, ZFMK 2007, ZPID 2005

<sup>44</sup> siehe Senatsstellungnahme zum GNM vom 23.03.2015 (S.B-17f.)

<sup>45</sup> siehe Senatsstellungnahme zum LIFA vom 07.07.2010 (S.B-13)

<sup>46</sup> siehe Senatsstellungnahme zum DSMZ vom 06.03.2007 (S.B-9)

Insbesondere die Unabhängigkeit und Entscheidungskompetenzen der wissenschaftlichen Leitung (mit Ausnahme des o.g. Vetorechts) werden mit Nachdruck eingefordert, ggf. sogar begleitet durch die Schwächung eines kollegialen Entscheidungsgremiums<sup>47</sup>. Nur in einem Fall wird eine mehrköpfige kollegiale Leitung positiv bewertet<sup>48</sup>. Die Ausgestaltung der institutionellen Leitung als gemeinsame Berufung mit einer Hochschule ist i.d.R. nicht in der Satzung verankert und somit der GE Interne strukturelle Steuerung zuzuordnen.

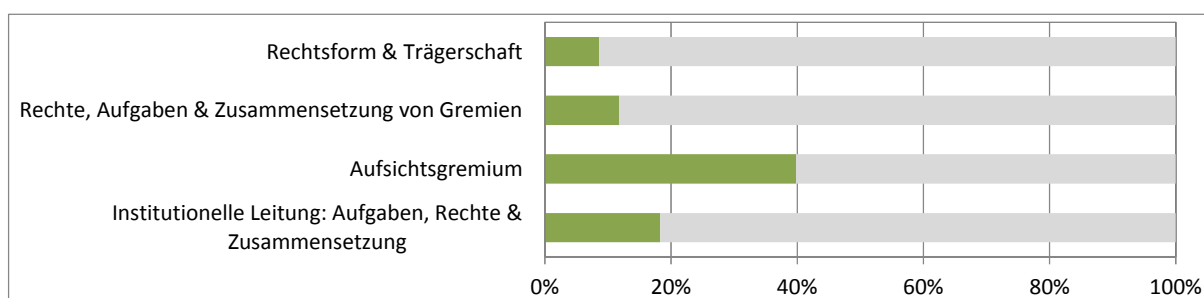


Abb. 7: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Satzungs-basierte Steuerung mit Auswirkungen auf den GM Hierarchische Selbststeuerung (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang)

### Governance-Ebene Ressourcensteuerung

Auf Ebene der Ressourcensteuerung lassen sich die Empfehlungen mit Auswirkungen auf die hierarchische Selbststeuerung in drei Subkategorien einteilen (Abb. 8). Von diesen sind zwei primär an die Zuwendungsgeber adressiert, wurden jedoch aufgrund ihrer erheblichen indirekten Auswirkungen auf die Einrichtungen in der vorliegenden Analyse berücksichtigt. Sieben Einrichtungen<sup>49</sup> in Sektion C und E wird auf Ebene des Landes- (4) oder Bundes (3) ein **Wechsel vom zuständigen Fachministerium zum jeweiligen Wissenschaftsministerium** empfohlen, „um eine möglichst wissenschaftsnahe Betreuung zu sichern“<sup>50</sup>.

Außerdem wird den Zuwendungsgebern in einem Viertel der Berichte eine **Flexibilisierung der Ressourcen** empfohlen, damit „das Programmbudget seine von Bund und Ländern angestrebte Wirkung vollständig entfalten kann“<sup>51</sup>. Dabei werden insbesondere die Aufhebung der Verbindlichkeit des Stellenplans, die Einführung eines Globalhaushaltes und die überjährige Bewirtschaftung des Haushaltes sowie eine entsprechende Anpassung der Bewirtschaftungsgrundsätze gefordert<sup>52</sup>. Im Zyklus 2 liegt der Fokus auf der Flexibilisierung der Stellenpläne, wie v.a. bei Einrichtungen<sup>53</sup> zu erkennen ist, die in beiden Zyklen diesbezügliche Empfehlungen erhalten.

<sup>47</sup> DBM 2014, DFA 2008 & 2015, FZB 2013, HPI 2010, IfADo 2010, LIFA 2010 und ZALF 2006; sowie HPI 2003

<sup>48</sup> siehe Senatsstellungnahme zum GNM vom 23.03.2015 (S.B-17)

<sup>49</sup> ATB 2007, BNI 2010, FBN 2015, HPI 2010, IGZ 2008, LIAG 2012 und ZFMK 2007

<sup>50</sup> siehe Senatsstellungnahme zum BNI vom 07.07.2010 (S.3)

<sup>51</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IPN vom 25.12.2010 (S.B-4)

<sup>52</sup> Z.B. ATB 2007, DBM 2014, DDZ 2014, DiFe 2006, DRFZ 2012, FLI 2008, FZB 2006, IfN 2007, IGZ 2008, IPN 2010, LIAG 2012 und ZPID 2011

<sup>53</sup> IFT/TROPOS 2008 & 2015, IGB 2006 & 2012, IPK 2006 & 2012 und ZALF 2006 & 2013

Insbesondere Einrichtungen der Sektionen C und E wird im Zyklus 1 die **Zentralisierung von Ressourcen** empfohlen. Neben der Zentralisierung wissenschaftlicher Serviceleistungen (z.B. Bibliothek, EDV) und Infrastrukturen (z.B. Labore, Tierhaltung, Sammlungstechnik)<sup>54</sup> in sogenannten *core facilities* wird auch die Einrichtung von zentralen Stellenpools für technisches Personal<sup>55</sup> und frei werdende Wissenschaftlerstellen empfohlen. Letzterer soll der institutionellen Leitung „im Benehmen mit dem Wissenschaftlichen Beirat“<sup>56</sup> u.a. mehr Steuerungsmöglichkeiten anlässlich eines anstehenden Generationenwechsels verschaffen.

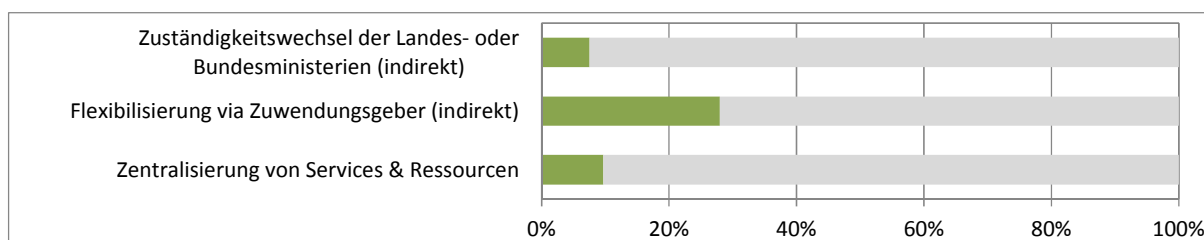


Abb. 8: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Ressourcensteuerung mit Auswirkungen auf den GM Hierarchische Selbststeuerung (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang)

### Governance-Ebene Interne Strukturelle Steuerung

Auf dieser Ebene sind die Empfehlungen mit Auswirkungen auf die hierarchische Selbststeuerung in fünf Subkategorien einzuteilen (Abb. 9). Am häufigsten (in 26% der Stellungnahmen) werden Hinweise zur **Modifikation der Forschungsstruktur** gegeben. Diese betreffen in vielen Fällen die Neueinrichtung oder Stärkung einzelner Forschungseinheiten (12%) bzw. deren Schwächung oder Auflösung (6%). So erhält z.B. das DDZ die konkrete Empfehlung, dass „der Bereich der Gesundheitsökonomie [...] zu einer eigenen Arbeitsgruppe ausgebaut werden“ sollte, während „die Abteilung Stammzellbiologie [...] nur als ‚befriedigend‘ bewertete Leistungen [erbringt und] nicht fortgeführt werden“<sup>57</sup> sollte.

Zahlreiche Einrichtungen erhalten Empfehlungen zur Modifikation ihrer Gesamtstruktur (8%), meist im Zusammenhang mit dem Übergang von einer Abteilungs- zu einer Programmstruktur bzw. einer projektorientierten Struktur mit unabhängigen dynamischen Arbeitsgruppen<sup>58</sup>. Eine besondere Rolle spielt dabei die Matrixstruktur. Während einigen Einrichtungen die Etablierung oder Weiterentwicklung einer Matrixstruktur empfohlen wird<sup>59</sup>, werden bei anderen kritisch die damit verbundenen Probleme wie z.B. die „unklaren hierarchischen Befugnisse[...] und Aufgabenverteilungen“<sup>60</sup> thematisiert.

<sup>54</sup> FZB 2006 & 2013 und HI 2006 bzw. DPZ 2007, FIS 2006 und IPK 2006

<sup>55</sup> IFM-GEOMAR 2006

<sup>56</sup> siehe Senatsstellungnahme zum ZALF vom 14.06.2006 (S.3)

<sup>57</sup> beide Zitate siehe Senatsstellungnahme zum DDZ vom 18.07.2007 (S.3)

<sup>58</sup> z.B. FMP 2007 und ZB MED 2012 bzw. IfADo 2010 und IPK 2006

<sup>59</sup> ATB 2007, IFT 2008, ZALF 2013

<sup>60</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IPK vom 29.11.2012 (S.B-43) sowie z.B. auch DDFI 2003, IGZ 2016, IPK 2012 und GGA 2006

Auch zur **Modifikation der forschungsunterstützenden Strukturen** werden in zahlreichen Stellungnahmen (17%) Empfehlungen gegeben. Diese umfassen neben Hinweisen zu Verwaltung und Servicebereichen (z.B. zur Verkleinerung der Verwaltung bzw. zur Stärkung ausgewählter Servicebereiche<sup>61</sup>) auch die Stärkung und Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements sowie die Einrichtung von Stabsstellen<sup>62</sup>.

Ebenfalls mit potentiellen Auswirkungen auf die hierarchische Selbststeuerung verbunden sind die in rund 24% der Berichte enthaltenen **Empfehlungen zu gemeinsamen Berufungen** mit Universitäten. Diese betreffen sowohl die institutionelle Leitung<sup>63</sup>, d.h. die „wissenschaftliche Leitung [...], [die] selbstverständlich im Rahmen einer gemeinsamen Berufung“<sup>64</sup> zu etablieren ist, als auch im Zyklus 2 zunehmend weitere Leitungspositionen z.B. auf Abteilungs- oder Programmbereichsebene<sup>65</sup>. In einzelnen Fällen werden Hinweise zur inhaltlichen und zeitlichen Ausgestaltung institutioneller Leitungswechsel gegeben<sup>66</sup>.

Etliche Empfehlungen zielen auf die **Verbesserung der internen Kommunikation in Linie**, d.h. zwischen den Leitungsebenen und den Mitarbeiter/innen, ab. Mit dem Ziel einer verbesserten Transparenz von Entscheidungen sollten regelmäßige Dienstbesprechungen und Mitarbeiterversammlungen durchgeführt werden<sup>67</sup>. Darüber hinaus erhalten drei Einrichtungen Empfehlungen bezüglich einer „stärkere[n] Mitbestimmung der [...] Mitarbeiter“<sup>68</sup> sowie deren **Partizipation in wichtigen Entscheidungsprozessen**<sup>69</sup>.

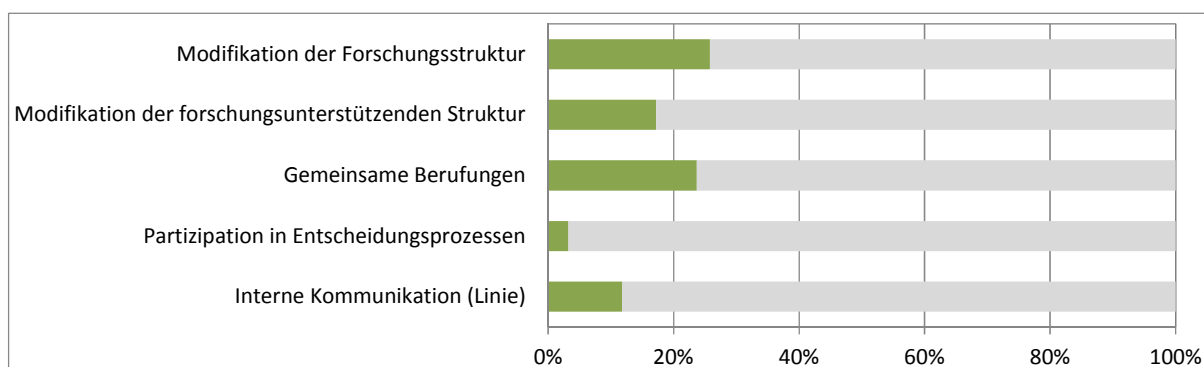


Abb. 9: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Interne strukturelle Steuerung mit Auswirkungen auf den GM Hierarchische Selbststeuerung (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang)

<sup>61</sup> z.B. DIE 2012 und ZALF 2006 bzw. DRZF 2012, IFZ 2007 und IZW 2014014

<sup>62</sup> z.B. HPI 2003, HI 2012 und LIAG 2012 sowie DDZ 2007, DPZ 2014 und HPI 2010

<sup>63</sup> z.B. DBM 2007, DFA 2008 & 2015, DIE 2012, RGZM 2007 und ZB MED 2012

<sup>64</sup> siehe Senatsstellungnahme zum DFA vom 09.07.2015 (S.B-2f.)

<sup>65</sup> z.B. ATB 2007, DFA 2015, FBN 2015, LIAG 2012, IGZ 2016, IPB 2014 und ZALF 2013

<sup>66</sup> ATB 2007, DFA 2015, DSMZ 2007, IFZ 2007, IfN 2007 und IGB 2006

<sup>67</sup> z.B. DDZ 2007, DSM 2007, FMP 2007, IFT 2008, IFZ 2003 und LIAG 2012

<sup>68</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IFT vom 09.07.2008 (S.B-9)

<sup>69</sup> BNI 2009 und ZFMK 2013

#### 4.4 Governance-Mechanismus Akademische Selbstorganisation & Netzwerke

##### Governance-Ebene Satzungsbasierte Steuerung

Mehr als 50% der analysierten Senatsstellungnahmen enthalten Empfehlungen zum Wissenschaftlichen Beirat der Einrichtungen sowie zu weiteren externen Beratungsgremien wie z.B. Nutzerbeiräten<sup>70</sup> (Abb. 10). Während nur ein Hinweis die prinzipielle Einrichtung eines Wissenschaftlichen Beirats betrifft, geben 34% der Berichte Empfehlungen zur **Anzahl, Zusammensetzung und Amtszeit der Beiratsmitglieder**. Im Fokus stehen v.a. die Begrenzung der Mitgliedschaft auf maximal „zwei Amtsperioden von je 4 Jahren“<sup>71</sup> gemäß den Empfehlungen des Senats der LG (LG 2015), die Vermeidung von Interessenskonflikten durch das Ausscheiden von Mitgliedern „mit denen zwischenzeitlich Kooperationen eingegangen worden sind“<sup>72</sup> sowie die Erweiterung des Beirats um Mitglieder mit bestimmten disziplinären Expertisen<sup>73</sup>. Häufig thematisiert wird auch die Möglichkeit, „Nachbesetzungen im Wissenschaftlichen Beirat [...] gezielt für eine Internationalisierung“ durch „mehr international ausgewiesene Mitglieder aus dem Ausland“<sup>74</sup> zu nutzen.

Im Hinblick auf die **Aufgaben und Funktionen der Wissenschaftlichen Beiräte** wird neben der Durchführung eines Audits der jeweiligen Institution und ihrer Teileinheiten zwischen zwei externen Leibniz-Evaluierungen<sup>75</sup> v.a. eingefordert, dass diese ihre „Beratungs- und Begutachtungsfunktion sehr viel stärker und kritischer“<sup>76</sup> wahrnehmen und mindestens einmal jährlich tagen<sup>77</sup>. Insbesondere bei substantiellen Veränderungsprozessen sollen die Beiräte die Einrichtungen „intensiv begleite[n] und durch jährliche Audits den Erfolg der Entwicklung sicherstell[en]“ sowie „in die Auswahl von Leitungspersonal einbezogen werden“<sup>78</sup>. Von Zyklus 1 zu 2 zeichnet sich eine Abnahme der formalen Empfehlungen zu den Beiräten ab, während zwischen den Sektionen keine Unterschiede erkennbar sind.

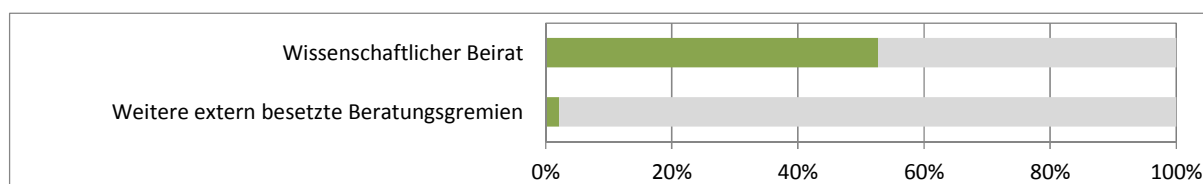


Abb. 10: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Satzungs-basierte Steuerung mit Auswirkungen auf den GM Akad. Selbstorganisation & Netzwerke (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang)

<sup>70</sup> DIE 2005 und IWF 2005

<sup>71</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IfZ vom 18.07.2007 (S.B-11)

<sup>72</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IfZ vom 27.11.2014 (S.B-4)

<sup>73</sup> z.B. DFI 2003, Dife 2006, DSMZ 2007 und FBN 2008

<sup>74</sup> siehe Senatsstellungnahme zum HKI vom 09.07.2008 (S.3) bzw. Senatsstellungnahme zum FBN vom 26.11.2015 (S.B-21)

<sup>75</sup> ATB 2014, DBM 2014, GNM 2015, HKI 2015, IfZ 2003 & 2014, IOW 2006, LIN 2014, ZALF 2006, ZFMK 2013

<sup>76</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IfZ vom 20.11.2003 (S.B-6)

<sup>77</sup> BNI 2003, DDZ 2007, HPI 2003 & 2010, LIN 2014, ZFMK 2013

<sup>78</sup> siehe Senatsstellungnahme zum DDZ vom 18.07.2007 (S.3) sowie Senatsstellungnahme zum GNM vom 23.03.2015 (S.B-17)

### Governance-Ebene Ressourcensteuerung

Drei Einrichtungen erhalten Empfehlungen hinsichtlich **ressourcenbasierter Anreize zur Verbesserung der internen Zusammenarbeit** (o. Abb.; s. Tabelle 7 im Anhang). So z.B. wird dem IFM-GEOMAR „*die Etablierung eines Anreizfonds, der die Integration der verschiedenen Gruppen und Disziplinen fördert*“<sup>79</sup>, nahegelegt, während den zwei anderen Institutionen die Ausweitung existierender Programme empfohlen wird.<sup>80</sup>

### Governance-Ebene Interne Strukturelle Steuerung

Die meisten Empfehlungen auf Ebene der internen strukturellen Steuerung mit Auswirkungen auf die akademische Selbstorganisation und interne Netzwerke (Abb. 11) betreffen die Verbesserung der **strukturierten Nachwuchsförderung**, v.a. in der Sektion C. In 41% der Stellungnahmen wird die Einführung strukturierter Programme zur systematischen Förderung aller Promovierenden und Postdocs an den jeweiligen Einrichtungen bzw. zumindest die Kooperation mit entsprechenden Programmen kooperierender Universitäten empfohlen. Im Sinne der entsprechenden „*Leitlinien und Empfehlungen der Leibniz-Gemeinschaft*“<sup>81</sup> werden für Promovierende z.B. verbindliche Betreuungsvereinbarungen, Auslandsaufenthalte, Weiterbildungsmöglichkeiten und Stipendienprogramme gefordert<sup>82</sup>. Ergänzend zu „*einem strukturierten Ausbildungsprogramm [...] [werden als] zeitgemäße Betreuungsstrukturen*“<sup>83</sup> v.a. *Thesis Committees* empfohlen<sup>84</sup>. Hinweise zur Postdoc-Förderung sind seltener zu finden und betreffen z.B. Mentoring und Karriereplanung<sup>85</sup>.

Im Hinblick auf die akademische Selbstorganisation und interne Netzwerke sind außerdem Empfehlungen zur **Institutionalisierung der internen Zusammenarbeit** durch koordinierte, strukturübergreifende Querschnittsthemen oder -programme<sup>86</sup> sowie zur **Verbesserung bzw. Institutionalisierung der internen Kommunikation (quer)** zwischen den institutionellen Einheiten von Relevanz. In diesem Kontext werden „*zur Förderung der internen Kommunikation und damit als Instrument des internen Qualitätsmanagements*“<sup>87</sup> v.a. regelmäßige und verbindliche zentrale Kolloquien<sup>88</sup> empfohlen, z.B. ergänzt durch „*Seminare [...], Vortragsveranstaltungen, Kaffeestunden, Festivitäten, etc*“<sup>89</sup>.

<sup>79</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IGM-GEOMAR vom 23.11.2006 (S.3)

<sup>80</sup> FMP 2014, TROPOS 2015

<sup>81</sup> ZZf 2013

<sup>82</sup> z.B. HI 2006, IDS 2010, IPB 2014 und IPK 2012

<sup>83</sup> siehe Senatsstellungnahme zum HPI vom 17.03.2010 (S.B-4)

<sup>84</sup> BNI 2010, Dife 2012, DRFZ 2012, FMP 2007, HPI 2010 und IfN 2007

<sup>85</sup> z.B. IOW 2013, LIN 2013 und ZALF 2006

<sup>86</sup> z.B. IGB 2006 & 2012, PIK 2007 und SFN 2014

<sup>87</sup> siehe Senatsstellungnahme zum HPI vom 01.04.2003 (S.B-5f.)

<sup>88</sup> z.B. BNI 2003, DIPF 2004, DSMZ 2007, RGZM 2007 und ZPID 2011

<sup>89</sup> siehe Senatsstellungnahme zum DDFI vom 20.11.2003 (S.B-6)

Darüber hinaus wird in etlichen Fällen eine stärkere **Partizipation** der „nicht im Vorstand vertretenen W3-Professoren, Juniorprofessorinnen und -professoren sowie habilitierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“<sup>90</sup> an der **strategischen Forschungsplanung** empfohlen, z.B. durch ein internes kollegiales Gremium mit beratender Funktion bzw. einem aus dem Kreis der wissenschaftlichen Mitarbeiter gewählten Forschungsbeauftragten<sup>91</sup>.

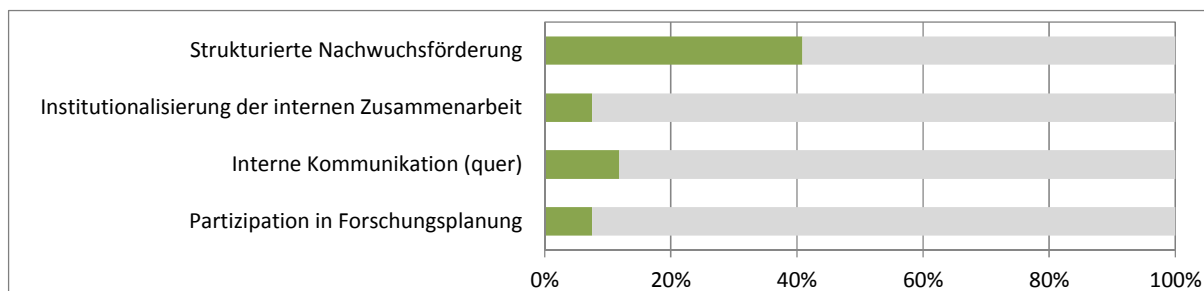


Abb. 11: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Interne strukturelle Steuerung mit Auswirkungen auf den GM Akad. Selbstorganisation & Netzwerke (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang)

#### 4.5 Governance-Mechanismus Wettbewerb

##### Governance-Ebene Satzungsbasierte Steuerung

Die in 13 Senatsstimmungen über alle Sektionen hinweg enthaltenen Empfehlungen zur **Befristung der Institutionellen Leitung** „auf fünf Jahre [...] mit mehrfacher Verlängerungsmöglichkeit“<sup>92</sup> sind zwar auch relevant für die hierarchische Selbststeuerung der Einrichtungen, aber der durch die Befristung entstehende wettbewerbliche Aspekt für die Institutsleitung überwiegt in seiner Bedeutung (o. Abb.; s. Tabelle 7 im Anhang). Entsprechende Hinweise finden sich ausschließlich in den Senatsstimmungen des Zyklus 1, so dass davon auszugehen ist, dass ab 2009 in allen Leibniz-Einrichtungen diese ursprünglich vom Wissenschaftsrat stammenden Empfehlungen umgesetzt ist (WR 2000) und unabhängig von der Ausgestaltung der Leitung als Einzel- oder Doppelspitze oder mehrköpfiger Vorstand die Leitungspositionen keine Lebenszeitpositionen (mehr) sind.

##### Governance-Ebene Ressourcensteuerung

Wesentliche wettbewerbliche Elemente der internen Ressourcensteuerung an Leibniz-Einrichtungen sind die Kosten-Leistungsrechnung (KLR), das darauf beruhende Programmbudget (PB) sowie Verfahren der Leistungsmessung und leistungsorientierten Ressourcenverteilung (LOR) (Abb. 12). Obwohl 96% der Einrichtungen prinzipiell über eine KLR verfügen (s. 4.1), finden sich in 28% der Stellungnahmen konkrete Empfehlungen dazu.

<sup>90</sup> siehe Senatsstimmung zum DIPF vom 14.03.2012 (S.B-11)

<sup>91</sup> z.B. GNM 2008 & 2015 und HPI 2003 bzw. HI 2006

<sup>92</sup> siehe Senatsstimmung zum FBN vom 09.07.2008 (S.B-11)

Im Fokus stehen **Verbesserungen von KLR und PB** bezüglich der „*Zuordnung der Kosten zu den erbrachten Leistungen*“ und eine „*den von Bund und Ländern beschlossenen Mindestanforderungen*“<sup>93</sup> entsprechende PB-Struktur (GWK 2017) sowie v.a. die stärkere **Nutzung von KLR und PB als strategische Steuerungsinstrumente**<sup>94</sup>. Beide Instrumente werden als Möglichkeiten gesehen, um „*die Haushaltsführung [...] transparenter zu gestalten*“<sup>95</sup>. Die in 14% der Berichte enthaltenen Empfehlungen zur **Leistungsmessung und zu Anreizsystemen** (außer LOR) thematisieren neben der „*Definition zentraler, für die Gesamtentwicklung [der Institute] bedeutender Leistungsindikatoren*“<sup>96</sup> für Forschung und Services die Einführung von „*Publikations- wie Drittmittelstrategien einschließlich geeigneter Anreizmodelle*“<sup>97</sup> als Maßnahmen der Qualitätssicherung.

Darüber hinaus sind häufig (42%) Hinweise zur LOR zu finden. Zwölf Institutionen, die zum entsprechenden Zeitpunkt noch keine LOR haben, wird die **Einführung der LOR** empfohlen, um „*den internen Wettbewerb zu steigern und wissenschaftliche Exzellenz zu fördern*“<sup>98</sup>, allgemeine Leistungsanreize zu setzen sowie gezielt die internationale Publikationstätigkeit und Drittmittelinwerbung<sup>99</sup> zu stärken. Eine Ausweitung bzw. Modifikation ihrer LOM wird 10 bzw. 18 Einrichtungen empfohlen. Neben der **Ausweitung der LOR** auf alle Abteilungen und einer Erhöhung des zu verteilenden Budgets werden auch vereinzelt Hinweise zur leistungsorientierten Vergabe von Laborflächen bzw. Personalmitteln gegeben<sup>100</sup>. Empfehlungen zur **Modifikation der LOR** fokussieren v.a. auf ein „*breiteres Spektrum der Leistungsbeurteilung mit vielfältigeren Kriterien*“<sup>101</sup> als nur Publikationen (z.B. Vorträge, Drittmittelinwerbung, Kooperationen, Lehre und Nachwuchsbetreuung<sup>102</sup>).

In Bezug auf die Ressourcensteuerung werden außerdem in 22% der Berichte Empfehlungen ausgesprochen, die in der Subkategorie **wettbewerbliche Personalgewinnung** zusammengefasst sind. Neben Hinweisen zur Vergütung einzelner Positionen (z.B. Verwaltungsleitung, Promovierende), zu leistungsabhängigen Vergütungsbestandteilen und zu attraktiven Grundausstattungen für wissenschaftliche Leitungspositionen<sup>103</sup> werden auch Empfehlungen zur prinzipiellen internationalen wettbewerblichen Ausschreibung freier Stellen gegeben<sup>104</sup>.

<sup>93</sup> siehe Senatsstellungnahme zur ZB MED vom 24.11.2005 (S.B-6) bzw. Senatsstellungnahme zum LIAG vom 18.07.2012 (S.B-14)

<sup>94</sup> z.B. BNI 2010, DDZ 2007, DSMZ 2007, IWM 2006 und LIAG 2012

<sup>95</sup> siehe Senatsstellungnahme zum DBM vom 20.11.2003 (S.B-10)

<sup>96</sup> siehe Senatsstellungnahme zum LIN vom 20.03.2014 (S.B-19)

<sup>97</sup> siehe Senatsstellungnahme zum DM vom 20.11.2003 (S.3)

<sup>98</sup> siehe Senatsstellungnahme zum ATB vom 17.07.2014 (S.B-4)

<sup>99</sup> z.B. ATB 2007 und IPN 2010 sowie z.B. DM 2013 bzw. IfZ 2003 und GNM 2008

<sup>100</sup> z.B. DSMZ 2013, ifAdo 2003, IfN 2007, IGB 2006, IPB 2014 bzw. FZB 2006 & IFM-GEOMAR 2006 (Fläche), Dife 2012 & IfN 2007 (Personal)

<sup>101</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IGB vom 14.06.2006 (S.B-12)

<sup>102</sup> z.B. DPZ 2007, DSMZ 2007, HKI 2008 und IGB 2006

<sup>103</sup> z.B. DSMZ 2007, FIS 2006 und RGZM 2007 bzw. ATB 2007, LIAG 2005 und IfN 2007 bzw. Dife 2012 und FZB 2013

<sup>104</sup> z.B. ATB 2014, FBN 2015 und IGZ 2016

Tendenziell sind die Empfehlungen zu den o.g. wettbewerblichen Aspekten in der Sektion C häufiger zu finden, insbesondere in Bezug auf die LOR (o. Abb.; s.a. Tabelle 7 im Anhang). Gleichzeitig scheint in allen Sektionen die Häufigkeit von wettbewerbsrelevanten Empfehlungen zur Ressourcensteuerung von Zyklus 1 zu 2 abzunehmen.

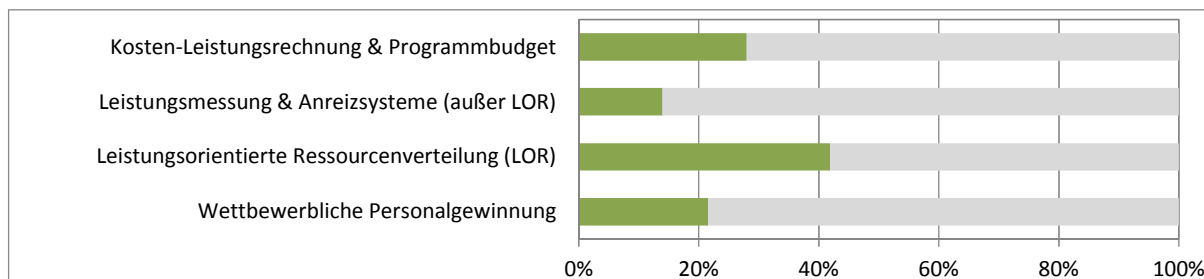


Abb. 12: Relative Häufigkeit der Subkategorien der GE Ressourcensteuerung mit Auswirkungen auf den GM Wettbewerb (in % der Stellungnahmen; s.a. Tabelle 7 im Anhang)

### Governance-Ebene Interne Strukturelle Steuerung

Ca. ein Viertel (26%) aller Senatssternnahmen enthalten Empfehlungen auf der Ebene der internen strukturellen Steuerung, die auf dem GM Wettbewerb beruhen (o. Abb.; Tabelle 7 im Anhang). Insbesondere im Zyklus 1 sind die Hinweise bezüglich der **Befristung von Stellen** in 47% der Berichte zu finden, wobei diese v.a. eine Erhöhung der Befristungsquote haushaltsfinanzierter Wissenschaftlerstellen bis zu einem „Anteil von ca. 30 bis 50%“<sup>105</sup> bzw. bei Serviceeinrichtungen von ca. 20% empfehlen. Darüber hinaus wird auch für wissenschaftliche Leitungsfunktionen unterhalb der institutionellen Leitung explizit deren Befristung gefordert<sup>106</sup> (z.B. Abteilungsleitungen). In nur zwei Fällen wird empfohlen, mehr technisches Personal unbefristet zu beschäftigen<sup>107</sup>.

Speziell in Bezug auf den **wissenschaftlichen Nachwuchs** gibt es in 26% der Stellungnahmen Empfehlungen zur Einrichtung von befristeten, institutionell finanzierten Nachwuchsgruppen<sup>108</sup>, Tenure-Track-Systemen (v.a. in Sektion C) sowie vereinzelt auch von Juniorprofessuren<sup>109</sup> (o. Abb.; Tabelle 7 im Anhang). Die „Verfahren und Kriterien für die Besetzung von Tenure-Track-Positionen [sollten sich] an international anerkannten Standards orientieren“<sup>110</sup> um „Planungssicherheit zu gewährleisten und die Nachwuchsstellen [...] attraktiver für qualifizierte Personen zu gestalten“<sup>111</sup>.

<sup>105</sup> siehe Senatssternnahme zum IfZ vom 18.07.2007 (S.3)

<sup>106</sup> FBN 2008, HPI 2003 und IGB 2005

<sup>107</sup> DSMZ 2007 und HKI 2008

<sup>108</sup> z.B. DDZ 2009, FMP 2007, IfADo 2010, IFM-GEOMAR 2006, IZW 2007 und LIAG 2012

<sup>109</sup> z.B. IfADo 2003, IPN 2003 und IPK 2006 sowie DFA 2015 und ZALF 2013

<sup>110</sup> siehe Senatssternnahme zum FBN vom 26.11.2015 (S.B-4)

<sup>111</sup> siehe Senatssternnahme zum DfE vom 29.11.2012 (S.B-4)

## 5 | DISKUSSION

### 5.1 Zweidimensionale Governance-Matrix als Analyserahmen

Durch die Kombination der Governance-Mechanismen nach Heinze und Arnold (2008) mit den Governance-Ebenen nach Blum (2015) zu einer zweidimensionalen Governance-Matrix wurde in der vorliegenden Studie versucht, die Evaluierungsempfehlungen mit potentiellen Auswirkungen auf die Binnengovernance von Leibniz-Einrichtungen möglichst differenziert zu analysieren. Dabei war unklar, ob die Kombination dieser beiden unabhängig voneinander entwickelten Ansätze für die Analyse tatsächlich einen Mehrwert liefern kann, da die in der Literatur existierenden Ansätze *„oftmals sowohl in sich inkonsistent als auch untereinander nicht anschlussfähig sind“* (Schimank 2007: 34).

Voraussetzung für den Einsatz der Governance-Matrix als Kategoriensystem einer qualitativen Inhaltsanalyse ist die scharfe Abgrenzung der Kategorien beider Dimensionen (Kuckartz 2016: 67). Bei den Governance-Mechanismen (GM) zeigten sich bereits im Zuge der Probecodierung Abgrenzungsprobleme zwischen dem GM Akademische Selbststeuerung und dem GM Netzwerke, wie ersichtlich bei Empfehlungen zur stärkeren Vernetzung interner Projekte und Abteilungen z.B. durch *„ein explizites Organ zur Erzielung von Synergieeffekten“*<sup>112</sup>. Der Unterschied zwischen der Selbstkoordination der Wissenschaftler in internen Netzwerken und kollegialen Gremien besteht v.a. im Grad der Formalisierung (Jansen 2010a: xxi). Dabei reicht das Verständnis des GM Akademische Selbstorganisation in der Literatur vom ausschließlichen Einfluss gewählter Gremien innerhalb von Forschungseinrichtungen (Horváth und Seiter 2013: 30) bis zum umfassenden Einfluss der akademischen Gemeinschaft z.B. durch *peer review* (de Boer et al. 2007: 139).

Die für die Universitäten prägenden demokratisch legitimierten Gremien mit definierten Entscheidungskompetenzen (Kehm und Lanzendorf 2005: 50) sind in außeruniversitären Forschungseinrichtungen insgesamt selten (Heinze und Arnold 2008) und speziell in den Leibniz-Einrichtungen kaum zu finden (Groß und Arnold 2007: 144; Arnold und Groß 2007: 254). In Ermangelung einer akademischen Selbstorganisation im universitären Sinne sind daher im Kontext außeruniversitärer Forschungseinrichtungen unter dem GM Akademische Selbstorganisation v.a. intern und extern besetzte kollegiale Beratungsgremien sowie mehr oder weniger institutionalisierte akademische Gruppen zu subsummieren, deren Aufgabe insbesondere die Stärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit innerhalb der Institutionen ist, und die sich von informellen internen Netzwerken nicht scharf abgrenzen

<sup>112</sup> siehe Senatsstellungnahme zum IPN vom 20.11.2003 (S. B-5)

lassen. Anders als Heinze und Arnold (2008) differenzieren andere Autoren (z.B. Schimank 2000; Kehm und Lanzendorf 2005; de Boer et al. 2007; Groß und Arnold 2007) nicht zwischen den GM Akademische Selbststeuerung und Netzwerke, und betrachten diese ggf. sogar als „*korrespondierende Begriffe*“ (Nickel 2011: 127), was die Zusammenführung dieser beiden GM in einer Hauptkategorie nahelegte. Die somit für die Inhaltsanalyse eingesetzten drei GM-Hauptkategorien – Hierarchische Selbststeuerung, Akademische Selbstorganisation & Netzwerke sowie Wettbewerb – waren klar voneinander abgrenzbar, wie die nicht erforderliche Hauptkategorie GM Sonstige zeigt (s. Anhang 5).

Im Gegensatz dazu ergab sich bei den Governance-Ebenen (GE) trotz klarer Abgrenzung der GE Satzungsasierte Steuerung und GE Ressourcensteuerung die Notwendigkeit einer zusätzlichen Hauptkategorie. Die in der initialen Hauptkategorie GE Sonstige zusammengefassten Textstellen mit Empfehlungen, die weder der Ebene der Satzung noch der Ressourcensteuerung zuzuordnen waren, betrafen durchweg interne formalisierte Strukturen und Prozesse. Diese Hauptkategorie wurde im Zuge der deduktiven Subkategoriendefinition daher in GE Interne strukturelle Steuerung umbenannt (s.a. Abschnitte 3.3 und 4.2). Damit bildet diese Governance-Ebene zwar auch die von Blum (2015) pauschal unter dem Begriffe der „*interne[n] Governance*“ erwähnten „*[...]internen Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung*“ (Blum 2015: 4) ab, geht jedoch z.B. mit den Subkategorien Gemeinsame Berufungen, Strukturierte Nachwuchsförderung und Befristung von Stellen (Abb. 6) deutlich darüber hinaus.

Ungeachtet der eindeutigen Definition der finalen 3 + 3 Hauptkategorien zeigt die Analyse einzelne Gradienten zwischen Subkategorien verschiedener Hauptkategorien auf (Abb. 6). So z.B. sind die Übergänge zwischen einer stärkeren Mitbestimmung des Personals in hierarchischen Entscheidungsprozessen und einer verstärkten Mitwirkung in der Forschungsplanung in kollegialen Gruppen fließend. Außerdem weisen einige Subkategorien Teilaspekte auf, bei denen ein anderer Governance-Mechanismus dominiert. Während Empfehlungen zu den Aufgaben, Rechten und der Zusammensetzung der institutionellen Leitung prinzipiell die hierarchische Selbststeuerung betreffen, steht bei Empfehlungen zur Befristung der Leitungspositionen v.a. der dadurch auf die einzelnen Personen ausgeübte Wettbewerbsdruck im Vordergrund, obwohl auch indirekte Auswirkungen auf die interne Hierarchie möglich sind. Bei der Anwendung der Governance-Matrix ist somit erforderlich, für die Codierung stets den direkten Primäreffekt heranzuziehen, d.h. in der vorliegenden Studie den potentiell dominierenden Effekt einer Empfehlung.

Die auf Basis der Evaluationsempfehlungen identifizierten diversen Subkategorien in allen möglichen Kombinationen der Hauptkategorien sprechen dafür, dass die eingesetzte Governance-Matrix als Analyserahmen für die Binnengovernance von Forschungseinrichtungen grundsätzlich geeignet ist. Die erhebliche Spreizung der Subkategorien zeigt außerdem deutlich (Abb. 6), dass die Kombination der beiden Dimensionen durch die separate Betrachtung der rechtlich-organisatorischen Ebene (GE) und den Wirkungspfade (GM) eine differenziertere Analyse der Evaluationsempfehlungen ermöglicht als jede Dimension für sich genommen.

**Im Hinblick auf die Hypothese 1 lässt sich somit schlussfolgernd sagen, dass die zu einer Governance-Matrix kombinierten Analyseansätze der Governance-Mechanismen und Governance-Ebenen tatsächlich eine differenzierte Analyse von Evaluierungsempfehlungen mit potentiellen Auswirkungen auf die Binnengovernance von Leibniz-Einrichtungen ermöglicht.** Da jedoch die Governance-Mechanismen nach Heinze und Arnold (2008) jeweils als spezifische Kombinationen noch elementarerer Mechanismen der Interdependenzbewältigung wie z.B. wechselseitige Beeinflussung oder Verhandlung beschrieben werden können (Schimank 2007), ist eine weitere Differenzierung des angewendeten Analyserahmens bezüglich dieser elementaren Mechanismen zu prüfen. Als mögliche Alternative bieten sich auch die aus der Managementtheorie stammenden Regelbereiche des Forschungs-, Organisations- und Personalmanagements (Joerk 2009: 156) an.

## **5.2 Potentielle Auswirkungen der Evaluationsempfehlungen auf die Binnengovernance**

Analog zum intensiv erforschten Governance-Wandel an Universitäten im Zuge des NPM (z.B. Schimank 2005; de Boer et al. 2007; Trute und Pilniok 2007) haben Untersuchungen in den letzten zwei Jahrzehnten auch bei der außeruniversitären Forschung Veränderungen des Governanceregimes festgestellt (Heinze und Arnold 2008; Jansen 2010b). Obwohl die Bedeutung einzelner Governance-Mechanismen und deren Veränderungen in den verschiedenen Wissenschaftsorganisationen z.T. unterschiedlich stark ausgeprägt sind, wurden für die Träger- und Dachorganisationen insgesamt eine Stärkung des hierarchischen Einflusses gegenüber den einzelnen Einrichtungen, eine Verstärkung des organisationsexternen und -internen Ressourcen- und Reputationswettbewerbs sowie ein zunehmender Einfluss von Netzwerken und Kooperationen beobachtet (Heinze und Arnold 2008: 701,713f.; Jansen 2010b: 44f.). Bislang wurde jedoch nicht systematisch untersucht, ob sich diese veränderte Bedeutung einzelner Governance-Mechanismen auch in der Binnengovernance der einzelnen Forschungseinrichtungen wiederfindet.

Die vorliegende Studie analysiert zwar nicht die *tatsächliche* Veränderung der Binnengovernance von Leibniz-Einrichtungen, untersucht aber deren **mögliche Veränderungen durch das Evaluierungsverfahren**. Die Analyse zeigt eindeutig, dass die ausgesprochenen Empfehlungen sowohl alle untersuchten Binnengovernance-Ebenen als auch alle Governance-Mechanismen betreffen (Abb. 6), wobei sich die Häufigkeiten der einzelnen Kategorien deutlich unterscheiden. Unabhängig von ihrer jeweiligen Häufigkeit hätten nicht alle Empfehlungen im Fall ihrer Umsetzung in gleichem Maß Auswirkungen auf die Binnengovernance der evaluierten Einrichtung, so dass nachfolgend die potentiellen Auswirkungen getrennt nach Governance-Mechanismen eingehender diskutiert werden.

### Hierarchische Selbststeuerung

In den meisten Senatsstellungen wirken die entsprechenden Empfehlungen auf allen untersuchten Governance-Ebenen auf eine Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung hin, obwohl diese bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Vergleich zu den Universitäten ohnehin schon deutlich stärker ausgeprägt ist (Groß und Arnold 2007: 147). Ein wesentlicher Aspekt ist die institutionelle rechtliche Selbständigkeit, die als Förder voraussetzung<sup>113</sup> in der AV-WGL (GWK 2012) verankert ist und dementsprechend bei den unselbständigen Einrichtungen mit Nachdruck als Rechtsformänderung eingefordert wird.

Die zahlreichen Empfehlungen zur institutionellen Leitung zielen v.a. auf deren Unabhängigkeit, eine umfassende Personal- und Finanzverantwortung sowie die Unterstützung durch ein professionelles Wissenschaftsmanagement ab. Im Fall einer mehrköpfigen Leitung<sup>114</sup>, z.B. einer dualen Spitze aus einer wissenschaftlichen und einer administrativen Leitungsposition, soll diese eher hierarchisch als kollegial organisiert sein. Kollegiale Entscheidungsgremien sind in den meisten Leibniz-Einrichtungen nicht vorhanden (Groß und Arnold 2007: 144); wo existent, werden sie durch die Empfehlungen eher geschwächt<sup>115</sup>. Diese Stärkung der institutionellen Leitung wird durch Empfehlungen zur Einführung von Globalhaushalten (Zyklus 1) sowie zur Aufhebung fester Stellenpläne (v.a. Zyklus 2) unterstützt, was der weitreichenden Flexibilisierung der Ressourcenverwendung im Sinne des NPM-Steuerungsmodells entspricht (Lüthje 2010: 268; Jansen 2010b: 44). Auch die häufig empfohlene Zentralisierung von Personal, Infrastrukturen und Services würde die institutionelle Leitung zusätzlich stärken (Musselin 2014: 63), nicht zuletzt durch damit verbundene Optionen zur Internalisierung des externen Wettbewerbs (Whitley 2014: 380).

<sup>113</sup> Gemäß AV-WGL § 1 Abs. 1 erstreckt sich „die gemeinsame Förderung durch Bund und Länder (...) auf selbständige Einrichtungen der Forschung und wissenschaftlichen Infrastruktur.“ (GWK 2012)

<sup>114</sup> siehe Senatsstellungen zum LIFA vom 07.07.2010 und zum PIK vom 22.11.2007

<sup>115</sup> z.B. HPI 2003

Dieser recht umfassenden Stärkung der Leitung durch die Zentralisierung von Entscheidungs- und Ressourcenkompetenzen stehen v.a. Empfehlungen zur Verankerung der Vetorechte von Bund und Sitzland im Aufsichtsgremium im Hinblick auf zentrale wissenschaftspolitische, finanzielle sowie leitungsbezogen auch personelle Fragen entgegen. Während derartige Aufsichtsgremien (z.B. Hochschulrat) in deutschen Universitäten nicht flächendeckend existieren und über sehr unterschiedliche Kompetenzen verfügen (Trute und Pilniok 2007: 26), sind sowohl die Existenz als auch die Aufgaben der Aufsichtsgremien bei Leibniz-Einrichtungen durch § 4 AV-WGL (GWK 2012) vorgegeben (Arnold und Groß 2005: 252). Damit entsprechen die Aufsichtsgremien ähnlich wie die österreichischen Universitätsräte in etwa denen eines Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft (Vinek 2006: 40).

Die in knapp einem Viertel der Stellungnahmen enthaltenen Empfehlungen zur Kombination der institutionellen sowie ggf. weiterer Leitungspositionen mit gemeinsamen Berufungen spiegeln die im Pakt für Forschung und Innovation (GWK 2009, 2015; WR 2013) vereinbarten Ziele im Hinblick auf bessere Vernetzung innerhalb des deutschen Wissenschaftssystems wieder. Die LG betrachtet *„gemeinsame Berufungen [...] als Kerne der Hochschulkooperationen“* (GWK 2015: 55). Da bereits ca. 90% der institutionellen Leitungen von Leibniz-Einrichtungen gemeinsam mit Hochschulen berufen sind, will die LG bis 2020 v.a. auf der 2. Leitungsebene mehr gemeinsame Berufungen einrichten, was sich im 2. Evaluationszyklus bereits in einer zunehmenden Häufigkeit diesbezüglicher Empfehlungen zeigt.

Die Kombination von Leitungspositionen mit gemeinsamen Berufungen kann durch die mit einer Professur verbundene Reputation und universitäre Vernetzung als Stärkung der entsprechenden Positionen betrachtet werden (GWK 2014: 3). Da die Ausgestaltung und Durchführung der Berufungsverfahren jedoch bei den Hochschulen liegt, entstehen für die außeruniversitäre Forschungseinrichtung erhebliche verfahrensbedingte Abhängigkeiten, die bei den in Deutschland durchschnittlich ca. zwei Jahre dauernden universitären Berufungsverfahren (WR 2005: 27) zu verhältnismäßig langen Vakanzen führen können, die ggf. durch kommissarische Leitungen überbrückt werden müssen. Im Hinblick auf eine zügige Neubesetzung der betroffenen Leitungspositionen haben die außeruniversitären Forschungseinrichtungen somit nur wenig Spielraum, was als Schwächung der institutionellen Leitung interpretiert werden kann. Trotz weiterer Vorteile gemeinsamer Berufungen wie z.B. einer besseren Rekrutierung von wissenschaftlichem Nachwuchs ist deshalb kritisch zu hinterfragen, ob die von der LG angestrebte Ausgestaltung aller Leitungspositionen der 1. und 2. Ebene als gemeinsame Berufungen die Leibniz-Einrichtungen v.a. im Hinblick auf die zeitliche Flexibilität bei Neubesetzungen nicht zu stark einschränkt.

Abgesehen von Empfehlungen zu den Leitungspositionen hätten auch die zahlreichen und meist konkreten Aufforderungen zur Modifikation der Forschungs- und forschungsunterstützenden Strukturen – z.B. durch die Auflösung einer Abteilung – im Einzelfall deutliche Auswirkungen auf die interne Hierarchie der jeweiligen Einrichtung. Die Leibniz-Evaluation ähnelt in dieser Hinsicht der zentralen Evaluation der französischen CNRS<sup>116</sup>-Einrichtungen durch das *Comité National*, welches zur Verbesserung der internen Zusammenarbeit ebenfalls häufig Restrukturierungen der Forschungseinheiten empfiehlt (Barrier 2014: 148). Auch Gläser (2007: 257) berichtet, dass Universitäten im Kontext unterschiedlicher nationaler Evaluationssysteme häufig interne Umstrukturierungen zur Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit vornehmen.

Von besonderer Tragweite sind jedoch Empfehlungen zur Modifikation der institutionellen Gesamtstruktur, v.a. im Hinblick auf die Etablierung oder Stärkung einer Matrixstruktur. Wenngleich eine Matrixstruktur im Spannungsfeld zwischen disziplinären Abteilungsstrukturen und einer programmbasierten Mittelzuweisung eine erfolgsversprechende Organisationsform für interdisziplinäre Forschung sein kann (Röbbecke et al. 2004: 61ff.; Hagemann 2016), bedingt das Austarieren der Matrixdimensionen einen erhöhten Kommunikations-, Koordination- und Administrationsaufwand (Galbraith 1971; Hall 2013). Für die institutionelle Leitung bedeuten interdisziplinäre Forschung im Allgemeinen und komplexe Matrixstrukturen im Besonderen hohe Anforderungen, so dass diesbezügliche Empfehlungen im Fall ihrer Umsetzung – wie z.B. beim IfT/TROPOS<sup>117</sup> – gravierende Auswirkungen auf die interne hierarchische Steuerung haben.

Insgesamt wirken die Empfehlungen in den analysierten Senatsstellungen auf eine **weitere Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung in den Leibniz-Einrichtungen** hin, da die Entscheidungsbefugnisse der institutionellen Leitung nur in einem klar definierten und begrenzten Rahmen vom jeweiligen Aufsichtsgremium eingeschränkt werden, während gleichzeitig nur vereinzelt eine echte Partizipation der Wissenschaftler an Entscheidungsprozessen empfohlen wird. Ähnliche Auswirkungen eines institutionellen Evaluierungsverfahrens sind in Frankreich zu beobachten, wo institutionelle Evaluationen durch die AERES<sup>118</sup> zu einer Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen, Ressourcen und Informationen in den evaluierten Universitäten geführt haben und Evaluationsergebnisse zur Begründung interner Umstrukturierungen genutzt wurden (Musselin 2014: 66-68).

<sup>116</sup> *Centre National pour la Recherche Scientifique* (Barrier 2014: 146)

<sup>117</sup> Empfehlung zum Aufbau einer Matrixstruktur siehe Senatsstellungnahme zum IfT vom 09.07.2008 (S. B-9); Reaktion des TROPOS (IfT nach Umbenennung) siehe Senatsstellungnahme zum TROPOS vom 26.11.2015 (S. A-9)

<sup>118</sup> *Agence d'évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur* (Musselin 2014: 54)

### Akademische Selbstorganisation & Netzwerke

Im Hinblick auf die akademische Selbstorganisation stehen v.a. Empfehlungen zur Zusammensetzung und zur Rolle der Wissenschaftlichen Beiräte der Leibniz-Einrichtungen im Mittelpunkt. Die aus „*international angesehene[n], aktiven[n] Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern*“ (LG 2015: 2) zusammengesetzten Beiräte sind als unabhängige kollegiale Beratungsgremien für die institutionelle Leitung konzipiert, so dass in den Stellungnahmen neben der Konformität formeller Aspekte mit den diesbezüglichen Vorgaben der LG (LG 2015) und der Internationalisierung der Beiräte (vgl. Heinze und Arnold 2008: 712) v.a. die Vermeidung kooperationsbedingter Interessenskonflikte thematisiert wird. Angesichts der für Leibniz-Einrichtungen nicht obligatorischen und daher seltenen internen Beratungsgremien, nehmen die aus *peers* bestehenden Wissenschaftlichen Beiräte im Hinblick auf die Qualitätssicherung eine **essentielle Funktion der akademischen Selbstorganisation** war (LG 2015; de Boer et al. 2007). Im Gegensatz zu Groß und Arnold (2007: 144), die keine Stärkung der Beiräte nachweisen können, zeigt die vorliegende Analyse, dass diese nicht nur ihre Beratungsfunktion stärker wahrnehmen, sondern auch eine zentrale Rolle bei den Zwischenaudits der Leibniz-Evaluation sowie bei der Auswahl von Leitungspersonal spielen sollen.

Während die in nur wenigen Leibniz-Einrichtungen vorhandenen internen kollegialen Gremien mit Entscheidungskompetenzen durch die Empfehlungen zur Stärkung der institutionellen Leitungen weiter geschwächt werden, wird in anderen Fällen eine stärkere Beteiligung der Wissenschaftler an der strategischen Forschungsplanung empfohlen. Eine genaue Betrachtung der verwendeten Terminologien aus der Perspektive der Partizipationsstufen nach Arnstein (1969) zeigt jedoch eindeutig, dass die Empfehlungen vorrangig auf Einbeziehung bzw. Einbindung<sup>119</sup>, d.h. auf Vorstufen der Partizipation, abzielen, und somit auf eine **wenig formalisierte Beteiligung der Wissenschaftler** an der Forschungsplanung (Arnold und Groß 2005: 256). Nur in einer Stellungnahme taucht der Begriff der Mitbestimmung<sup>120</sup> auf, der echte Partizipation impliziert (Arnstein 1969). Während also die Rolle der externen Wissenschaftlichen Beiräte durch die Empfehlungen gestärkt wird, ist in Bezug auf die interne gremiengestützte Selbstorganisation eher das Gegenteil der Fall.

Im Hinblick auf Empfehlungen zu weniger institutionalisierten, netzwerkähnlichen Abstimmungsformaten innerhalb der Einrichtungen stellt sich die Situation jedoch etwas anders dar. Wenngleich nicht sehr häufig, so finden sich in den Stellungnahmen immer wieder Hinweise zur Verbesserung und Institutionalisierung der internen Kommunikation

<sup>119</sup> z.B. BNI 2010, DRFZ 2012, PIK 2015, ZFMK 2013

<sup>120</sup> z.B. Senatsstellungnahme zum IFT vom 09.07.2008 (S. B-9)

bzw. interdisziplinären Zusammenarbeit. Diese Empfehlungen spiegeln die an Leibniz-Einrichtungen gestellte Anforderung wider, mit interdisziplinärer Forschung Lösungen für komplexe gesellschaftliche Fragestellungen zu erarbeiten (Joerk 2009: 178; Knie und Simon 2010: 27f.). Ähnlich wie bei den mit dem CNRS<sup>121</sup> affilierten Forschungseinrichtungen in Frankreich (Barrier 2014: 148) wird erwartet, dass Leibniz-Einrichtungen durch Synergieeffekte mehr als die Summe ihrer Teilstrukturen sind und somit ihre Existenz neben den Universitäten legitimieren (Knie und Simon 2010: 31). Insbesondere Instrumente wie Kolloquien oder ressourcengestützte Querschnittsprogramme, die nicht „im offenen Widerspruch zum Autonomieanspruch der Forschenden stehen“ (Röbbecke et al. 2004: 148) stellen effektive Möglichkeiten zur Förderung interdisziplinärer Forschung dar (Röbbecke et al. 2004). In einem fließenden Übergang zum GM Hierarchische Selbststeuerung kann sich jedoch aus derartigen Querstrukturen mit zunehmender Institutionalisierung z.B. durch die Verlagerung von Ressourcen oder Weisungsbefugnissen eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Matrixstruktur entwickeln, was z.T. sogar explizit empfohlen wird.

Ein weiterer Bereich, der durch den GM Akademische Selbstorganisation & Netzwerke geprägt wird und zu dem die meisten Einrichtungen Empfehlungen erhalten, ist die Nachwuchsförderung. Diese Empfehlungen stehen dabei im Einklang mit dem allgemeinen Trend zu einer stärkeren Strukturierung der Promotionsphase (Gülker und Böhmer 2010: 184f.) sowie den Karriereleitlinien der LG (LG 2012). Aus Sicht der Governance sind dabei gemeinsame Graduiertenprogramme mit Hochschulen (WR 2013: 15) von unabhängigen Programmen der Leibniz-Einrichtungen zu unterscheiden. Während die Beteiligung an universitären Nachwuchsprogrammen eine Kooperation im Sinne des Pakts für Forschung und Innovation darstellt (GWK 2015) und für Promovierende den Charakter eines Netzwerks hat, sind eigene Programme der Leibniz-Einrichtungen und kollegiale *Thesis Committees* (WR 2011b: 16) zunehmend wichtigere Formen der akademischen Selbstorganisation, wenngleich nur mit geringen Auswirkungen auf institutionelle Entscheidungen.

### Wettbewerb

Insgesamt wirken die Empfehlungen in den Senatsstellungen auf eine **deutliche Verstärkung des internen Wettbewerbs** v.a. auf Ebene der Ressourcensteuerung und der internen strukturellen Steuerung hin; ähnlich wie sie in den Universitäten zu verzeichnen ist (z.B. Trute und Pilniok 2007: 29). Der Fokus liegt dabei zum einen auf der Ausweitung der bereits im Zyklus 1 fast flächendeckend eingesetzten KLR und der Verbesserung der PB.

<sup>121</sup> Centre National pour la Recherche Scientifique (Barrier 2014: 146)

Beide Instrumente dienen der Transparenz von Kosten und Leistungen und sind damit essentielle Instrumente der internen wettbewerblichen Ressourcensteuerung (Lüthje 2010: 271; Groß und Arnold 2007: 142). Die PB tragen „den Charakter einer Zielvereinbarung“ (Arnold und Groß 2005: 260) und sind somit als Teil der Außengovernance außerdem ein Instrument der staatlichen Einflussnahme auf die Leibniz-Einrichtungen (Joerk 2009: 136).

Des Weiteren werden fast alle Einrichtungen, die noch keine leistungsorientierte Ressourcenverteilung (LOR) haben, aufgefordert, aufbauend auf der KLR ein derartiges System „mit einem automatisierten Sanktionseffekt“ (Kosmützky und Kretek 2012: 25) einzuführen. Wo bereits vorhanden, werden oft Empfehlungen zur Erhöhung des zu verteilenden Budgets und zur Ausweitung auf Personal und Laborflächen gegeben, was eine deutliche Verstärkung des internen Wettbewerbs zur Folge hätte. In Kombination mit den formalen Angaben zur LOR (s. 4.1) ist aus der Abnahme diesbezüglicher Empfehlungen vom 1. zum 2. Zyklus abzuleiten, dass entsprechende Systeme in der gewünschten Intensität in den meisten Einrichtungen vorhanden sind. Zusammen mit dem externen Wettbewerb um Drittmittel könnte der zunehmende interne Wettbewerb um die institutionelle Grundfinanzierung dazu führen, dass v.a. die für risikoreiche Forschung notwendigen *protected spaces*, d.h. die Zeiten in denen Wissenschaftler über die für ihre Forschung benötigten Ressourcen frei verfügen können, abnehmen (Gläser et al. 2014: 302; Whitley 2014: 370).

Auch im Personalbereich wirken die Empfehlungen auf eine Verstärkung wettbewerblicher Aspekte hin, was auch bei Universitäten zu beobachten ist (Gläser 2007: 257). Die nachdrücklichen Forderungen nach einer grundsätzlichen Befristung der institutionellen Leitung und weiterer Leitungspositionen der 2. Ebene sowie nach einer Steigerung des Anteils befristeter haushaltsfinanzierter Wissenschaftlerstellen auf bis zu 50% zielen auf eine Erhöhung der personellen Flexibilität der Einrichtungen z.B. im Hinblick auf die Etablierung neuer Forschungsthemen ab. Gleichzeitig bedingen sie jedoch eine deutliche Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf individueller Ebene (Gläser 2007: 257) und somit eine Reduktion der Anzahl von Wissenschaftlern, die über die für innovative, unkonventionelle und anwendungsorientierte Forschung wichtigen *protected spaces* verfügen (Lange 2010: 118; Gläser et al. 2014: 319ff.; Whitley 2014: 374).

Empfehlungen zur Einrichtung von Tenure-Track-Systemen als Instrumente der strukturierten Nachwuchsförderung wirken diesem Trend zumindest teilweise entgegen, da sie trotz der deutlich ausgeprägten wettbewerblichen Komponenten verlässliche langfristige Karriereperspektiven (DFG 2006; Gülker und Böhmer 2010: 189) und somit *protected spaces* bieten (Whitley 2014: 384).

### Binnengovernance-Regime

Insgesamt zeichnet sich im Zusammenspiel der Empfehlungen ein komplexes aber dennoch kohärentes Bild ab. Zum einen zielen die formulierten Empfehlungen direkt auf eine Stärkung des internen Wettbewerbs sowie der bereits ausgeprägten hierarchischen Selbststeuerung ab (Abb. 13), wobei gleichzeitig bei den Zuwendungsgebern die dafür erforderliche Flexibilisierung der Ressourcennutzung durch Reduzierung der staatlichen Regulierung eingefordert wird (indirekte Auswirkung auf die Binnengovernance). Zum anderen würde eine Umsetzung der Empfehlungen die staatliche Steuerung mittels der PB weiter verstärken (Jansen 2010b: 44), während die ohnehin nur gering ausgeprägte akademische Selbstorganisation in den Einrichtungen zugunsten der durch professionelle Wissenschaftsmanager unterstützten (vgl. Arzt und Rolles 2013: 46f.) institutionellen Leitungen weiter geschwächt würde.

In Bezug auf die **Hypothese 3** ist somit zusammenfassend festzustellen, dass nicht nur zahlreiche der im Rahmen des Leibniz-Evaluierungsverfahrens ausgesprochenen Empfehlungen die Binnengovernance der evaluierten Einrichtungen auf allen Governance-Ebenen und allen analysierten Governance-Mechanismen betreffen, sondern darüber hinaus eine eindeutige Steuerungswirkung im Sinne NPM-Steuerungsmodells (vgl. Schimank 2000: 97) zu erwarten ist, falls die Empfehlungen in den Einrichtungen umgesetzt werden.

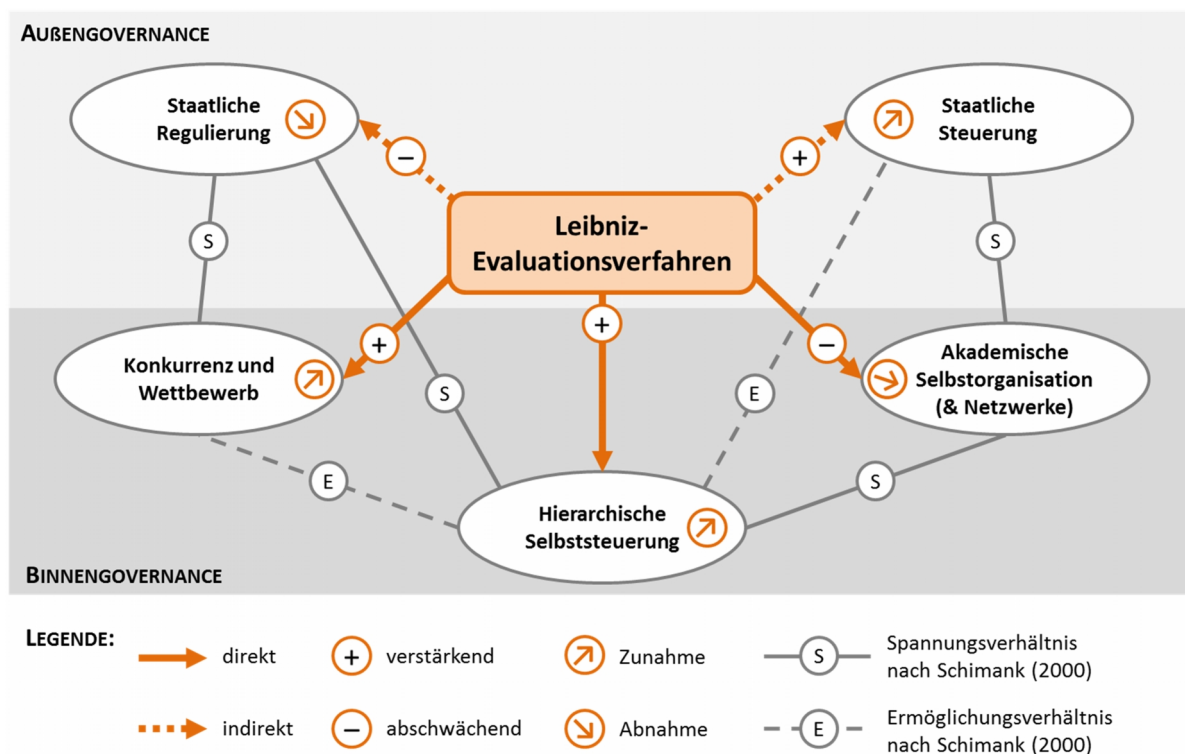


Abb. 13: Darstellung der möglichen (falls umgesetzten) Auswirkungen der Empfehlungen aus dem Leibniz-Evaluierungsverfahren auf die Binnengovernance-Mechanismen der Leibniz-Einrichtungen (Quelle: in Grau modifizierte Abbildung nach Schimank (2000: 101), in Orange eigene Darstellung)

### 5.3 Auswirkungen des Leibniz-Evaluierungsverfahrens

Die vorherigen Abschnitte haben verdeutlicht, dass eine Umsetzung der erhaltenen Empfehlungen in den jeweiligen Einrichtungen erhebliche Veränderungen der Binnen-governance zur Folge hätte. Die Effekte einer Beendigung der Förderung können dabei auf Grundlage der Senatsstellungen nicht genauer analysiert werden. Auch eine systematische Untersuchung tatsächlicher Veränderungen in den Einrichtungen würde eine weitergehende Analyse der Selbstdarstellungen sowie ggf. interner Dokumente erfordern. Dennoch lassen sich aus aufeinanderfolgenden Stellungnahmen zur gleichen Einrichtung<sup>122</sup> zumindest beispielhaft Rückschlüsse auf die Umsetzung der Empfehlungen ziehen.

Während es laut Groß und Arnold (2007: 144) *„bei den [...] untersuchten Einrichtungen [...] in keinem einzigen Fall zu förmlichen Änderungen des Organisationsstatus gekommen“* ist, berichtet bereits Hornbostel (2010: 305) von Institutsschließungen, Neustrukturierungen und Budgetkürzungen infolge der Leibniz-Evaluation (vgl. LG 2016: 23). Darüber hinaus gab es definitiv bei vier unselbständigen Einrichtungen (s. 4.1) nach dem 1. Evaluationszyklus Änderungen der Rechtsform, die mit großer Wahrscheinlichkeit zumindest partiell auf den explizit an die Träger gerichteten Empfehlungen in den Senatsstellungen beruhen.

Es ist außerdem davon auszugehen, dass ein Großteil der mit Verweis auf die Vorgaben der AV-WGL (GWK 2012) empfohlenen Satzungsänderungen von den Einrichtungen umgesetzt wurden. So z.B. veranlasste die 2010 formulierte Empfehlung, *„das Amt des Direktors [...] [durch eine Satzungsänderung] möglichst ohne weiteren Verzug durch eine eindeutige Richtlinienkompetenz und Weisungsbefugnis erheblich zu stärken“*, das HPI zu einer Satzungsänderung im Jahr 2011, die *„zu einer Stärkung des Vorstands, insbesondere bezüglich der Stellung des Wissenschaftlichen Direktors“*<sup>123</sup> führte. Auch die ausführliche Publikation des INM, einer Einrichtung der in dieser Studie nicht im Detail analysierten Sektion D, belegt eindrücklich, wie eine kritische Bewertung<sup>124</sup> im Rahmen der Leibniz-Evaluation zur einer grundlegenden wissenschaftlichen und organisatorischen Neuausrichtung der evaluierten Einrichtung führen kann (Arzt und Rolles 2013). Weitere Beispiele für Einrichtungen mit erheblichen Umstrukturierungen, die durch die Evaluation ausgelöst bzw. zumindest befördert wurden, sind das DDZ (Sektion C) sowie das ZALF (Sektion E)<sup>125</sup>. Die substantiellen Veränderungen in den genannten Einrichtungen verdeutlichen den intrusiven Charakter des Leibniz-Evaluierungsverfahrens (Gläser 2007: 251).

<sup>122</sup> Die Selbstdarstellungen der Einrichtungen (Anlage der Senatsstellungen) enthalten stets einen Abschnitt, in dem zu den Empfehlungen der vorangegangenen Evaluation Stellung genommen wird.

<sup>123</sup> siehe Senatsstellungen zum HPI vom 17.03.2010 (S. B-12) sowie vom 17.07.2014 (S. A-24)

<sup>124</sup> Fortführung der Förderung mit vorgezogener Evaluation; siehe Senatsstellungnahme zum INM vom 14.06.2006

<sup>125</sup> siehe Senatsstellungen zum DDZ (heute DDZ) vom 20.11.2003 sowie zum ZALF vom 21.03.2013 (lfd. Umstrukturierungsprozess)

**Ist also davon auszugehen, dass die möglichen Konsequenzen einer negativen Evaluation dazu führen, dass die Leibniz-Einrichtungen grundsätzlich alle Empfehlungen umsetzen?**

Zunächst einmal wird offensichtlich nicht erwartet, dass die Einrichtungen alle Empfehlungen vollständig umsetzen. Das suggerieren zumindest die sehr differenzierten Formulierungen in den Senatsstellungnahmen, deren Spanne von „*wird empfohlen*“ über „*wird nachdrücklich befürwortet*“ und „*sollte*“ bis hin zu „*wird erwartet*“<sup>126</sup> reicht. Diese in ihrer Vehemenz variablen Empfehlungen für institutionelle Veränderungen treffen in den evaluierten Einrichtungen auf unterschiedliche Ausprägungen von Veränderungskompetenz, welche sich aus *Veränderungsfähigkeit*, *Veränderungsbereitschaft* und veränderungsbezogenem Wissen zusammensetzt (Szebel 2015: 22). Während die Umsetzung der Empfehlungen eine Veränderungsfähigkeit der jeweiligen Einrichtung voraussetzt (Hornbostel 2010: 305), ist anzunehmen, dass ihre Veränderungsbereitschaft maßgeblich durch die Bewertung der Einrichtung und die finale Förderempfehlung beeinflusst wird. Eine mit ‚sehr gut – exzellent‘ bewertete Einrichtung, deren Förderung uneingeschränkt fortgesetzt wird, nimmt die formulierten Empfehlungen mit Sicherheit anders auf als eine nur mit ‚gut‘ bewertete Einrichtung, die bereits nach 3-4 Jahren erneut evaluiert wird.

Gleichzeitig führt die Transparenz des Evaluierungsverfahrens dazu, dass die Leibniz-Einrichtungen im Zuge der Vorbereitung auf eine Evaluation die öffentlich verfügbaren Senatsstellungnahmen anderer Einrichtungen der LG systematisch analysieren (Hagemann, *eigene Beobachtung*) bzw. sich innerhalb der für die interne Abstimmung in der LG wichtigen Sektionen (Arnold und Groß 2005: 247) zu den Anforderungen des Evaluierungsverfahrens austauschen. Wenngleich nicht belegbar, ist sogar davon auszugehen, dass einzelne Einrichtungen ggf. proaktiv Veränderungen einleiten, wenn bestimmte Empfehlungen häufig in den Senatsstellungnahmen anderer Einrichtungen zu finden sind.

Andererseits besteht zwischen der evaluierten Einrichtung und der Bewertungsgruppe bzw. dem SAE eine **deutliche Informationsasymmetrie**, die u.a. durch die Evaluationsunterlagen und die maximal zweitägige Begehung bedingt wird. Gemäß der Prinzipal-Agent-Theorie der Neuen Institutionenökonomie hat beim Vorliegen von Informationsasymmetrien der Agent einen Informationsvorsprung, den er gegenüber dem Prinzipal zur Realisierung seiner Eigeninteressen nutzt (Richter und Furubotn 2010: 173ff.). Eine derartige Informationsasymmetrie wurde im deutschen Wissenschaftssystem z.B. zwischen den Ministerien und den Hochschulen identifiziert (Seckelmann 2010: 235).

<sup>126</sup> siehe z.B. Senatsstellungnahmen zum DfE vom 22.03.2206 (S. B-8), zum DRFZ vom 18.07.2012 (S. B-3) zum DFA vom 09.07.2015 (S. B-3)

Übertragen in den Kontext der Leibniz-Evaluation bedeutet dies, dass eine Leibniz-Einrichtung (Agent) in Kenntnis der formulierten Evaluationskriterien (LG 2014) ihren Informationsvorsprung über die institutionsinternen Zustände unter Umständen dazu nutzen kann, um bei der Selbstdarstellung bestimmte Aspekte zu betonen oder abzuschwächen bzw. um spezifische Empfehlungen ggf. nur *pro forma* umzusetzen (Richter und Furubotn 2010: 174). Angesichts der mit institutionellen Veränderungen (Richter und Furubotn 2010: 61; Beyer 2005: 9) und der Neuausrichtung von Forschungsaktivitäten (Gläser et al. 2014: 302) verbundenen Transaktionskosten ist zu erwarten, dass die Leibniz-Einrichtungen die Empfehlungen nur dann umsetzen, wenn ihre internen Akteure entweder von deren Sinnhaftigkeit überzeugt sind oder entsprechenden externen Druck erfahren (Beyer 2005: 9). Doch selbst eine scheinbare Umsetzung von Empfehlungen (sog. *window dressing*; Barrier 2014: 144), die zu einer Entkopplung von Strukturen und Alltagshandeln in den Einrichtungen führt, hat mit der Zeit in der Regel auch echte institutionelle Auswirkungen (Barrier 2014: 143f.).

Als Prinzipal haben die Bewertungsgruppen bzw. der SAE in Bezug auf die Selbstdarstellung der Leibniz-Einrichtungen einen Kontrollaufwand (Richter und Furubotn 2010: 176), der aufgrund der Anzahl der Einrichtungen und der mit renommierten Wissenschaftlern zu besetzenden Bewertungsgruppen auch nach Ansicht der LG über das aktuelle Maß hinaus nicht weiter erhöht werden sollte (LG 2016: 15). Aus dieser Perspektive betrachtet erscheinen die 2012 im Evaluierungsverfahren eingeführten standardisierten Förderempfehlungen und Bewertungen (LG 2016: 21,24) als Mechanismen zur Beschränkung der Agenten und der Stärkung des SAE in seiner Rolle als Prinzipal, indem durch eine die verstärkte Vergleichbarkeit der kompetitive Aspekt (Gläser 2007: 251) und somit auch der existenzielle Druck auf die Einrichtungen erhöht wird. Angesichts dieser Konstellation ist daher fragwürdig, ob die „Akzeptanz [des Leibniz-Evaluierungsverfahrens] maßgeblich auf der Transparenz des Verfahrens und auf der starken Partizipation der einzelnen Einrichtung“ (LG 2009: 3) basiert, wie von der LG formuliert, oder ob diese nicht vor allem auf die mit dem Evaluierungsverfahren verbundenen Konsequenzen zurückzuführen ist (Whitley 2007: 9; Kosmützky und Kretek 2012: 27f.).

Insgesamt ist in Bezug auf **Hypothese 2 somit schlussfolgernd festzustellen, dass das Leibniz-Evaluierungsverfahren als starkes Evaluierungsverfahren durch die Kopplung der institutionellen Evaluation an existenzrelevante Ressourcen über inhaltliche Impulse hinaus tatsächlich erhebliche Auswirkungen auf die Binnengovernance der evaluierten Einrichtungen hat.**

## 6 | FAZIT

Die vorliegende Analyse zeigt deutlich, dass das Leibniz-Evaluierungsverfahren nicht nur auf die wissenschaftliche Bewertung der Einrichtungen fokussiert ist, sondern vielmehr stets auch Empfehlungen mit **potentiell weitreichenden Auswirkungen auf die institutionellen Organisationsstrukturen und Regelungsmechanismen** der jeweiligen Einrichtung formuliert werden. Diese Empfehlungen betreffen alle untersuchten Governance-Ebenen sowie Governance-Mechanismen. Während im Hinblick auf die Empfehlungen kaum Unterschiede zwischen den Sektionen existieren, deutet die Häufigkeitsabnahme einzelner Themen vom 1. zum 2. Zyklus auf die erfolgte Umsetzung in den Einrichtungen hin. Auch die in der Diskussion erläuterten Beispiele belegen eindrücklich, dass das Leibniz-Evaluierungsverfahren mit seinen intrusiven und kompetitiven Komponenten durch die Kopplung an die Grundfinanzierung nicht nur in der Theorie sondern auch in der Praxis erhebliche Auswirkungen auf die Binnengovernance der evaluierten Einrichtungen hat.

Die offensichtlich hohe Wahrscheinlichkeit, dass die formulierten Empfehlungen von den Einrichtungen umgesetzt werden – v.a. wenn sie mit einer kritischen Bewertung verbunden sind – wirft die Frage auf, ob die Leibniz-Gemeinschaft das Evaluierungsverfahren gezielt zur Umsetzung spezifischer Ziele in ihren Mitgliedseinrichtungen einsetzt. Tatsächlich deuten die regelmäßig in den Stellungnahmen zu findenden Verweise auf die AV-WGL (GWK 2012) sowie auf existierende Leibniz-Leitlinien z.B. zur Rolle der Wissenschaftlichen Beiräte oder zur Nachwuchsförderung darauf hin, dass die Leibniz-Gemeinschaft in Ermangelung direkter Weisungsbefugnisse gegenüber den rechtlich selbständigen Einrichtungen (Arnold und Groß 2005: 243) das Evaluierungsverfahren tatsächlich **aktiv als Steuerungsinstrument** nutzt.

Somit trägt das Verfahren nicht nur zur Sicherung der Forschungsqualität, sondern auch zur Homogenisierung der institutionellen Rahmenbedingungen in den historisch bedingt heterogenen Leibniz-Einrichtungen bei (Arnold und Groß 2005: 242, 244; WR 2013: 83), v.a. hinsichtlich Satzungen, Gremien, Leitungsstrukturen, Nachwuchsbetreuung und interner Ressourcenallokation. Damit kommt die LG der Aufforderung des WR nach einer „*aufgabenorientierten Optimierung der Governance-Strukturen*“ (WR 2013:77) auf Ebene der einzelnen Einrichtungen nach. Durch die eventuell zukünftig noch „*stärkere Berücksichtigung von governance-spezifischen Themen*“ (LG 2016: 52) im 3. Evaluierungszyklus könnte diese **strukturelle und funktionelle Homogenisierung der Leibniz-Einrichtungen** weiter verstärkt werden, was potentiell auch die Forschungsaktivitäten selbst einem Homogenisierungsdruck aussetzen würde und zu einer Verringerung der für die Leibniz-Gemeinschaft charakteristischen Diversität führen könnte (Lange 2010: 118).

## 7 | LITERATURVERZEICHNIS

- Arnold, N. und Groß, T. 2005. Die Entscheidungsstrukturen der Leibniz-Gemeinschaft. Ein Beitrag zur Governancediskussion im Forschungsbereich. *Wissenschaftsrecht* 38: 238–263
- Arnstein, S.R. 1969. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*: 35(4): 216–224
- Arzt, E. und Rolles, R. 2013. Neuorientierung eines öffentlichen Forschungsinstituts – das Beispiel INM. Special Issue: Strategie, Steuerung und Governance außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1: 37–54, DOI: 10.1007/978-3-658-01677-7
- Barrier, J. 2014. Merger mania in science: Organizational restructuring and patterns of cooperation in an academic research centre. In: Whitley, R., und Glaser, J. (Hrsg.). Organizational transformation and scientific change: The impact of institutional restructuring on universities and intellectual innovation. Emerald Group Publishing. Research in the Sociology of Organizations, Vol 42: 141–172, DOI: 10.1108/S0733-558X20140000042005
- Beyer, J. 2005. Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. *Zeitschrift für Soziologie* 34(1): 5–21
- Blum, N. 2015. Zur Governance privatrechtlich organisierter Forschungseinrichtungen. *Ordnung der Wissenschaft* 1: 1–10
- de Boer, H., Enders, J., und Schimank, U. 2007. On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Jansen, D. (Hrsg.) New Forms of Governance in Research Organization - Disciplinary Approaches, Interfaces and Intergration. Springer, Dordrecht. S. 137–152
- Braun, D. und Merrien, F.-X. 1999. Governance of universities and modernisation of the state: Analytical aspects. In: Braun, D. und Merrien, F.-X. (Hrsg.) Towards a new model of governance for universities? A comparative view. Jessica Kingsley Publishers, London. S. 9–33
- Campbell, D.F.J. 2003. The Evaluation of University Research in the United Kingdom and the Netherlands, Germany and Austria. In: Shapira, P. und Kuhlmann, S. (Hrsg.) Learning from Science and Technology Policy Evaluation: Experiences from the United States and Europe. Edward Elgar, Cheltenham, UK. S. 98–131
- DeGEval (Hrsg.) 2016. Standards für Evaluation. Langfassung. Erste Revision auf Basis der Fassung 2002. Online verfügbar unter [http://www.degeval.de/fileadmin/Publikationen/DeGEvalStandards\\_fuer\\_Evaluation\\_-\\_Erste\\_Revision\\_2016\\_.pdf](http://www.degeval.de/fileadmin/Publikationen/DeGEvalStandards_fuer_Evaluation_-_Erste_Revision_2016_.pdf) (Stand 29.07.2017)
- DFG 2006. Karrierewege in Wissenschaft und Forschung. Konferenz, 4. und 5. Oktober 2006. duz SPECIAL. 28 S. Online verfügbar unter [http://www.dfg.de/download/pdf/dfg\\_im\\_profil/geschaeftsstelle/publikationen/karrierewege\\_beilage\\_duz\\_06.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/karrierewege_beilage_duz_06.pdf) (Stand 22.09.2017)
- Galbraith, J. R. 1971. Matrix organization designs. How to combine functional and project forms. *Business horizons* 14(1): 29–40
- Gläser, J. 2007. The social orders of research evaluation systems. In: Whitley, R. und Gläser, J. (Hrsg.) The changing governance of the sciences. The Advent of Research Evaluation Systems. *Sociology of the Sciences Yearbook* Vol. 26. Springer, Dordrecht. S. 245–266
- Gläser, J., Aljets, E., Lettkemann, E. und Laudel, G. 2014. Where to go for a change: The impact of authority structures in universities and public research institutes on changes of research practices. In: Whitley, R., und Glaser, J. (Hrsg.). Organizational transformation and scientific change: The impact of institutional restructuring on universities and intellectual innovation. Emerald Group Publishing. Research in the Sociology of Organizations, Vol 42: 297–329, DOI: 10.1108/S0733-558X20140000042010

- Groß, T. und Arnold, N. 2007. Regelungsstrukturen der außeruniversitären Forschung. Organisation und Finanzierung der Forschungseinrichtungen in Deutschland. *Interdisziplinäre Schriften zu Wissenschaftsforschung*. Band 1. Nomos Verlag, Baden-Baden.
- Gülker, S. und Böhmer, S. 2010. Nachwuchspolitik. In: Simon, D., Knie, A., Hornbostel, S. (Hrsg.) Handbuch Wissenschaftspolitik. VS Verlag, Wiesbaden. S. 176–192
- GWK 2009. Pakt für Forschung und Innovation. Beschluss der GWK vom 22.04.2009. Online verfügbar unter <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/PFI-2011-2015.pdf> (Stand 10.09.2017)
- GWK 2012. Ausführungsvereinbarung zum GWK-Abkommen über die gemeinsame Förderung der Mitgliedseinrichtungen der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e.V. – Ausführungsvereinbarung WGL (AV-WGL) vom 27. Oktober 2008, zuletzt geändert am 20. April 2012. Online verfügbar unter <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/AV-WGL.pdf> (Stand 01.09.2017)
- GWK 2014. Gemeinsame Berufungen von leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch Hochschulen und außerhochschulische Forschungseinrichtungen. Bericht und Empfehlungen – Fortschreibung. Materialien der GWK, Heft 37. Online verfügbar unter <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-37-Gemeinsame-Berufungen.pdf> (Stand 10.09.2017)
- GWK 2015. Pakt für Forschung und Innovation. Fortschreibung 2016–2020. Online verfügbar unter <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/PFI-III-2016-2020.pdf> (Stand 10.09.2017)
- GWK 2017. Beschlüsse zur Umsetzung der AV-WGL (WGL-Beschlüsse) Beschluss des Ausschusses der GWK vom 28. April 2009, zuletzt geändert am 21. Februar 2017. Anlage zu Nr. 2.2 Mindestanforderungen an Programmbudgets. Online verfügbar unter <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/WGL-Beschluesse.pdf> (Stand 10.09.2017)
- Hagemann, U. 2016. Die MATRIX – (k)eine Organisationsform für interdisziplinäre Forschung? Posterpräsentation. Speyrer Wissenschaftstage 2016: Impact von Wissenschaft & Hochschulen, 14–15.10.2016, Speyer.
- Hall, K. 2013. Revisiting matrix management. *People and Strategy* 36(1): 4ff.
- Heinze, T. 2010. Zentralisierung und Hierarchisierung. Der Wandel des Qualitätsmanagements in der außeruniversitären Forschung. *wissenschaftsmanagement* 2010(3): 35–39
- Heinze, T. und Arnold, N. 2008. Governanceregimes im Wandel. Eine Analyse des außeruniversitären, staatlich finanzierten Forschungssektors in Deutschland. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 4: 686–722, DOI: 10.1007/s11577-008-0033-6
- Hohn, H.-W. 2010. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. In: Simon, D., Knie, A., Hornbostel, S. (Hrsg.) Handbuch Wissenschaftspolitik. VS Verlag, Wiesbaden. S. 457–477
- Hornbostel, S. 2010. (Forschungs-) Evaluation. In: Simon, D., Knie, A., Hornbostel, S. (Hrsg.) Handbuch Wissenschaftspolitik. VS Verlag, Wiesbaden. S. 293–309
- Horváth, P. und Seiter, M. 2013. Strategisches Management und Governance außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. Special Issue: Strategie, Steuerung und Governance außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1: 13–36, DOI: 10.1007/978-3-658-01677-7
- Jansen, D. 2007. Governance – An Integrated Theory. In: Jansen, D. (Hrsg.). *New Forms of Governance in Research Organizations – Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Springer, Dordrecht. S. 107–136

- Jansen, D. 2010a. Governance of Research, Interdisciplinary Differences and Performance – An Introduction to the Research Programme and the Contributions. *In: Jansen, D. (Hrsg.) Governance and Performance in the German Public Research Sector. Disciplinary Differences.* Springer, Dordrecht. S. xv–xxvi
- Jansen, D. 2010b. Von der Steuerung zur Governance: Wandel der Staatlichkeit? *In: Simon, D. et al. (Hrsg.) Handbuch Wissenschaftspolitik.* VS Verlag, Wiesbaden. S. 39–50
- Joerk, C. 2009. Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung: Diskurs und Praxis an Instituten der Leibniz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Dissertation, FernUniversität Hagen. Online verfügbar unter [http://deposit.fernuni-hagen.de/2114/1/Dissertation\\_Joerk.pdf](http://deposit.fernuni-hagen.de/2114/1/Dissertation_Joerk.pdf) (Stand 23.04.2017)
- Kehm, B.M. und Lanzendorf, U. 2005. Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen - mehr Markt und weniger Selbststeuerung? *In: Teichler, U. und Tippelt, R. (Hrsg.) Hochschul-landschaft im Wandel. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 50.* Weinheim, Beltz, S. 41–55
- Knie, A. und Simon, D. 2010. Stabilität und Wandel des deutschen Wissenschaftssystems. *In: Simon, D., Knie, A., Hornbostel, S. (Hrsg.) Handbuch Wissenschaftspolitik.* VS Verlag, Wiesbaden. S. 26–38
- Kosmützky, A. und Kretek, P. 2012. Forschung an Hochschulen. Literaturstudie, Studien zum deutschen Innovationssystem. Studie 17-2012, Berlin, EFI. Online verfügbar unter [http://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien\\_2012/StuDIS\\_17\\_Incher.pdf](http://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2012/StuDIS_17_Incher.pdf) (Stand 23.04.2017)
- Kuckartz, U. 2016. Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3. Auflage, Weinheim, Beltz. 240 S.
- Kuhlmann, S. und Heinze, T. 2003. Informationen zur Forschungsevaluation in Deutschland – Erzeuger und Bedarf: Gutachten für die Geschäftsstelle der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Fraunhofer ISI Discussion Papers *Innovation Systems and Policy Analysis*, Nr. 3/2003. 44 S. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/28531> (Stand 23.04.2017)
- Lange, S. 2010. Effekte nationaler Evaluationssysteme für die universitäre Forschung. Können wir von angelsächsischen Beispielen lernen? *die hochschule* 2 (2010): 105–119
- LG 2009. Bericht des Senats der Leibniz-Gemeinschaft an den Ausschuss der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz: Evaluierungen von Leibniz-Einrichtungen 2002 bis 2008. Beschlossen am 26.11.2009. Online verfügbar unter [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Evaluierung/Senatsstellungnahmen/Bericht\\_Leibniz-Senat\\_zum\\_Evaluierungsverfahren\\_2009-11-26.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Evaluierung/Senatsstellungnahmen/Bericht_Leibniz-Senat_zum_Evaluierungsverfahren_2009-11-26.pdf) (Stand 04.08.2017)
- LG 2012. Leitlinien für die Arbeitsbedingungen und die Karriereförderung promovierender und promovierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Instituten der Leibniz-Gemeinschaft. Beschlossen am 30.11.2012. Online verfügbar unter [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Presse/Publikationen/Brosch%C3%BCre\\_Karriereleitlinien\\_Web.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Presse/Publikationen/Brosch%C3%BCre_Karriereleitlinien_Web.pdf) (Stand 11.09.2017)
- LG 2014. Grundsätze des Evaluierungsverfahrens des Senats der Leibniz-Gemeinschaft. Fassung vom 17.07.2014. Online verfügbar unter [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Evaluierung/Grunds%C3%A4tze/Grunds%C3%A4tze\\_Evaluierungsverfahren\\_des\\_Leibniz-Senats\\_mit\\_Anlagen.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Evaluierung/Grunds%C3%A4tze/Grunds%C3%A4tze_Evaluierungsverfahren_des_Leibniz-Senats_mit_Anlagen.pdf) (Stand 23.04.2017)
- LG 2015. Organisation und Aufgaben der Wissenschaftlichen Beiräte von Leibniz-Einrichtungen. Fassung vom 26.11.2015. Online verfügbar unter [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Evaluierung/Austausch\\_11.12.15/Aufgaben\\_der\\_Beir%C3%A4te\\_von\\_Leibniz-Einrichtungen\\_2015-11-26.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Evaluierung/Austausch_11.12.15/Aufgaben_der_Beir%C3%A4te_von_Leibniz-Einrichtungen_2015-11-26.pdf) (Stand 02.08.2017)

- LG 2016. Bericht des Senats der Leibniz-Gemeinschaft an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz: Evaluierungen von Leibniz-Einrichtungen 2009 bis 2016. Beschlossen am 31.12.2016. Online verfügbar unter [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Evaluierung/Bericht\\_Leibniz-Senat\\_Evaluierungsverfahren\\_2009-2016\\_31\\_12\\_2016\\_.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Evaluierung/Bericht_Leibniz-Senat_Evaluierungsverfahren_2009-2016_31_12_2016_.pdf) (Stand 04.08.2017)
- Lüthje, J. 2010. Aktivierendes Wissenschaftsmanagement. In: Simon, D., Knie, A., Hornbostel, S. (Hrsg.) Handbuch Wissenschaftspolitik. VS Verlag, Wiesbaden. S. 262–279
- Mayring, P. 2007. Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage, Weinheim, Beltz. 135 S.
- Mayring, P. 2015. Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage, Weinheim, Beltz. 152 S.
- van der Meulen, 2007. Interfering governance and emerging centres of control. University Research Evaluation in the Netherlands. In: Whitley, R. und Gläser, J. (Hrsg.) The changing governance of the sciences. The Advent of Research Evaluation Systems. *Sociology of the Sciences Yearbook* Vol. 26. Springer, Dordrecht. S. 191–203
- Münch, R. 2014. Academic capitalism: Universities in the global struggle for excellence. Routledge, New York. 296 S.
- Musselin, C. 2014. Empowerment of French universities by funding and evaluation agencies. In: Whitley, R., und Glaser, J. (Hrsg.). Organizational transformation and scientific change: The impact of institutional restructuring on universities and intellectual innovation. Emerald Group Publishing. Research in the Sociology of Organizations, Vol 42: 51–76, DOI: 10.1108/S0733-558X20140000042002
- Nickel, S. 2001. Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen. In: Brüsemeister, T. und Heinrich, M. (Hrsg.) Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule. Verlag Monsenstein und Vanderdat, Münster. S. 123–144
- Orr, D. 2003. Verfahren der Forschungsbewertung im Kontext neuer Steuerungsverfahren im Hochschulwesen: Analyse von vier Verfahren aus Niedersachsen, Großbritannien, den Niederlanden und Irland. In: HIS Kurzinformationen A1/2003, S. 16–74. Online verfügbar unter [www.dzhw.eu/pdf/pub\\_kia/kia200301.pdf](http://www.dzhw.eu/pdf/pub_kia/kia200301.pdf) (Stand 23.04.2017)
- Richter, R. und Furubotn, E.G. 2010. Neue Institutionenökonomik. 4. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Mohr Siebeck, Tübingen. 678 S.
- Röbbecke, M., Simon, D., Lengwiler, M. und Kraetsch, C. 2004. Inter-Disziplinieren. Erfolgsbedingungen von Forschungsk Kooperationen. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.) edition sigma, Berlin. 229 S.
- Schiene, C. und Schimank, U. 2006. Forschungsevaluation als Organisationsentwicklung: die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen. *die hochschule* 15 (2006): 46–62
- Schimank, U. 2000. Welche Chancen und Risiken können unterschiedliche Modelle erweiterter Universitätsautonomie für die Forschung und Lehre der Universitäten bringen? In: Titscher, S. et al. (Hrsg.): Universitäten im Wettbewerb – Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. Mering: Hampp, München. S. 94–147
- Schimank, U. 2005. 'New Public Management' and the Academic Profession: Reflections on the German Situation. *Minerva* 43: 361–376
- Schimank, U. 2007. Elementare Mechanismen. In: Benz, A. et al. (Hrsg.) Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 29–45

- Seckelmann, M. 2010. Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen. In: Simon, D., Knie, A., Hornbostel, S. (Hrsg.) Handbuch Wissenschaftspolitik. VS Verlag, Wiesbaden. S. 227–243
- Schreier, M. 2014. Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung* 15(1): Art. 18. Online verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2043/3636> (Stand 23.04.2017)
- Steigleider, S. 2008. Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring. Tectum Verlag, Marburg. 216 S.
- Szebel, A. 2015. Veränderungskompetenz von Mitarbeitern. Dissertation, Universität zu Köln. Online verfügbar unter [http://kups.ub.uni-koeln.de/6183/1/Dissertation\\_Veraenderungskompetenz\\_Szebel.pdf](http://kups.ub.uni-koeln.de/6183/1/Dissertation_Veraenderungskompetenz_Szebel.pdf) (Stand 23.09.2017)
- Trute, H.-H. und Pilniok, A. 2007. Von der Ordinarien- über die Gremien- zur Management-universität? Veränderte Governance-Strukturen der universitären Forschung und ihre normativen Konsequenzen. In: Jansen, D. (Hrsg.) Neue Governance für die Forschung. Nomos Verlag, Baden-Baden. S. 21–35
- Vinek, G. Steuerung autonomer Universitäten. Erfahrungen aus Österreich. *Beiträge zur Hochschulforschung* 3: 38–59. Online verfügbar unter <http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/3-2006-vinek.pdf> (Stand 24.09.2017)
- von Werder, A. 2003. Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In: Hommelhoff, P., Hopt, K.J., von Werder, A. (Hrsg.) Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis. Schäffer-Poeschel Verlag, Köln/Stuttgart. S. 3–27
- Whitley, J. 2007. Changing governance of the public sciences. In: Whitley, R. und Gläser, J. (Hrsg.) The changing governance of the sciences. The Advent of Research Evaluation Systems. *Sociology of the Sciences Yearbook* Vol. 26. Springer, Dordrecht. S. 245–266
- Whitley, J. 2014. How do institutional changes affect scientific innovations? The effects of shifts in authority relationships, protected space, and flexibility. In: Whitley, R., und Glaser, J. (Hrsg.). Organizational transformation and scientific change: The impact of institutional restructuring on universities and intellectual innovation. Emerald Group Publishing. Research in the Sociology of Organizations, Vol 42: 367–406, DOI: 10.1108/S0733-558X20140000042012
- WR 2000. Systemevaluation der Blauen Liste – Stellungnahme des Wissenschaftsrates zum Abschluß der Bewertung der Einrichtungen der Blauen Liste. Drs. 4703/00. Leipzig. Online verfügbar unter [http://www.hzdr.de/BRF/WR-Systemeval\\_Text.pdf](http://www.hzdr.de/BRF/WR-Systemeval_Text.pdf) (Stand 01.09.2017)
- WR 2005. Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren. Wissenschaftsrat. Drucksache 6709-05. Köln. Online verfügbar unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6709-05.pdf> (Stand 10.09.2017)
- WR 2011a. Empfehlungen zur Bewertung und Steuerung von Forschungsleistung. Verabschiedet am 11.11.2011 in Halle. Wissenschaftsrat. Drucksache 1656-11. Köln. Online verfügbar unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/1656-11.pdf> (Stand 22.04.2017)
- WR 2011b. Anforderungen an die Qualitätssicherung der Promotion. Positionspapier. Wissenschaftsrat. Drucksache 1704-11. Halle. Online verfügbar unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/1704-11.pdf> (Stand 11.12.2016)
- WR 2013. Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems. Verabschiedet am 12.07.2013 in Braunschweig. Wissenschaftsrat. Drucksache 3228-13. Köln. Online verfügbar unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf> (Stand 22.04.2017)

## **8 | ANHÄNGE**

**ANHANG 1: TABELLE 5**

**ANHANG 2: TABELLE 6**

**ANHANG 3: TABELLE 7**

**ANHANG 4: ABKÜRZUNGEN DER NAMEN ALLER ANALYSIERTEN LEIBNIZ-EINRICHTUNGEN**

**ANHANG 5: CODIERLEITFADEN**

## ANHANG 1

Tabelle 5: Spezifikationen der durchgeführten Inhaltsanalyse nach dem Werkzeugkastenmodell von Schreier (2014), modifiziert durch zusätzliche Teilaspekte nach Kuckartz (2016)

| Analyseschritt<br>(nach Schreier 2014)          | Teilaspekt<br>(nach Kuckartz 2016)                   | Festlegung für die vorliegende Untersuchung                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Festlegung der Forschungsfrage                  |                                                      | siehe Kapitel 1                                                                                                                                                                                                                                              |
| Festlegung und Auswahl des Textmaterials        | Grundgesamtheit                                      | 170 Senatsstellungnahmen des 1. und 2. Zyklus des Leibniz-Evaluierungsverfahrens (alle Sektionen)                                                                                                                                                            |
|                                                 | Auswahlverfahren ( <i>sampling</i> )                 | Im Hinblick auf mögliche disziplinäre Unterschiede varianzmaximierte theoriebasierte Stichprobe                                                                                                                                                              |
|                                                 | Auswertungs-/Auswahleinheit ( <i>sampling unit</i> ) | Definierte Abschnitte der 93 Senatsstellungnahmen der Sektionen A, C und E: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptteil</li> <li>• Anlage B, Abschnitte „Struktur &amp; Organisation“<sup>127</sup> und „Zusammenfassung der Empfehlungen“</li> </ul> |
|                                                 | Analyseeinheit                                       | = Auswahleinheit                                                                                                                                                                                                                                             |
| Erstellen des Kategoriensystems                 | Art des Kategoriensystems                            | Hierarchisches Kategoriensystem mit Haupt- und Subkategorien                                                                                                                                                                                                 |
|                                                 | Definition der Hauptkategorien                       | Theoriebasierte <i>a-priori</i> -Kategorienbildung (deduktiv) (s. Kapitel 3.3)                                                                                                                                                                               |
|                                                 | Art der Hauptkategorien                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formale Kategorien</li> <li>• Inhaltlich-thematische Kategorien</li> </ul>                                                                                                                                          |
|                                                 | Definition der Subkategorien                         | induktive Kategorienbildung am Material durch Zusammenfassung, Paraphrasierung und Abstraktion (s. Kapitel 3.3)                                                                                                                                              |
|                                                 | Akteure                                              | Autorin                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Unterteilung des Materials in Einheiten         | Codierte Segmente                                    | Wortgruppen und Sätze                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                 | Kontexteinheit                                       | Sinnabschnitt, max. 1-2 Abschnitte                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                 | Vorgehensweise                                       | Markieren und Codieren in einem Arbeitsschritt                                                                                                                                                                                                               |
|                                                 | Akteure                                              | Autorin                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Probecodierung                                  | Durchführung                                         | an je 3 zufällig ausgewählten Berichten je Sektion                                                                                                                                                                                                           |
|                                                 | Akteure                                              | Autorin                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Evaluation & Modifikation des Kategoriensystems | Evaluation                                           | Mit zeitlichem Abstand wiederholte Codierung der Berichte, an denen die Probecodierung durchgeführt wurde                                                                                                                                                    |
|                                                 | Modifikation                                         | Überarbeitung und Präzisierung der Hauptkategorien nach der Probecodierung (Beispiele für Anwendung; Abgrenzung)                                                                                                                                             |
| Hauptcodierung                                  | Akteure                                              | Autorin                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Auswertung                                      | Akteure                                              | Autorin                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                 | Vorgehensweise                                       | Quantitative und qualitative Analyse der einzelnen Subkategorien                                                                                                                                                                                             |

<sup>127</sup> Die Reihenfolge und Bezeichnung der Unterkapitel wurde im Laufe der Zeit geringfügig modifiziert. Alternativ zum Abschnitt „Struktur & Organisation“ wurde der Abschnitt „Struktur & Management“ bzw. „Qualitätssicherung“ analysiert, der jeweils die entsprechenden Empfehlungen enthielt.

## ANHANG 2

Tabelle 6: Übersicht über die Häufigkeiten der Subkategorien der Formalen Kategorien nach Evaluationszyklus und Leibniz-Sektion, jeweils als absolute Anzahl (N) und relativer Anteil (%) bezogen auf a) die analysierten Forschungseinrichtungen oder b) die Senatsstimmungen

| Formale<br>Kategorie                                           | Subkategorie                                                                 | Evaluationszyklus 1 |     |         |     |         |      |            |     | Evaluationszyklus 2 |     |         |     |         |      |            |     |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|---------|-----|---------|------|------------|-----|---------------------|-----|---------|-----|---------|------|------------|-----|
|                                                                |                                                                              | Sekt. A             |     | Sekt. C |     | Sekt. E |      | Alle Sekt. |     | Sekt. A             |     | Sekt. C |     | Sekt. E |      | Alle Sekt. |     |
|                                                                |                                                                              | N                   | %   | N       | %   | N       | %    | N          | %   | N                   | %   | N       | %   | N       | %    | N          | %   |
| a) Anzahl / Anteil der analysierten<br>Forschungseinrichtungen |                                                                              | 14                  | 100 | 20      | 100 | 9       | 100  | 43         | 100 | 14                  | 100 | 22      | 100 | 9       | 100  | 45         | 100 |
| Rechts-<br>form*                                               | Stiftung                                                                     | 7                   | 50% | 8       | 40% | 1       | 11%  | 16         | 37% | 8                   | 57% | 12,5    | 57% | 1       | 11%  | 21,5       | 48% |
|                                                                | Verein                                                                       | 2                   | 14% | 6       | 30% | 6       | 67%  | 14         | 33% | 3                   | 21% | 6       | 27% | 6       | 67%  | 15         | 33% |
|                                                                | Anstalt                                                                      | 1                   | 7%  | 0       | 0%  | 1       | 11%  | 2          | 5%  | 1                   | 7%  | 0       | 0%  | 1       | 11%  | 2          | 4%  |
|                                                                | Gesellschaft                                                                 | 1                   | 7%  | 3       | 15% | 0       | 0%   | 4          | 9%  | 0                   | 0%  | 3       | 14% | 1       | 11%  | 4          | 9%  |
|                                                                | nicht selbständig                                                            | 3                   | 21% | 3       | 15% | 1       | 11%  | 7          | 16% | 2                   | 14% | 0,5     | 2%  | 0       | 0%   | 2,5        | 6%  |
| Typus                                                          | Forschungsinstitut                                                           | 4                   | 29% | 15      | 75% | 9       | 100% | 28         | 65% | 5                   | 36% | 16      | 73% | 9       | 100% | 30         | 67% |
|                                                                | Forschungsmuseum                                                             | 5                   | 36% | 2       | 10% | 0       | 0%   | 7          | 16% | 5                   | 36% | 3       | 14% | 0       | 0%   | 8          | 18% |
|                                                                | forschungsbasierte<br>Serviceeinrichtung                                     | 4                   | 29% | 2       | 10% | 0       | 0%   | 6          | 14% | 3                   | 21% | 2       | 9%  | 0       | 0%   | 5          | 11% |
|                                                                | Fachinformations-<br>einrichtung                                             | 1                   | 7%  | 1       | 5%  | 0       | 0%   | 2          | 5%  | 1                   | 7%  | 1       | 5%  | 0       | 0%   | 2          | 4%  |
| Forschungs-<br>auftrag                                         | interdisziplinäre<br>grundlagen- und<br>anwendungs-<br>orientierte Forschung | 4                   | 29% | 12      | 60% | 9       | 100% | 25         | 58% | 5                   | 36% | 11      | 50% | 9       | 100% | 25         | 56% |
|                                                                | Grundlagenforschung,<br>klinische und<br>epidemiologische<br>Forschung       | 0                   | 0%  | 3       | 15% | 0       | 0%   | 3          | 7%  | 0                   | 0%  | 5       | 23% | 0       | 0%   | 5          | 11% |
|                                                                | sammelbezogene<br>Forschung                                                  | 5                   | 36% | 2       | 10% | 0       | 0%   | 7          | 16% | 5                   | 36% | 3       | 14% | 0       | 0%   | 8          | 18% |
|                                                                | service- und transfer-<br>orientierte Forschung                              | 4                   | 29% | 2       | 10% | 0       | 0%   | 6          | 14% | 3                   | 21% | 2       | 9%  | 0       | 0%   | 5          | 11% |
|                                                                | ohne<br>Forschungsauftrag                                                    | 1                   | 7%  | 1       | 5%  | 0       | 0%   | 2          | 5%  | 1                   | 7%  | 1       | 5%  | 0       | 0%   | 2          | 4%  |
| KLR**                                                          | voll funktionsfähig                                                          | 8,5                 | 61% | 13,5    | 68% | 6       | 67%  | 28         | 65% | 11                  | 79% | 17      | 77% | 8       | 89%  | 36         | 80% |
|                                                                | eingeschränkt<br>funktionsfähig                                              | 4,5                 | 32% | 5,5     | 28% | 3       | 33%  | 13         | 30% | 1                   | 7%  | 5       | 23% | 1       | 11%  | 7          | 16% |
|                                                                | nicht vorhanden                                                              | 0                   | 0%  | 1       | 5%  | 0       | 0%   | 1          | 2%  | 0                   | 0%  | 0       | 0%  | 0       | 0%   | 0          | 0%  |
|                                                                | keine Angabe                                                                 | 1                   | 7%  | 0       | 0%  | 0       | 0%   | 1          | 2%  | 2                   | 14% | 0       | 0%  | 0       | 0%   | 2          | 4%  |
| LOR                                                            | vorhanden                                                                    | 0                   | 0%  | 16      | 80% | 3       | 33%  | 19         | 44% | 5                   | 36% | 18      | 82% | 5       | 56%  | 28         | 62% |
|                                                                | nicht vorhanden                                                              | 7                   | 50% | 2       | 10% | 4       | 44%  | 13         | 30% | 5                   | 36% | 2       | 9%  | 2       | 22%  | 9          | 20% |
|                                                                | keine Angabe                                                                 | 7                   | 50% | 2       | 10% | 2       | 22%  | 11         | 26% | 4                   | 29% | 2       | 9%  | 2       | 22%  | 8          | 18% |
| b) Anzahl / Anteil der analysierten<br>Senatsstellungennahmen  |                                                                              | 15                  | 100 | 21      | 100 | 9       | 100  | 45         | 100 | 14                  | 100 | 25      | 100 | 9       | 100  | 48         | 100 |
| Förder-<br>empfehlung                                          | reguläre Fortführung                                                         | 12                  | 80% | 18      | 86% | 7       | 78%  | 37         | 82% | 9                   | 64% | 15      | 60% | 3       | 33%  | 27         | 56% |
|                                                                | Fortführung mit<br>Bericht                                                   | 1                   | 7%  | 1       | 5%  | 1       | 11%  | 3          | 7%  | 2                   | 14% | 4       | 16% | 3       | 33%  | 9          | 19% |
|                                                                | Fortführung und<br>vorgezogene<br>Evaluierung                                | 1                   | 7%  | 2       | 10% | 1       | 11%  | 4          | 9%  | 2,7                 | 19% | 4       | 16% | 3       | 33%  | 9,7        | 20% |
|                                                                | Beendigung der<br>Förderung                                                  | 1                   | 7%  | 0       | 0%  | 0       | 0%   | 1          | 2%  | 0,3                 | 2%  | 2       | 8%  | 0       | 0%   | 2,3        | 5%  |
| Gesamt-<br>votum                                               | exzellent                                                                    | 0                   | 0%  | 0       | 0%  | 1       | 11%  | 1          | 2%  | 0                   | 0%  | 0       | 0%  | 1       | 11%  | 1          | 2%  |
|                                                                | exzellent-sehr gut                                                           | 4                   | 27% | 14      | 67% | 2       | 22%  | 20         | 44% | 7                   | 50% | 7       | 28% | 1       | 11%  | 15         | 31% |
|                                                                | exzellent-gut                                                                | 4                   | 27% | 1       | 5%  | 0       | 0%   | 5          | 11% | 0                   | 0%  | 6       | 24% | 0       | 0%   | 6          | 13% |
|                                                                | exzellent-befriedigend<br>/ nicht hinreichend                                | 0                   | 0%  | 0       | 0%  | 0       | 0%   | 0          | 0%  | 0                   | 0%  | 4       | 16% | 1       | 11%  | 5          | 10% |
|                                                                | sehr gut                                                                     | 1                   | 7%  | 4       | 19% | 0       | 0%   | 5          | 11% | 3                   | 21% | 4       | 16% | 4       | 44%  | 11         | 23% |
|                                                                | sehr gut-gut                                                                 | 3                   | 20% | 2       | 10% | 6       | 67%  | 11         | 24% | 3                   | 21% | 1       | 4%  | 2       | 22%  | 6          | 13% |
|                                                                | gut                                                                          | 0                   | 0%  | 0       | 0%  | 0       | 0%   | 0          | 0%  | 1                   | 7%  | 0       | 0%  | 0       | 0%   | 1          | 2%  |
|                                                                | nicht hinreichend                                                            | 1                   | 7%  | 0       | 0%  | 0       | 0%   | 1          | 2%  | 0                   | 0%  | 2       | 8%  | 0       | 0%   | 2          | 4%  |
| ohne Angabe                                                    | 2                                                                            | 13%                 | 0   | 0%      | 0   | 0%      | 2    | 4%         | 0   | 0%                  | 1   | 4%      | 0   | 0%      | 1    | 2%         |     |

\* Dezimalstelle ergibt sich durch eine Einrichtung (ZB MED), die während des Zyklus 2 zwischen zwei Begehungen die Rechtsform gewechselt hat (je Begehung als 0,5 gezählt)

\*\* Dezimalstellen ergeben sich durch Einrichtungen, die während des Zyklus 1 zwischen zwei Begehungen ihre KLR verbessert haben (je Begehung als 0,5 gezählt)

## ANHANG 3

Tabelle 7: Übersicht über die Häufigkeit der Subkategorien nach Governance-Ebenen (GE) und Governance-Mechanismen (GM) sowie getrennt nach Evaluationszyklus bzw. Leibniz-Sektion, jeweils als absolute Anzahl (N) und relativer (%) Anteil der Senatsstellnahmen

| Dimension 1:<br>Governance-<br>Mechanismus              | Dimension 2:<br>Governance-<br>Ebene    | Subkategorie                                                        | Evaluationszyklus |     |          |     | Leibniz-Sektion |     |    |     |    |     | Gesamt |     |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|----------|-----|-----------------|-----|----|-----|----|-----|--------|-----|
|                                                         |                                         |                                                                     | Zyklus 1          |     | Zyklus 2 |     | A               |     | C  |     | E  |     |        |     |
|                                                         |                                         |                                                                     | N                 | %   | N        | %   | N               | %   | N  | %   | N  | %   | N      | %   |
| Anzahl / Anteil der analysierten Senatsstellungennahmen |                                         |                                                                     | 45                | 100 | 48       | 100 | 29              | 100 | 46 | 100 | 18 | 100 | 93     | 100 |
| GM Hierarchische<br>Selbststeuerung                     | GE<br>Satzungsbasierte<br>Steuerung     | Rechtsform & Trägerschaft                                           | 5                 | 11% | 3        | 6%  | 3               | 10% | 4  | 9%  | 1  | 6%  | 8      | 9%  |
|                                                         |                                         | Rechte, Aufgaben & Zusammensetzung von Gremien                      | 8                 | 18% | 3        | 6%  | 3               | 10% | 7  | 15% | 1  | 6%  | 11     | 12% |
|                                                         |                                         | Aufsichtsgremium                                                    | 12                | 27% | 25       | 52% | 14              | 48% | 17 | 37% | 6  | 33% | 37     | 40% |
|                                                         |                                         | Institutionelle Leitung: Aufgaben, Rechte & Zusammensetzung         | 6                 | 13% | 11       | 23% | 5               | 17% | 8  | 17% | 4  | 22% | 17     | 18% |
|                                                         | GE Ressourcen-<br>steuerung             | Zuständigkeitswechsel der Landes- oder Bundesministerien (indirekt) | 3                 | 7%  | 4        | 8%  | 0               | 0%  | 4  | 9%  | 3  | 17% | 7      | 8%  |
|                                                         |                                         | Flexibilisierung via Zuwendungsgeber (indirekt)                     | 13                | 29% | 13       | 27% | 4               | 14% | 12 | 26% | 10 | 56% | 26     | 28% |
|                                                         |                                         | Zentralisierung von Services & Ressourcen                           | 7                 | 16% | 2        | 4%  | 1               | 3%  | 5  | 11% | 3  | 17% | 9      | 10% |
|                                                         | GE Interne<br>Strukturelle<br>Steuerung | Modifikation der Forschungsstruktur                                 | 14                | 31% | 10       | 21% | 1               | 3%  | 16 | 35% | 7  | 39% | 24     | 26% |
|                                                         |                                         | Modifikation der forschungs-<br>unterstützenden Struktur            | 8                 | 18% | 8        | 17% | 3               | 10% | 9  | 20% | 4  | 22% | 16     | 17% |
|                                                         |                                         | Gemeinsame Berufungen                                               | 10                | 22% | 12       | 25% | 8               | 28% | 8  | 17% | 6  | 33% | 22     | 24% |
|                                                         |                                         | Partizipation in Entscheidungsprozessen                             | 1                 | 2%  | 2        | 4%  | 0               | 0%  | 2  | 4%  | 1  | 6%  | 3      | 3%  |
|                                                         |                                         | Interne Kommunikation (Linie)                                       | 8                 | 18% | 3        | 6%  | 2               | 7%  | 6  | 13% | 3  | 17% | 11     | 12% |
| GM Akademische<br>Selbstorganisation<br>& Netzwerke     | GE<br>Satzungsbasierte<br>Steuerung     | Wissenschaftlicher Beirat                                           | 26                | 58% | 23       | 48% | 12              | 41% | 27 | 59% | 10 | 56% | 49     | 53% |
|                                                         |                                         | Weitere extern besetzte Beratungsgremien                            | 2                 | 4%  | 0        | 0%  | 2               | 7%  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 2      | 2%  |
|                                                         | GE Ressourcen-<br>steuerung             | Ressourcenbasierte Anreize für interne Zusammenarbeit               | 1                 | 2%  | 2        | 4%  | 0               | 0%  | 1  | 2%  | 2  | 11% | 3      | 3%  |
|                                                         | GE Interne<br>Strukturelle<br>Steuerung | Strukturierte Nachwuchsförderung                                    | 17                | 38% | 21       | 44% | 11              | 38% | 19 | 41% | 8  | 44% | 38     | 41% |
|                                                         |                                         | Institutionalisierung der internen Zusammenarbeit                   | 5                 | 11% | 2        | 4%  | 1               | 3%  | 2  | 4%  | 4  | 22% | 7      | 8%  |
|                                                         |                                         | Interne Kommunikation (quer)                                        | 9                 | 20% | 2        | 4%  | 3               | 10% | 7  | 15% | 1  | 6%  | 11     | 12% |
|                                                         |                                         | Partizipation in Forschungsplanung                                  | 3                 | 7%  | 4        | 8%  | 4               | 14% | 2  | 4%  | 1  | 6%  | 7      | 8%  |
| GM Wettbewerb                                           | GE<br>Satzungsbasierte<br>Steuerung     | Institutionelle Leitung: Befristung                                 | 13                | 29% | 0        | 0%  | 6               | 21% | 4  | 9%  | 4  | 22% | 13     | 14% |
|                                                         | GE Ressourcen-<br>steuerung             | Kosten-Leistungsrechnung (KLR) & Programmbudget (PB)                | 17                | 38% | 9        | 19% | 6               | 21% | 12 | 26% | 8  | 44% | 26     | 28% |
|                                                         |                                         | Leistungsmessung & Anreizsysteme (außer LOR)                        | 9                 | 20% | 4        | 8%  | 3               | 10% | 6  | 13% | 4  | 22% | 13     | 14% |
|                                                         |                                         | Leistungsorientierte Ressourcenverteilung (LOR)                     | 24                | 53% | 15       | 31% | 9               | 31% | 24 | 52% | 6  | 33% | 39     | 42% |
|                                                         |                                         | Wettbewerbliche Personalgewinnung                                   | 13                | 29% | 7        | 15% | 1               | 3%  | 14 | 30% | 5  | 28% | 20     | 22% |
|                                                         | GE Interne<br>Strukturelle<br>Steuerung | Befristung von Stellen (allgemein)                                  | 22                | 49% | 2        | 4%  | 9               | 31% | 11 | 24% | 4  | 22% | 24     | 26% |
|                                                         |                                         | Befristete Nachwuchsstellen & Tenure-Track-Systeme                  | 13                | 29% | 11       | 23% | 3               | 10% | 17 | 37% | 4  | 22% | 24     | 26% |

## ANHANG 4

**ABKÜRZUNGEN DER NAMEN ALLER ANALYSIERTEN LEIBNIZ-EINRICHTUNGEN**

|      |                                                                                                                                        |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ATB  | – Leibniz-Institut für Agrartechnik und Bioökonomie                                                                                    |
| BNI  | – Bernhard-Nocht-Institut für Tropenmedizin                                                                                            |
| DBM  | – Deutsches Bergbau-Museum Bochum – Leibniz-Forschungsmuseum für Georessourcen                                                         |
| DDFI | – Deutsches Diabetes-Forschungsinstitut (seit 2004 DDZ)                                                                                |
| DDZ  | – Deutsches Diabetes-Zentrum – Leibniz-Zentrum für Diabetes-Forschung an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf                     |
| DFA  | – Deutsche Forschungsanstalt für Lebensmittelchemie                                                                                    |
| DIE  | – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen                                                  |
| DIfE | – Deutsches Institut für Ernährungsforschung                                                                                           |
| DIPF | – Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung                                                                         |
| DM   | – Deutsches Museum                                                                                                                     |
| DPZ  | – Deutsches Primatenzentrum GmbH – Leibniz-Institut für Primatenforschung                                                              |
| DRFZ | – Deutsches Rheuma-Forschungszentrum                                                                                                   |
| DSM  | – Deutsches Schifffahrtsmuseum – Leibniz-Institut für deutsche Schifffahrtsgeschichte                                                  |
| DSMZ | – Leibniz-Institut DSMZ-Deutsche Sammlung von Mikroorganismen und Zellkulturen GmbH                                                    |
| FBN  | – Leibniz-Institut für Nutztierbiologie                                                                                                |
| FIS  | – Forschungsinstitut und Naturmuseum Senckenberg (FIS) der Senckenbergischen Naturforschenden Gesellschaft Frankfurt a. M. (heute SFN) |
| FLI  | – Leibniz-Institut für Alternsforschung – Fritz-Lipmann-Institut                                                                       |
| FMP  | – Leibniz-Forschungsinstitut für Molekulare Pharmakologie                                                                              |
| FZB  | – Forschungszentrum Borstel – Leibniz-Zentrum für Medizin und Biowissenschaften                                                        |
| GGA  | – Institut für Geowissenschaftliche Gemeinschaftsaufgaben (seit 2008 LIAG)                                                             |
| GNM  | – Germanisches Nationalmuseum                                                                                                          |
| HI   | – Herder-Institut für historische Ostmitteleuropaforschung                                                                             |
| HKI  | – Leibniz-Institut für Naturstoff-Forschung und Infektionsbiologie – Hans-Knöll-Institut                                               |
| HPI  | – Heinrich-Pette-Institut – Leibniz-Institut für Experimentelle Virologie                                                              |
| IDS  | – Institut für Deutsche Sprache                                                                                                        |

|            |                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IEG        | – Leibniz-Institut für Europäische Geschichte                                                                |
| IfADo      | – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der Technischen Universität Dortmund                              |
| IFM-GEOMAR | – Leibniz-Institut für Meereswissenschaften (seit 2012 Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel)            |
| IfN        | – Leibniz-Institut für Neurobiologie (seit 2011 LIN)                                                         |
| IfT        | – Leibniz-Institut für Troposphärenforschung (heute TROPOS)                                                  |
| IfZ        | – Institut für Zeitgeschichte                                                                                |
| IGB        | – Leibniz-Institut für Gewässerökologie und Binnenfischerei                                                  |
| IGZ        | – Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau                                                           |
| IOW        | – Leibniz-Institut für Ostseeforschung Warnemünde                                                            |
| IPB        | – Leibniz-Institut für Pflanzenbiochemie                                                                     |
| IPK        | – Leibniz-Institut für Pflanzengenetik und Kulturpflanzenforschung                                           |
| IPN        | – Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik                                  |
| IWF        | – IWF Wissen und Medien gGmbH (ausgeschieden)                                                                |
| IWM        | – Leibniz-Institut für Wissensmedien                                                                         |
| IZW        | – Leibniz-Institut für Zoo- und Wildtierforschung                                                            |
| LIAG       | – Leibniz-Institut für Angewandte Geophysik                                                                  |
| LIFA       | – Leibniz-Institut für Arterioskleroseforschung an der Universität Münster (ausgeschieden)                   |
| LIN        | – Leibniz-Institut für Neurobiologie                                                                         |
| MfN        | – Museum für Naturkunde – Leibniz-Institut für Evolutions- und Biodiversitätsforschung                       |
| PIK        | – Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung                                                                  |
| RGZM       | – Römisch-Germanisches Zentralmuseum – Leibniz-Forschungsinstitut für Archäologie                            |
| SGN        | – Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung                                                                |
| TROPOS     | – Leibniz-Institut für Troposphärenforschung                                                                 |
| ZALF       | – Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung                                                              |
| ZB MED     | – Deutschen Zentralbibliothek für Medizin – Leibniz-Informationszentrum Lebenswissenschaften (ausgeschieden) |
| ZFMK       | – Zoologisches Forschungsmuseum Alexander Koenig – Leibniz-Institut für Biodiversität der Tiere              |
| ZMT        | – Leibniz-Zentrum für Marine Tropenforschung GmbH                                                            |
| ZPID       | – Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation                                           |
| ZZF        | – Zentrum für Zeithistorische Forschung                                                                      |

## ANHANG 5

CODIERLEITFADEN<sup>128</sup>

## Grundsätze der Codierung:

- Es werden ausschließlich Textstellen codiert, welche Empfehlungen beinhalten, die mögliche Auswirkungen auf die Binnengovernance oder -organisation der jeweiligen Forschungseinrichtung haben. Dies schließt Empfehlungen an die Zuwendungsgeber ein, die ggf. *indirekte* Auswirkungen auf die Binnengovernance haben (z.B. Wechsel des zuständigen Ministeriums, Globalisierung des Haushalts, etc.). Empfehlungen an die Zuwendungsgeber bezüglich der Höhe der zugewendeten institutionellen Finanzierung werden nicht berücksichtigt.
- Ausschließlich inhaltliche Empfehlungen wie z.B. Forschungsthemen sowie Empfehlungen zu Forschungsaktivitäten (z.B. externe Vernetzung, Projekte, etc.) werden in der Analyse nicht berücksichtigt.
- Empfehlungen zu Fragen der Gleichstellung (z.B. Kaskadenmodell, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, etc.) werden in der Analyse ebenfalls nicht berücksichtigt.
- Für die Zuordnung einer Textstelle zu einer Kategorie ist grundsätzlich der mögliche Primäreffekt bzw. der dominierende Effekt einer Empfehlung heranzuziehen. So z.B. haben Anreizsysteme für interne Zusammenarbeit zwar ggf. auch einen wettbewerblichen Aspekt, werden aber aufgrund des (intendierten) Primäreffekts der internen Vernetzung als GM Akademische Selbstorganisation & Netzwerke codiert.

## Formale Kategorien

| Kategorie F1             | Sektion                                                                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Abkürzung der Sektion <sup>129</sup> , der die evaluierte Leibniz-Einrichtung angehört                  |
| Codes                    | A – Geisteswissenschaften und Bildungsforschung<br>C – Lebenswissenschaften<br>E – Umweltwissenschaften |

| Kategorie F2             | Institution                                              |
|--------------------------|----------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | eindeutige Abkürzung der evaluierten Leibniz-Einrichtung |
| Codes                    | Institutsspezifische Codes <sup>130</sup>                |

| Kategorie F3             | Evaluierungszyklus                                                                               |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Leibniz-Evaluierungszyklus (Zeitraum), im der die analysierte Senatsstellungnahme erstellt wurde |
| Codes                    | 1 = 2002–2008 (Runde 1)<br>2 = 2009–2016 (Runde 2)                                               |

<sup>128</sup> „schriftlich fixierte Zurechnungsregeln“ gemäß Kuckartz (2016: 66f.)

<sup>129</sup> online verfügbar unter <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/organisation/sektionen> (Stand 25.05.2017)

<sup>130</sup> online verfügbar unter <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/institute-museen/alle-einrichtungen/> (Stand 25.05.2017)

| Kategorie F4             | Begehung (Begehung_Nr)                                                                                                                                         |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Nummer der Begehung während der jeweiligen Evaluierungsrunde, auf der die analysierte Senatsstellungnahme beruht                                               |
| Codes                    | 0 = keine Begehung <sup>131</sup><br>1 = erste Begehung in der entsprechenden Evaluierungsrunde<br>2 = zweite Begehung in der entsprechenden Evaluierungsrunde |

| Kategorie F5             | Datum der Begehung (Begehung_Dat)                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Datum der Begehung, auf der die analysierte Senatsstellungnahme beruht                               |
| Codes                    | Datum (TT.MM.JJJJ)<br>ODER<br>ohne (falls keine Begehung durchgeführt wurde, d.h. wenn Begehung = 0) |

| Kategorie F6             | Datum des Berichts* (Bericht_Dat)                                                                                   |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Datum, an dem der Senat der Leibniz-Gemeinschaft die analysierte Senatsstellungnahme erörtert und verabschiedet hat |
| Codes                    | Datum (TT.MM.JJJJ)                                                                                                  |

| Kategorie F7             | Rechtsform                                                                                                                                  |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | aktuelle Rechtsform der jeweiligen Institution zum Zeitpunkt der Evaluation gemäß Senatsstellungnahme                                       |
| Codes                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anstalt</li> <li>• Gesellschaft</li> <li>• Stiftung Verein</li> <li>• nicht selbständig</li> </ul> |

| Kategorie F8                         | Typus der Institution (Typus)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung             | Typus der evaluierten Leibniz-Einrichtung gemäß Senatsstellungnahme                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Anwendung der Kategorie              | bei textlichen Äußerungen bezüglich des Typus der evaluierten Institution                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Beispiele für Anwendungen (optional) | <i>IGB 2006: „[...]international anerkanntes Forschungsinstitut [...]“</i><br><i>GNM 2008: „[...] kunst- und kulturhistorisches Forschungsmuseum [...]“</i><br><i>ZPID 2005: „Das ZPID ist die Fachinformationseinrichtung für [...]“</i><br><i>DIE 2005: „Das DIE erbringt forschungsbasierte Serviceleistungen für [...]“</i> |
| Codes                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Forschungsinstitut</i></li> <li>• <i>Forschungsmuseum</i></li> <li>• <i>forschungsbasierte Serviceeinrichtung</i></li> <li>• <i>Fachinformationseinrichtung</i></li> </ul>                                                                                                          |

| Kategorie F9             | Institutioneller Auftrag (Auftrag)                                    |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Auftrag der evaluierten Leibniz-Einrichtung gemäß Senatsstellungnahme |

<sup>131</sup> Es gibt in Ausnahmefällen Stellungnahmen ausschließlich auf Basis von Dokumenten, d.h. ohne Begehungen vor Ort. Siehe z.B. Stellungnahme zum DDZ vom 26.11.2009

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anwendung der Kategorie              | bei textlichen Äußerungen bezüglich des Forschungs- und/oder Serviceauftrags der evaluierten Institution                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Beispiele für Anwendungen (optional) | DIE 2005: „[...]den Wissenstransfer von der Forschung in die Praxis.“<br>IfADo 2010: „[...] Grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung [...]“<br>IGB 2006: „[...] das grundlagen- und anwendungsorientierte, interdisziplinäre Forschung [...] durchführt.“<br>DDZ 2014: „[...] Grundlagenforschung überzeugend mit Fragen der klinisch-experimentellen sowie epidemiologischen Forschung verbinden.“<br>ZFMK 2007: „[...]der sammlungs-basierten zoologischen Biodiversitätsforschung [...]“ |
| Codes                                | interdisziplinäre grundlagen- & anwendungsorientierte Forschung<br>Grundlagenforschung, klinische & epidemiologische Forschung<br>service- und transferorientierte Forschung<br>sammlungsbezogene Forschung                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| Kategorie F10            | Förderempfehlung (FördEmpf)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Empfehlung des Senats der Leibniz-Gemeinschaft bezüglich der Weiterführung der institutionellen Förderung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Codes                    | Kategorien gemäß den Grundsätzen des Leibniz-Evaluierungsverfahrens <sup>132</sup> :<br>1 = Der Senat empfiehlt Bund und Ländern, die gemeinsame Förderung fortzuführen.<br>2 = Der Senat empfiehlt die Fortführung der gemeinsamen Förderung, bittet aber gleichzeitig die Leitung, den Beirat oder das Aufsichtsgremium der Leibniz-Einrichtung nach einiger Zeit – in der Regel spätestens nach zwei Jahren – über die Umsetzung bestimmter Empfehlungen zu berichten.<br>3 = Der Senat empfiehlt die Fortführung der gemeinsamen Förderung, sieht aber aufgrund kritischer Einschätzungen gleichzeitig eine Notwendigkeit, die nächste Evaluation nicht erst im Regeltturnus nach sieben Jahren, sondern bereits nach drei oder vier Jahren vorzusehen.<br>4 = Der Senat empfiehlt aufgrund zu geringer Leistungen die Beendigung der gemeinsamen Förderung durch Bund und Länder nach Maßgabe der Ausführungsvereinbarung zur Leibniz-Gemeinschaft. |

| Kategorie F11            | Gesamtbewertung der Einrichtung (Bewertung_gesamt)                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | aus den standardisierten Bewertungen der einzelnen institutionellen Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen oder Programme) abgeleitete Gesamtbewertung der evaluierten Einrichtungen                                                                            |
| Codes                    | Kategorien gemäß den Grundsätzen des Leibniz-Evaluierungsverfahrens <sup>133</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• exzellent</li> <li>• sehr gut</li> <li>• gut</li> <li>• befriedigend</li> <li>• nicht hinreichend</li> <li>• ohne Angabe</li> </ul> |

<sup>132</sup> LG (2016). Bericht des Senats der LG an die GWK: Evaluierungen von Leibniz-Einrichtungen 2009 bis 2016, beschlossen am 31. Dezember 2016. Online verfügbar unter [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Evaluierung/Bericht\\_Leibniz-Senat\\_Evaluierungsverfahren\\_2009-2016\\_31\\_12\\_2016.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Evaluierung/Bericht_Leibniz-Senat_Evaluierungsverfahren_2009-2016_31_12_2016.pdf) (Stand 25.05.2017)

<sup>133</sup> Bis Ende 2011 nicht systematisierte Gesamtbewertungen; ab 2012 5stufige Skala; ab Juli 2014 entfällt die Stufe befriedigend (LG 2016: 24)

| <b>Kategorie F12</b>     | <b>Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR)</b>                                                                                                       |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Existenz einer Kosten-Leistungs-Rechnung in der jeweiligen Einrichtung gemäß Senatsstellungnahme (via Schlagwortsuche <sup>134</sup> )       |
| Codes                    | 0 = nicht vorhanden<br>1 = ja, eingeschränkt funktionsfähig bzw. in Einführung befindlich<br>2 = ja, voll funktionsfähig<br>9 = keine Angabe |

| <b>Kategorie F13</b>     | <b>Leistungsorientierte Ressourcenverteilung (LOR)</b>                                                                                                              |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Existenz eines Systems zur leistungsorientierten Ressourcenverteilung in der jeweiligen Einrichtung gemäß Senatsstellungnahme (via Schlagwortsuche <sup>135</sup> ) |
| Codes                    | 0 = nicht vorhanden<br>1 = vorhanden<br>9 = keine Angabe                                                                                                            |

| <b>Kategorie F14</b>     | <b>Auflage</b>                                                                                            |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Textstelle, aus der ggf. eine mit der Förderempfehlung verbundene Sonderauflage hervorgeht (z.B. Bericht) |
| Codes                    | leere Zelle = nicht vorhanden<br>1 = vorhanden                                                            |

| <b>Kategorie F15</b>     | <b>Institutsstellungnahme (InstStell)</b>                                                                       |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Textstelle, aus der hervorgeht, ob das Institut zur Senatsstellungnahme eine eigene Stellungnahme abgegeben hat |
| Codes                    | leere Zelle = Nicht vorhanden<br>1 = Vorhanden                                                                  |

| <b>Kategorie F16</b>     | <b>Fundstelle</b>                                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Seitenzahl der Fundstelle des codierten Zitats in der jeweiligen Senatsstellungnahme |
| Codes                    | 1-x oder A-1 bis A-x oder B-1 bis B-x                                                |

<sup>134</sup> Schlagwörter: Kosten, Leistung, KLR, cost, performance

<sup>135</sup> Schlagwörter: leistungsbasiert, leistungsorientiert, Ressourcenverteilung, Mittelverteilung, Mittelallokation, LOM, performance-based, performance-oriented, allocation

### Theoriebasierte (*a-priori*) Hauptkategorien

| Kategorie A1              | GE Satzungsbasierte Steuerung (GE_Satzung)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung  | von der Empfehlung betroffene Binnengovernance-Ebene, modifiziert nach Blum (2015): satzungsrechtliche Governance-Ebene (GE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Anwendung der Kategorie   | bei Empfehlungen bezüglich Rechtsform, Gremien, Organisationsstrukturen und weiteren Aspekten, die in der Satzung der jeweiligen Institution verankert sind und deren Modifikation Satzungsänderungen erfordert; einschließlich Empfehlungen im Hinblick auf die Ausgestaltung der o.g. in der Satzung geregelten Aspekte, die möglicherweise in nachgeordneten Dokumente ergänzend geregelt sind (z.B. in Geschäftsordnungen o.ä.) |
| Beispiele für Anwendungen | DSM 2007: „In die Satzung sollte entsprechend den Beschlüssen der BLK zudem aufgenommen werden, dass die Vertreter von Bund und Ländern im Verwaltungsrat ein Vetorecht bei wichtigen Entscheidungen haben.“<br>IPN 2003: „[...] als rechtlich selbständige Einrichtung organisiert werden.“<br>RGZM 2007: „[...] in der Satzung verankerte Amtszeit [...]“                                                                         |

| Kategorie A2              | GE Ressourcensteuerung (GE_HH)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung  | von der Empfehlung betroffene Binnengovernance-Ebene, modifiziert nach Blum (2015): haushalts- und zuwendungsrechtliche Governance-Ebene (GE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Anwendung der Kategorie   | bei Empfehlungen bezüglich der internen Verteilung, Verwendung und Abrechnung von finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen innerhalb der jeweiligen Institution einschließlich Empfehlungen zum Programmbudget, zur Kosten-Leistungs-Rechnung, zu etwaigen Restriktionen und Berichtspflichten sowie Empfehlungen an die Zuwendungsgeber mit erheblichen indirekten Auswirkungen auf die Ressourcensteuerung der Einrichtung (z.B. Wechsel des zuständigen Ministeriums, Globalisierung des Haushalts, etc.).    |
| Beispiele für Anwendungen | ATB 2007: „[...] sollte möglichst bald ein Globalhaushalt eingeführt werden.“<br>DSM 2007: „Der Einrichtung wird empfohlen, die Möglichkeit der leistungsorientierten Mittelvergabe zu prüfen.“<br>FZB 2006: „Die Vergabe von Laborfläche sollte dabei an Leistungsindikatoren der Mitarbeiter gekoppelt werden.“<br>BNI 2010: „[...] muss die Kostenrechnung nunmehr mit der Leistungsrechnung verflochten werden.“<br>DSM 2007: „Beide Instrumente, KLR und Programmbudgets, müssen künftig noch verbessert werden.“ |
| Abgrenzungen (optional)   | Keine Berücksichtigung von Empfehlungen an die Zuwendungsgeber bezüglich der Höhe der zugewendeten institutionellen Mittel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Kategorie A3             | GE Sonstige <sup>136</sup>                                                                                                                                                     |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | initiale Restekategorie                                                                                                                                                        |
| Anwendung der Kategorie  | bei Empfehlungen, die mögliche Auswirkungen auf die Binnengovernance haben aber den zwei o.g. Kategorien für Governance-Ebenen nach Blum (2015) nicht zugeordnet werden können |

<sup>136</sup> Die initiale Hauptkategorie „GE Sonstige“ wurde nach Abschluss der Codierphase 2 auf Grundlage der in der Analyse identifizierten Subkategorien in „GE Interne strukturelle Steuerung“ unbenannt.

| Kategorie B1                         | GM Hierarchische Selbststeuerung (GM_HierarSSt)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung             | von der Empfehlung betroffener Binnengovernance-Mechanismus nach Heinze und Arnold (2008): hierarchische Selbststeuerung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Anwendung der Kategorie              | bei Empfehlungen bezüglich der Anzahl, Ausgestaltung und Befugnisse von hierarchischen Ebenen innerhalb der Institution sowie bezüglich struktureller Modifikationen mit entsprechenden Auswirkungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Beispiele für Anwendungen (optional) | IPN 2003: „[...] sollte die Evaluierungsforschung inkl. Methodenlehre zu einer eigenen Abteilung ausgebaut werden.“<br>DPZ 2014: „Die Abteilung sollte daher nicht fortgeführt werden.“<br>FZB 2006: „Sowohl die EDV-Zentrale als auch die Bibliothek sollten in den Bereich „Zentrale Verwaltung“ integriert werden.“<br>FBN 2015: „[...] sollten leitende Positionen im wissenschaftlichen Bereich grundsätzlich in gemeinsamer Berufung mit Hochschulen besetzt werden.“<br>FZB 2013: „[...] Einrichtung einer Zentraleinheit für wissenschaftliche Dienstleistungen [...]“<br>DDFI 2003: „[...] bedarf es einer starken Institutsleitung [...]“ |
| Abgrenzungen (optional)              | Empfehlungen, die ausschließlich die Befristung der institutionellen Leitung, nicht aber deren Rechte o.ä. betreffen, werden aufgrund der entsprechenden kompetitiven Wirkung dem GM Wettbewerb zugeordnet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Kategorie B2                         | GM Akademische Selbstorganisation & Netzwerke <sup>137</sup><br>(GM_akadSOrg&Netz)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung             | von der Empfehlung betroffener Binnengovernance-Mechanismen nach Heinze und Arnold (2008): akademische Selbstorganisation und interne Netzwerke                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Anwendung der Kategorie              | bei Empfehlungen bezüglich extern besetzter (v.a. Wissenschaftlicher Beirat), interner kollegialer und ggf. demokratisch legitimierter Gremien mit Beratungskompetenz sowie bezüglich weniger institutionalisierter Gruppen oder Netzwerke v.a. über Struktureinheiten hinweg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Beispiele für Anwendungen (optional) | IfZ 2014: „[...] sollten Mitglieder des [...] Beirats, mit denen zwischenzeitlich Kooperationen eingegangen worden sind, aus dem Beirat ausscheiden.“<br>DIE 2005: „[...] Empfehlung, einen Nutzerbeirat einzusetzen [...]“<br>HI 2006: „[...] geraten, aus dem Kreis der wissenschaftlichen Mitarbeiter einen Forschungsbeauftragten zu wählen [...]“<br>SFN 2014: „[...] integrated [...] programmes should be rigorously pursued.“<br>IFM-GEOMAR 2006: „The implementation of an additional incentive fund is suggested to promote the integration of groups and disciplines.“<br>LIAG 2012: „Die bereits eingeführten strukturellen Maßnahmen zur Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses sollte das LIAG zu einem strukturierten Programm ausbauen.“ |
| Abgrenzungen (optional)              | Wettbewerbliche Aspekte der strukturierten Nachwuchsförderung wie z.B. Tenure-Track-Systeme werden als GE Wettbewerb klassifiziert.<br>Empfehlungen zu festen Organisationsstrukturen quer zu Abteilungen o.ä. werden als Empfehlungen zu einer Matrixstruktur wegen der Auswirkungen auf die interne Hierarchie als GE Hierarchische Selbststeuerung klassifiziert. Anreizsysteme für (interdisziplinäre) Zusammenarbeit haben zwar ggf. auch einen wettbewerblichen, werden aber aufgrund des angestrebten Primäreffekts (Vernetzung) in der GM Akademische Selbstorganisation & Netzwerke eingeordnet.                                                                                                                                                      |

<sup>137</sup> Bereits während der Probecodierung stellte sich die Abgrenzung der von Heinzen und Arnold (2008) getrennt aufgeführten GM Akademische Selbststeuerung und GM Netzwerke schwierig dar, so dass diese in einer Hauptkategorie zusammengeführt wurden

| <b>Kategorie B3</b>                  | <b>GM Wettbewerb (GM_KonkWB)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung             | von der Empfehlung betroffener Binnengovernance-Mechanismus (GM) nach Heinze und Arnold (2008): interner Wettbewerb                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Anwendung der Kategorie              | bei Empfehlungen bezüglich interner Wettbewerbsverfahren (z.B. um Ressourcen oder Reputation) und allen Prozessen, die auf Konkurrenzmechanismen beruhen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Beispiele für Anwendungen (optional) | <p>ATB 2007: „Generell sollte der Wettbewerbsgedanke [...] mehr in den Vordergrund gerückt werden.“</p> <p>FZB 2006: „Die Vergabe von Laborfläche sollte dabei an Leistungsindikatoren der Mitarbeiter gekoppelt werden.“</p> <p>LIAG 2012: „Außerdem sollten [...] zeitlich befristete Nachwuchsgruppen mit Mitteln der institutionellen Förderung aufgebaut werden.“</p> <p>IFM-GEOMAR 2005: „[...] tenure to staff scientists but only after successful competition in a transparent, peer-reviewed tenure-track system.“</p> <p>DSM 2007: „Künftig sollte das DSM einen angemessenen Anteil wissenschaftlicher Stellen befristet besetzen.“</p> |
| Abgrenzungen (optional)              | Empfehlungen zu gemeinsame Berufungen von Leitungspersonen werden trotz der kompetitiven Aspekte von Berufungsverfahren als GE Hierarchische Selbststeuerung klassifiziert, weil die Auswirkungen der die damit einhergehenden Abhängigkeit von universitären Berufungsverfahren im Vergleich dazu überwiegen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| <b>Kategorie B4</b>      | <b>GM Sonstige<sup>138</sup></b>                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltliche Beschreibung | Restekategorie (ggf. zur späteren Kategorisierung)                                                                                                                                                     |
| Anwendung der Kategorie  | bei Empfehlungen, die mögliche Auswirkungen auf die Binnengovernance haben aber den drei o.g. Kategorien für Binnengovernance-Mechanismen nach Heinze und Arnold (2008) nicht zugeordnet werden können |

<sup>138</sup> Die Hauptkategorie „GM Sonstige“ erwies sich als nicht notwendig, da in der Codierphase 1 keine entsprechenden Textstellen mit Bezug zur Binnengovernance codiert wurden

## 9 | ERKLÄRUNG

*„Hiermit versichere ich, dass diese Masterarbeit von mir persönlich verfasst ist und dass ich keinerlei fremde Hilfe in Anspruch genommen habe. Ebenso versichere ich, dass diese Arbeit oder Teile daraus weder von mir selbst noch von anderen als Leistungsnachweise andersorts eingereicht wurden.*

*Wörtliche oder sinngemäße Übernahmen aus anderen Schriften und Veröffentlichungen in gedruckter oder elektronischer Form sind gekennzeichnet. Sämtliche Sekundärliteratur und sonstige Quellen sind nachgewiesen und in der Bibliographie aufgeführt. Das Gleiche gilt für graphische Darstellungen und Bilder sowie für alle Internet-Quellen.*

*Ich bin ferner damit einverstanden, dass meine Arbeit zum Zwecke eines Plagiatsabgleichs in elektronischer Form anonymisiert versendet und gespeichert werden kann. Mir ist bekannt, dass von der Korrektur der Arbeit abgesehen werden kann, wenn die Erklärung nicht erteilt wird.“*

*Oberbarnim, den 27.09.2017*

*Ulrike Hagemann*