

Otto Hüther/Sylvia Veit

Wie beeinflusst der Karrierehintergrund die Public Service Motivation und das Selbstverständnis von Spitzenbeamten?

Eine empirische Analyse am Beispiel der Kanzlerinnen und Kanzler an deutschen Hochschulen

Zusammenfassung

Der Beitrag untersucht, welche Veränderungen sich im Zuge der am New Public Management (NPM) orientierten Reformen im Hochschulsektor in Deutschland hinsichtlich der sozio- und berufsdemographischen Eigenschaften der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler ergeben haben und inwiefern sich die Public Service Motivation (PSM) und das Selbstverständnis der Amtsinhaber und Amtsinhaberinnen abhängig von der beruflichen Sozialisation unterscheiden. Empirische Basis des Beitrages sind zwei repräsentative Befragungen von Kanzlerinnen und Kanzlern an deutschen Hochschulen aus den Jahren 2008 und 2015. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Hochschulreformen zwar nicht zu einer verstärkten Rekrutierung Externer – also von Personen, die bisher hauptsächlich außerhalb der öffentlichen Verwaltung tätig waren – geführt haben, aber die heutigen Kanzlerinnen und Kanzler zunehmend einen Erfahrungsmix aus Verwaltung und Privatwirtschaft mitbringen. Weiterhin ist hervorzuheben, dass die erwarteten Effekte der beruflichen Sozialisation auf die PSM zwar in der Tendenz erkennbar sind, die Unterschiede zwischen Amtsinhabern bzw. Amtsinhaberinnen mit einem rein privatwirtschaftlichen Hintergrund und solchen mit einer reinen Verwaltungskarriere aber überraschend gering sind. Im Hinblick auf das Selbstverständnis zeigen sich hingegen deutlichere Effekte des beruflichen Sozialisations- und Rekrutierungshintergrundes. Diese schlagen sich in der stärkeren oder schwächeren Akzentuierung verschiedener Aufgaben des Amtes nieder.

Schlagworte: Hochschulreform, Hochschulkanzler und -kanzlerinnen, New Public Management, Public Service Motivation

Abstract

How does the career background of administrative leaders affect their public service motivation and self-perception? Findings from a survey of chancellors at higher education institutions in Germany

The contribution explores two research questions: (1) How do NPM inspired reforms of higher education institutions in Germany affect the sociodemographic characteristics and career background of administrative leaders at these institutions? (2) How does the career background influence the public service motivation (PSM) and self-conception? Data is drawn from two representative survey studies of administrative leaders (chancellors) at higher education institutions in Germany that have been conducted in 2008 and 2015. The findings show that the reforms have not led to more external recruitments – i.e. of persons without professional experience in the public sector – but that mixed work experience in the public and in the private sector is of increasing importance for fulfilling the requirements connected to administrative leadership. With regard to the second research question, our main finding is that there are only weak effects of career background on PSM. The study reveals, however, differences in the perceived importance of various tasks (e.g. representation, ensuring efficient processes, ensuring compliance with legal requirements) dependent on the career background.

Key words: higher education reform, administrative leadership, New Public Management, Public Service Motivation, Germany

1 Einleitung¹

Die Ideen des New Public Managements (NPM) haben den internationalen Reformdiskurs um die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung seit den 1980er Jahren stark geprägt. Kernelement dieser Reformbewegung ist die Idee einer Übernahme privatwirtschaftlicher Managementinstrumente in den öffentlichen Sektor. Damit verbunden sind eine stärkere Trennung zwischen Politik und Verwaltung, eine Stärkung der Autonomie öffentlicher Organisationen in Management- und Implementationsfragen, eine outputorientierte Steuerung von Behörden durch die Politik und generell die Einführung bzw. Stärkung von Wettbewerbselementen und Anreizsystemen im öffentlichen Sektor (z.B. *Dunleavy u.a.* 2006; *Jann* 2002; *Schröter* 2011). In Deutschland wurden auf kommunaler Ebene vor allem in den 1990er und frühen 2000er Jahren unter dem Rahmenkonzept des Neuen Steuerungsmodells vielfältige Reforminitiativen gestartet. In den Landesverwaltungen und der Bundesverwaltung hingegen wurden NPM-Ideen im internationalen Vergleich eher spät und auch nur sehr selektiv aufgegriffen (vgl. *Bach* 2012, S. 178; *Kuhlmann/Wollmann* 2013, S. 211; *Döhler* 2007; *Pollitt/Bouckaert* 2011). Ein Bereich, in welchem das NPM in Deutschland jedoch weitreichende Reformen inspirierte, ist der Hochschulsektor: Durch Reformen des Hochschulrechts wurde seit 1998 in allen Bundesländern die Detailsteuerung der Hochschulen durch die Wissenschaftsministerien reduziert. Gleichzeitig wurden neue intermediäre Kontrollinstanzen wie Akkreditierungsagenturen oder Hochschulräte geschaffen (z.B. *Enders/de Boer/Weyer* 2013). Weitere zentrale Elemente der Reformen sind die Stärkung der Hochschulleitungen sowie von Wettbewerbselementen im Hochschul- und Wissenschaftssystem (vgl. *Hüther* 2010).

Arbeiten aus den Bereichen der Hochschul- und Verwaltungsforschung haben sich intensiv mit den im Zuge dieser Reformen zu beobachtenden Veränderungen der Governance (z.B. *Jansen* 2007; *Hüther* 2010; *Bogumil u.a.* 2013; *Grande u.a.* 2013; *Jochheim/Bogumil/Heinze* 2016) und der Organisationsstrukturen von Hochschulen (z.B. *Meier* 2009; *Hüther/Krücken* 2013; *Friedrichsmeier* 2012; *Wilkesmann/Schmid* 2012; *Krücken/Blümel/Kloke* 2013) sowie den Entscheidungsprozessen in Hochschulen (z.B. *Kleimann* 2015; *Gläser/von Stuckrad* 2013; *Bielezki* 2012; *Frost u.a.* 2015) befasst. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeiten zeigen, dass Hochschulen zu denjenigen Organisationen des öffentlichen Sektors gehören, die sich in den vergangenen Jahren am stärksten gewandelt haben. Dabei ist davon auszugehen, dass dieser Wandel auch erheblichen Einfluss darauf hat, welche Personen als Kanzlerinnen oder Kanzler² mit der Leitung des nicht-wissenschaftlichen Bereichs von Hochschulen betraut werden. Insbesondere ist anzunehmen, dass sich durch die erhöhte Bedeutung von Wettbewerb und privatwirtschaftlich inspirierten Managementinstrumenten die Anforderungen an Führungskräfte im öffentlichen Sektor (vgl. *Reichard* 2014, S. 47) verändert haben. Zu vermuten ist deshalb, dass Personen mit beruflichen Erfahrungen aus dem privatwirtschaftlichen Management und/oder einem entsprechenden Ausbildungshintergrund auch zunehmend Führungspositionen im öffentlichen Sektor einnehmen. Umso erstaunlicher ist, dass bisher wenig dazu bekannt ist, ob heute tatsächlich andere Personen in dieses Amt berufen werden als in der Vergangenheit.³

Vor dem Hintergrund dieser Forschungslücke beschäftigt sich der Beitrag mit zwei zentralen Fragestellungen: (1) Haben die am NPM orientierten Hochschulreformen in den deutschen Bundesländern seit Ende der 1990er Jahre zu Veränderungen in grundlegenden soziodemographischen, Ausbildungs- und Karrieremerkmalen der Hochschulkanzlerinnen

und -kanzler in Deutschland geführt? (2) Welchen Einfluss hat der Karrierahintergrund (Privatwirtschaft versus öffentliche Verwaltung/Hochschulverwaltung) auf die berufliche Motivation und das Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler? Die empirische Basis dieses Beitrags bildet eine im Jahr 2015 durchgeführte Befragung von Kanzlerinnen und Kanzlern aller deutschen Hochschulen. Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage werden zudem Daten einer ähnlichen Befragung aus dem Jahr 2008 (Blümel/Kloke/Krücken 2010) vergleichend ausgewertet.

Der Beitrag verbindet zwei Forschungsbereiche, die bisher selten zusammen betrachtet wurden.⁴ Einerseits sind dies die NPM-Reformen, andererseits die Karriereverläufe im administrativen Hochschulbereich und deren Effekte auf die Amtsausübung.⁵ Zur Messung der beruflichen Motivation wird das in der internationalen verwaltungswissenschaftlichen Forschung etablierte Konzept der *Public Service Motivation* (PSM) (Perry 1996) verwendet. Darüber hinaus werden Aussagen zur Bedeutung verschiedener möglicher Aufgaben von Hochschulkanzlerinnen und -kanzlern genutzt, um Unterschiede im Selbstverständnis der Amtsinhaber abhängig von der beruflichen Sozialisation zu analysieren.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Im zweiten Teil wird dargestellt, wie sich die Position der Kanzlerinnen und Kanzler im Zuge der NPM-Reformen gewandelt hat und welche Veränderungen wir deshalb in Bezug auf Ausbildungs- und Karrierahintergründe von Kanzlerinnen und Kanzlern annehmen. Anschließend folgt in Abschnitt 3 eine Erläuterung des PSM-Konzeptes. Darüber hinaus wird dargelegt, welche Annahmen zu den Effekten des Karrierahintergrundes auf die PSM bzw. das Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler die empirische Untersuchung anleiten. Abschnitt 4 enthält Informationen zur Datenbasis und Methodik. Daraufhin werden im fünften Teil die empirischen Ergebnisse vorgestellt. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

2 Vom Garant rechtskonformen Verwaltungshandelns zum Public Manager? Die Entwicklung der Position der Kanzlerinnen bzw. Kanzler im Zeitverlauf

Im Hochschulsektor fanden in den letzten rund zwanzig Jahren sowohl in Deutschland (z.B. Bogumil u.a. 2013; Hüther/Krücken 2016) als auch in anderen europäischen Ländern (Paradeise u.a. 2009; Berman/Paradeise 2016; Dobbins/Knill 2014) vielfältige Reformen auf der Governance- und Organisationsebene statt. Diese Reformen weisen deutliche Einflüsse des NPM auf, sind aber auch durch sektorale Besonderheiten und länderspezifische Charakteristika geprägt. Da Hochschulbildung im föderalen System Deutschlands in der Kompetenz der Länder liegt, unterscheiden sich die konkreten Reforminhalte hierzulande je nach Bundesland. Unabhängig davon sind länderübergreifend gemeinsame Entwicklungstendenzen auszumachen, welche im Wesentlichen die folgenden Elemente umfassen (vgl. Hüther 2010, S. 435ff.): Erstens finden wir eine Stärkung der Hochschulleitungen und damit eine Verstärkung des Entscheidungsmodus der Hierarchie, wobei der traditionelle interne Entscheidungsmodus der Kollegialität mit Verhandlungen zwar geschwächt wurde, aber dennoch weiterhin eine wichtige Rolle spielt. Zweitens verzichten die staatlichen Akteure zunehmend auf eine bürokratische Detailsteuerung der Hochschulen. Stattdessen werden Ziel- und Leistungsvereinbarungen zur outputorientierten Steuerung genutzt. Zudem wurden intermediäre Instanzen wie Hochschulräte oder Akkreditie-

rungsagenturen etabliert, welche zuvor staatliche Steuerungsaufgaben übernehmen. Ein drittes Element ist die Stärkung bzw. Neuschaffung von Wettbewerbsmechanismen auf verschiedenen Ebenen. So hat sich durch die zunehmende Projektförderung der Wettbewerb zwischen den Forschenden verstärkt. Innerhalb der Hochschulen wurden zudem vielerorts leistungsbezogene indikatorische Mittelvergabesysteme eingeführt, die den Wettbewerb zwischen den Fachbereichen bzw. Fakultäten stärken. Ähnliche Systeme wurden zudem auf der Ebene der einzelnen Bundesländer aufgebaut, was Wettbewerb um die staatlichen Ressourcen zwischen den Hochschulen in einem Bundesland geschaffen hat.

In der Organisationsforschung werden die beschriebenen Veränderungen als Entwicklung von der organisatorischen Form einer organisationalen Arena hin zu vollständigen Organisationen mit Akteursstatus beschrieben (grundlegend *Brunsson/Sahlin-Andersson* 2000; *Krücken/Meier* 2006; für Deutschland z.B. *Meier* 2009; *Hüther/Krücken* 2013; für andere Länder z.B. *Seeber u.a.* 2015; *de Boer/Enders/Leisyte* 2007). Organisationale Arenen unterscheiden sich von vollständigen Organisationen vor allem dadurch, dass die Kontrolle des operativen Kerns der Organisation maßgeblich durch organisationsexterne Instanzen und kaum durch die lokale Organisationsführung vorgenommen wird. Typische Beispiele für organisationale Arenen bildeten traditionell insbesondere Professionsorganisationen wie Krankenhäuser und Universitäten, in denen die Ärztinnen und Ärzte bzw. Professorinnen und Professoren einerseits durch professionelle Zusammenhänge und andererseits durch staatliche Instanzen kontrolliert werden. Im Gegensatz dazu weisen vollständige Organisationen nicht nur eine Gesamtidentität (Autonomie, kollektive Ressourcen, Abgrenzung zur Umwelt, Selbstwahrnehmung als Organisation) und Rationalität (eindeutige Ziele, Messung und Zurechnung von Leistungen) auf, sondern auch interne Hierarchien und Managementkapazitäten, die für die Kontrolle der internen Prozesse und aller Mitglieder der Organisation, also auch der Professionellen, verantwortlich sind (vgl. *Brunsson/Sahlin-Andersson* 2000, S. 723ff.).

Bei einer solchen Umwandlung verändert sich die Rolle der hochschulinternen Verwaltung erheblich, was in der Literatur häufig mit dem Wechsel der Bezeichnung von „Hochschulverwaltung“ zu „Hochschulmanagement“ markiert wird (z.B. *Blümel* 2015; *Schneiderberg u.a.* 2013). Auch wenn davon ausgegangen werden muss, dass nicht alles was Management genannt wird, auch Management ist, handelt es sich nicht nur um eine rein sprachliche Umstellung, sondern wir finden auch faktische Veränderungsprozesse. Ein Beispiel hierfür ist, dass in den letzten Jahren an den Hochschulen systematisch Stellen geschaffen bzw. ausgebaut wurden, welche einerseits die Organisationsumwelt beobachten und versuchen zu beeinflussen (z.B. Hochschulmarketing, Presseabteilungen) und andererseits interne Prozesse (z.B. Qualitätsmanagement, Forschungsförderung) in den Blick nehmen. Dass diese Stellen andere Aufgaben übernehmen als die klassischen Sachbearbeiter- bzw. Sachbearbeiterinnenstellen an Hochschulen, spiegelt sich auch darin wider, dass es sich vor allem um Stellen des höheren Dienstes handelt. Dabei ist die Gesamtanzahl der Verwaltungsstellen an den Hochschulen in den letzten Jahren kaum gewachsen, aber es hat eine deutliche Verschiebung in Richtung höherer Qualifikationen stattgefunden (vgl. *Hüther/Krücken* 2016, S. 248ff.; *Blümel u.a.* 2010).

Die Veränderung des Aufgabenportfolios der Hochschulverwaltungen hat in besonderer Weise auch Auswirkungen auf die Verwaltungsspitze, also die Kanzlerinnen und Kanzler. Während deren Rolle traditionell darin gesehen wurde „Garant des rechtlichen und verwaltungsmäßigen Sachverständes“ (*Dallinger u.a.* 1978, S. 363) zu sein, sind angesichts der beschriebenen Entwicklungen neue Anforderungen hinzugekommen. So be-

schreibt *Blümel* (2015, S. 89ff.) idealtypisch einen Wandel von einer akademisch-bürokratischen Logik der Hochschulverwaltung zu einer postbürokratischen Logik des Managements, in der nicht mehr die Rechtmäßigkeit der Entscheidungen, sondern die Effizienz und der Erfolg der Hochschule zum Handlungsprimat der Kanzlerinnen und Kanzler wird. Aus einer klassischen organisationstheoretischen Perspektive (z.B. *Luhmann* 1964) bedeutet dies, dass sowohl die Kanzlerinnen und Kanzler selbst als auch die Hochschulverwaltung insgesamt ihre Aufgaben zunehmend im Rahmen von Zweckprogrammen vollziehen müssen, also bestimmte Ziele erreichen sollen, wobei die Mittelwahl ihnen überlassen wird. Demgegenüber nimmt die Bedeutung von Konditionalprogrammen, also dem Ausführen einer bestimmten Handlung bei gegebenem Input, deutlich ab. Kanzlerinnen und Kanzler stehen also zunehmend – zumindest dann, wenn ein rationales Entscheidungsverständnis zugrunde gelegt wird⁶ – vor der Aufgabe, bei vorgegebener Zielsetzung möglichst effiziente und effektive Mittel zur Zielerreichung zu finden, zu implementieren und durchzusetzen.

Nicht nur die Aufgaben der Kanzlerinnen und Kanzler, sondern auch die strukturellen Rahmenbedingungen der Position haben sich in den letzten Jahren verändert. So war die Position traditionell ein Amt auf Lebenszeit, und es erfolgte eine Bestellung bzw. Ernennung durch das Ministerium in einem „kondominialen Verfahren“ (*Hartmer* 2004, S. 197). Bis weit in die 1960er Jahre hinein waren die Kanzlerinnen und Kanzler zudem für die staatlichen Aufgaben der Hochschulen zuständig und standen unter der Aufsicht des Ministeriums und nicht der Rektorin bzw. des Rektors. Erst ab den 1970er Jahren setzte sich allmählich die sogenannte Präsidialverfassung durch, bei der die Präsidentin bzw. der Präsident sowohl den Bereich der staatlichen Aufgaben als auch der akademischen Selbstverwaltung leitete und in der Regel⁷ gegenüber der Kanzlerin bzw. dem Kanzler weisungsbefugt war (vgl. *Hartmer* 2004, S. 197; *Thieme* 1986, S. 829ff.). Die Kanzler- bzw. Kanzlerinnenposition entwickelte sich damit von der eines „Vertreters des Ministeriums vor Ort, [...] [der] außerhalb der Universität“ (*Wallerath* 2004, S. 208) stand, zu einer organisationsinternen Position. Die Reformen seit 1998 haben diesen organisationalen Integrationsprozess weitergeführt: Erstens sind die Kanzlerinnen und Kanzler heute in fast allen Ländern Mitglied der kollegialen Hochschulleitungen. Zweitens wurde das Amt in nahezu allen Bundesländern zu einem Wahlamt auf Zeit, wobei sich die Wahlverfahren von denen anderer Vizepräsidenten bzw. Vizepräsidentinnen kaum noch unterscheiden (vgl. *Blümel* 2015; *Hüther* 2011). In einigen Landeshochschulgesetzen findet sich folgerichtig nicht mehr die Bezeichnung Kanzler bzw. Kanzlerin, sondern wie z.B. im Baden-Württembergischen Landeshochschulgesetz „Rektoratsmitglied für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung“ (§ 15, Abs. 2).

Es ist zu vermuten, dass die beschriebenen Veränderungen nicht ohne Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Gruppe der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler geblieben sind. Anzunehmen ist, dass in Folge der NPM-Reformen vermehrt Spitzenbeamte und -beamtinnen rekrutiert werden, bei denen größere „Kompetenzen in betriebswirtschaftlichen, organisationstheoretischen und kommunikationstechnischen Fragen“ (*Anderbrügge* 2000, S. 424) unterstellt werden können. Empirisch sollte sich dies erstens in einer Veränderung der Rekrutierungen in Bezug auf die Studienhintergründe niederschlagen, insbesondere in einem im Zeitverlauf zunehmenden Anteil an Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern (und einem abnehmenden Anteil der traditionell dominierenden Juristinnen und Juristen). Hier würde demnach eine Veränderung formaler Qualifikationsmerkmale vorhanden sein. Zweitens ist anzunehmen, dass vermehrt Personen rekrui-

tiert werden, die im Laufe ihres Berufslebens Erfahrung im privatwirtschaftlichen Sektor gesammelt haben und hierdurch signalisieren können, dass sie über die oben beschriebenen Kompetenzen verfügen. Hier würde also nicht auf formale Qualifikationsmerkmale, sondern vielmehr auf die Praxiserfahrung abgestellt. Ähnliche Effekte von NPM-Reformen wurden in empirischen Studien zu anderen Staaten – allerdings nicht für die Hochschulverwaltung, sondern meist für die zentralstaatlichen Behörden – bereits nachgewiesen. Diese Forschungsarbeiten zeigen, dass sich im Zuge der NPM-Reformen die Rekrutierungspraktiken für Spitzenpositionen verändern. Typischerweise findet dabei kein radikaler Wandel statt, da viele bestehende Anforderungen (z.B. politische Responsivität) erhalten bleiben und institutionelle Pfadabhängigkeiten bestehen, sondern der Wandel ist eher inkrementeller Natur (vgl. *Emery/Giauque/Rebmann* 2014). Aufgrund neuer Kompetenzprofile, aber auch, weil Wettbewerb ein zentrales Element der NPM-Reformen ist, schlägt sich NPM in den Rekrutierungspraktiken meist in einer zunehmenden Öffnung für externe Kandidaten nieder (vgl. *Maor/Stevens* 1997; *Hine/Peele* 2016, S. 172). Berufserfahrung in der Privatwirtschaft wird in diesem Zusammenhang wegen der Ökonomisierung des öffentlichen Sektors und der wachsenden Betonung von Managementaufgaben für besonders vorteilhaft gehalten (vgl. *Emery/Giauque/Rebmann* 2014). Ob die Annahme zutrifft, dass sich die Ausbildungs- und Karrieremerkmale der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler in Deutschland in Folge der Hochschulreformen in die beschriebene Richtung verändern, wird im empirischen Teil dieses Beitrags untersucht.

3 Karrierehintergrund, Public Service Motivation und Selbstverständnis im Amt

Wenn in Folge von NPM-Reformen verstärkt in der Privatwirtschaft sozialisierte Personen Hochschulkanzler bzw. -kanzlerin werden, dann stellt sich die Frage nach den Konsequenzen. Unterscheiden sich Personen mit einem primär privatwirtschaftlichen Karrierehintergrund in ihrer Motivation und ihrem Selbstverständnis – und damit auch in ihrer Amtsausübung und im Entscheidungsverhalten – von Spitzenbeamten mit einer langjährigen Berufserfahrung im öffentlichen Sektor? Um diese Fragestellung zu untersuchen, greifen wir auf das multidimensionale Konzept der PSM und Selbsteinschätzungen in Bezug auf die Aufgaben als Kanzler bzw. Kanzlerin zurück.

Das PSM-Konzept hat sich in der verwaltungswissenschaftlichen Forschung – insbesondere im US-amerikanischen Raum – etabliert, um die spezifischen Motivationen und Einstellungen von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern⁸ empirisch zu messen (*Perry/Wise* 1990). Forschungsarbeiten befassen sich in diesem Zusammenhang beispielsweise mit den Zusammenhängen zwischen PSM und Arbeitszufriedenheit (*Bright* 2008), Performance (*Jin/McDonald/Park* 2016) oder Widerstand gegen Reformen (*Wright/Christensen/Isett* 2013). Dabei wird davon ausgegangen, dass Individuen mit einer hohen PSM nicht nur überdurchschnittlich häufig in der öffentlichen Verwaltung arbeiten, sondern dort auch bessere Leistungen zeigen und zufriedener sind als Personen mit schwacher PSM (für einen Überblick siehe *Wright/Grant* 2010; *Bellé* 2013).

Für den deutschsprachigen Raum wurde das PSM-Konzept bisher nur selten empirisch genutzt. Eine Ausnahme bilden *Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler* (2009), auf deren Operationalisierung wir uns im Folgenden stützen werden. *Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler* (2009, S. 76) unterscheiden unter Rückgriff auf *Perry* (1996, 1997) vier

Dimensionen der PSM: Die erste Dimension bezieht sich auf die Attraktivität von Politik und Politikberatung „und untersucht, inwieweit sich öffentliche Bedienstete durch ein besonderes Interesse am politischen Geschehen auszeichnen und inwieweit sie durch die Möglichkeiten der Politikmitgestaltung [...] motiviert werden“ (ebd.). Die zweite Dimension „betrachtet, inwieweit eine Orientierung am Gemeinwohl und an einer gesellschaftlichen Verantwortung Bestandteil der beruflichen Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung“ (ebd.) und motivierender Faktor ist. Die dritte Dimension bezieht sich auf das soziale Mitgefühl, „vornehmlich auf eine individuell empfundene Verpflichtung, die Lebensumstände anderer Menschen zu verbessern“ (ebd.). Die vierte Dimension umfasst „die Bereitschaft, sich uneigennützig und unabhängig von externen Normen und Erwartungen für Mitmenschen einzusetzen“ (ebd.).

In der vorliegenden Studie wird auf das PSM-Konzept zurückgegriffen, um herauszufinden, ob sich systematische Unterschiede in der PSM abhängig vom Karrierehintergrund der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler feststellen lassen. Ergebnisse für andere Verwaltungsbereiche zeigen, dass Personen, die im öffentlichen Sektor arbeiten, im Durchschnitt eine höhere PSM haben als Personen, die im Privatsektor tätig sind (vgl. *Wright/Grant* 2010). Dieser Effekt geht – darauf weisen *Wright/Grant* (2010) hin – sowohl auf Mechanismen der (Selbst-)Rekrutierung – die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung ist besonders für Individuen mit diesen Werten attraktiv (vgl. *Pandey/Stazyk* 2008) – als auch auf die Sozialisation innerhalb der Verwaltung (vgl. *Moynihan/Pandey* 2007) zurück. Wir gehen deshalb von der Hypothese aus, dass Hochschulkanzlerinnen und -kanzler mit längerer Berufserfahrung in der Privatwirtschaft eine geringer ausgeprägte PSM haben als solche, deren Berufsbiographie durch eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung geprägt ist.

Das Konzept der PSM kann zur Betrachtung allgemeiner oder übergreifender Einstellungen genutzt werden, allerdings ist das Selbstverständnis in Bezug auf eine bestimmte Position damit nicht erfassbar. Um das Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler in Bezug auf ihre Position zu erfassen, wurden deshalb zusätzlich deren Einschätzungen zu verschiedenen möglichen Aufgaben erhoben. Es geht hier also um die Frage, welche Aufgaben der Kanzlerinnen und Kanzler diese selbst für besonders relevant halten. Die Abfrage erfolgte anhand von zehn Statements zu möglichen Aufgaben. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Karrierehintergrund einen Einfluss auf die Interpretation der Wichtigkeit verschiedener Aufgaben des Amtes hat. So nehmen wir an, dass Kanzlerinnen und Kanzler mit Verwaltungskarriere die Aufgabe der Sicherstellung der Rechtskonformität der Entscheidungen besonders stark betonen, während diejenigen mit einem Karrierehintergrund in der Privatwirtschaft die Aufgabe, für effiziente Prozesse an der Hochschule zu sorgen, für besonders wichtig halten. Allerdings ist auch davon auszugehen, dass einerseits die generellen Anforderungen an Kanzlerinnen und Kanzler und andererseits der jeweilige konkrete Arbeitskontext deutlich stärker als bei der PSM-Abfrage auf diese Interpretation einwirken. Die Aufgaben, die einerseits als wichtig eingeschätzt werden und andererseits kaum Unterschiede zwischen den Gruppen aufweisen, geben also Hinweise darauf, welchen Aufgabenkern die Befragten – unabhängig vom beruflichen Erfahrungshintergrund und den konkreten Arbeitskontexten – mit ihrem Amt verbinden.

4 Datenbasis und Methodik

Die nachfolgende empirische Analyse basiert auf einer Befragung der Kanzlerinnen und Kanzler an staatlichen und privaten Universitäten und Fachhochschulen aus dem Jahr 2015. Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage nach der Veränderung der Ausbildungs- und Karriere Merkmale von Kanzlerinnen und Kanzlern (Abschnitt 5.1) wird zudem zusätzlich auf die Ergebnisse einer vergleichbaren Befragung aus dem Jahr 2008 zurückgegriffen. Die Abfrage der PSM erfolgte nur in der Befragung 2015, weshalb für die Untersuchung der zweiten Forschungsfrage (Abschnitt 5.2) nur auf den aktuelleren Datensatz zurückgegriffen wird.

Sowohl die Befragung 2015 als auch die Befragung 2008 waren als Vollerhebungen konzipiert, haben aber verschiedene Datenquellen zur Bildung der Grundgesamtheit genutzt, unterschiedliche Einschränkungen vorgenommen und teilweise abweichende Erhebungsmethoden genutzt. In der Befragung 2008 wurde die Grundgesamtheit auf Basis der Eintragungen im Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz gewonnen, wobei kirchliche Hochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen ausgeschlossen wurden. Es ergab sich so eine Grundgesamtheit von 267 Personen, denen postalisch ein Fragebogen zugesandt wurde. Es konnte eine Rücklaufquote von 57 Prozent realisiert werden, grundsätzliche Probleme mit systematischen Ausfällen sind nicht erkennbar (vgl. Tabelle Anhang 1; sowie *Blümel/Kloke/Krücken* 2010, S. 5ff.). In der Befragung 2015 wurde die Grundgesamtheit auf der Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes (Fachserie 11 4.1 WS 2013/14) generiert, wobei im Gegensatz zur Befragung 2008 Hochschulen mit weniger als 300 Studierenden von der Befragung ausgeschlossen wurden.⁹ Aufgrund dieser Auswahl ergab sich eine Grundgesamtheit von 334 Personen. Die Recherche der Adressen und Namen der aktuellen Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber erfolgte per Internet. Die Befragung wurde online durchgeführt.¹⁰ Die Rücklaufquote der Befragung 2015 lag bei 62 Prozent, Hinweise auf systematische Ausfälle gibt es nicht (vgl. Tabelle Anhang 2; sowie *Blümel/Hüther* 2015). Die unterschiedlichen Erhebungsmethoden (schriftlich vs. online) schränken die Vergleichbarkeit der Daten nicht ein. Dies gilt jedoch nicht für die verschiedenen Grundgesamtheiten. Für den Vergleich der Befragungsergebnisse von 2008 und 2015 in Abschnitt 5.1 haben wir deshalb die kirchlichen Hochschulen und Kunst- und Musikhochschulen aus dem Datensatz 2015 ausgeschlossen.

Für die deskriptive Analyse in Abschnitt 5.1 nutzen wir einschlägige Variablen der empirischen Sozialforschung. Hierunter fallen das Geschlecht, der Studienhintergrund sowie die Fragen nach Berufserfahrung in der Privatwirtschaft und nach der internen bzw. externen Rekrutierung. Eine Tabelle mit den deskriptiven Verteilungen zentraler Variablen der Datensätze von 2008 und 2015 befindet sich im Anhang.

Die in Abschnitt 5.2 genutzten Variablen zur beruflichen Sozialisation, der PSM und dem Selbstverständnis sind weniger einschlägig und werden deshalb im Folgenden kurz erläutert.

Berufliche Sozialisationsgruppen: Für die Betrachtungen zum beruflichen Selbstverständnis und zur PSM wurden aus dem Datensatz von 2015 drei Gruppen gebildet, die sich in ihrem beruflichen Hintergrund und dem Bereich, aus dem die Rekrutierung in das erste Kanzleramt erfolgte, unterscheiden.¹¹ In Gruppe 1 befinden sich Kanzlerinnen und Kanzler, die vor der ersten Amtsübernahme ausschließlich oder aber zehn Jahre und mehr im Privatsektor und weniger als fünf Jahre im öffentlichen oder dem Stiftungssektor gearbeitet

tet haben. Hier erfolgte also vor allem oder ausschließlich eine berufliche Vorsozialisation im Privatsektor. Die zweite und dritte Gruppe umfassen Personen, die vor der ersten Amtsübernahme ausschließlich im öffentlichen Sektor gearbeitet haben oder aber zehn Jahre und mehr im öffentlichen Sektor und weniger als fünf Jahre im privaten oder Stiftungssektor gearbeitet haben. Die berufliche Vorsozialisation erfolgte dementsprechend für beide Gruppen vor allem oder ausschließlich im öffentlichen Sektor. Zwischen der zweiten und dritten Gruppe erfolgt eine Differenzierung nach dem Bereich, aus welchem die direkte Rekrutierung für das erste Amt als Kanzler bzw. Kanzlerin erfolgte. Gruppe 2 umfasst Personen, die aus dem öffentlichen Sektor, aber nicht aus dem Bereich der Wissenschaftsverwaltung rekrutiert wurden. In Gruppe 3 befinden sich Personen, die aus dem wissenschaftlichen Verwaltungsbereich (Hochschulverwaltungen, Wissenschaftsministerien etc.) stammen.

Berufliches Selbstverständnis: Das berufliche Selbstverständnis wurde anhand von zehn Items mit einer Sechsserskala von 1 „Trifft voll zu“ bis 6 „Trifft überhaupt nicht zu“ abgefragt.¹² Die Items wurden sowohl in der Online-Befragung als auch in der schriftlichen Befragung rotiert. Wir nutzen zum Vergleich der drei Gruppen die Mittelwerte.

PSM: Zur Abfrage der PSM wurden die 15 Items aus *Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler* (2009, S. 87f.) genutzt. Drei Items zur zweiten Dimension der PSM (Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung) wurden jedoch angepasst, indem der Bezug zur öffentlichen Verwaltung durch den Bezug auf die Hochschulverwaltung ersetzt wurde (vgl. Anhang 5). Die Befragten konnten Einschätzungen auf einer Skala von 1 „Trifft voll zu“ bis 6 „Trifft überhaupt nicht zu“ angeben. Die Abfrage erfolgte rotiert und einzelne Items waren „umgekehrt“ formuliert. Eine besonders hohe PSM drückt sich durch einen Wert von „1“ aus, während der niedrigste PSM-Wert bei „6“ liegt. Wir nutzen für den späteren Vergleich der drei beruflichen Sozialisationsgruppen die Mittelwerte für das Gesamtkonstrukt und die Unterdimensionen. Bei einer Überprüfung des Konstrukts mittels Faktorenanalyse finden sich ähnliche Effekte wie bei *Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler* (2009, S. 79f.). Cronbachs Alpha gibt Auskunft darüber, ob die Items zur Messung einer gemeinsamen Dimension geeignet sind. Für die hier verwendeten Unterdimensionen nehmen diese teilweise durchschnittliche bis niedrige Werte an. Eine deutliche Ausnahme bildet die politische Dimension. Hier ist Cronbachs Alpha sehr gut (vgl. Anhang 4).

Für die Mittelwertvergleiche bei der beruflichen Sozialisation und der PSM verzichten wir darauf, Signifikanzen anzugeben.¹³ Zu der Frage, ob bzw. unter welchen Bedingungen Signifikanztests sinnvoll bei einem Vollerhebungsdesign anzuwenden sind, gibt es in der Literatur eine lebhafte Diskussion (vgl. z.B. *Broscheid/Gschwend* 2005; *Behnke* 2005; *Broscheid* 2009). Diese Diskussion umfasst auch das Problem, dass eine nicht vorhandene Signifikanz bei kleinen Fallzahlen zu Fehlschlüssen führen kann. Dies liegt daran, dass bei kleinen Fallzahlen die „Teststärke (power)“ (*Gross/Kriwy* 2009, S. 9ff.) gering ist. Dieses Problem verschärft sich, wenn aufgrund einer kleinen Grundgesamtheit auch die Fallzahlen kaum bzw. nicht erhöht werden können. Dies ist offensichtlich in unserer Studie der Fall: Unsere Vergleichsgruppen sind relativ klein und können, aufgrund der begrenzten Anzahl an Kanzlerinnen und Kanzlern, auch nicht durch ein anderes Studiendesign beliebig vergrößert werden. Die Angabe von Signifikanzen könnte hier also zu Fehlschlüssen führen.

5 Ergebnisse

5.1 Sozio- und berufsdemographische Eigenschaften der Kanzlerinnen und Kanzler

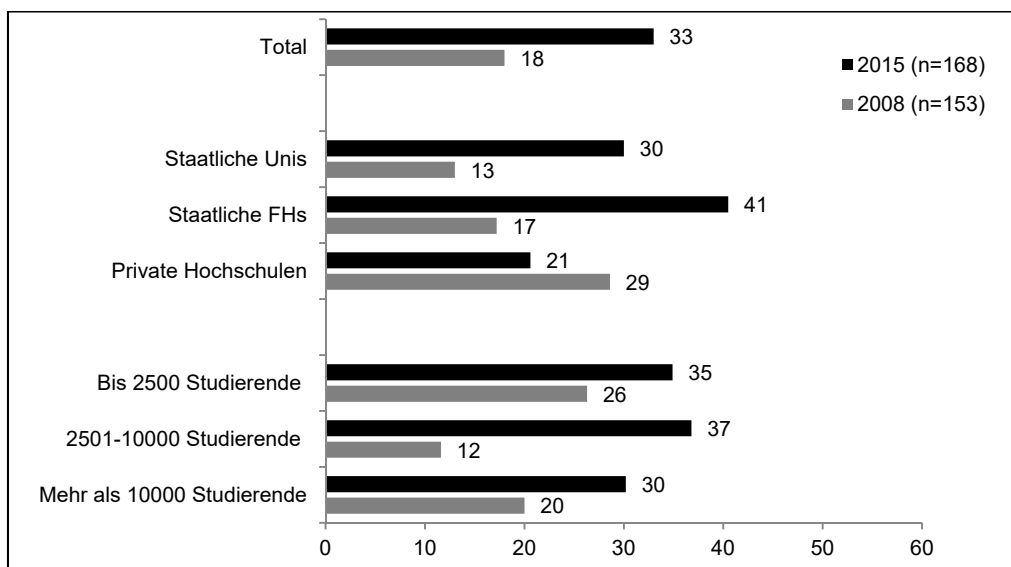
Wie bereits ausführlich dargelegt, hat sich die Rolle der Kanzlerinnen und Kanzler durch die NPM-Reformen – und dabei insbesondere durch die Integration in die Hochschulleitung, die Autonomisierung der Hochschulen und das stärkere Gewicht von Managementaufgaben innerhalb der Hochschulverwaltung – deutlich verändert. Insofern stellt sich die Frage, ob Kanzlerinnen und Kanzler in Hinblick auf soziodemographische Faktoren und ihre Karrierewege weiterhin dem hergebrachten Muster (männlich, Jurist, Verwaltungslaufbahn, z.B. *Krücken/Blümel/Kloke* 2009, S. 22) entsprechen oder ob hier ein Wandel zu beobachten ist. Im Folgenden wird dies auf Basis der Untersuchungen aus den Jahren 2008 und 2015 analysiert. Näher betrachtet werden die Geschlechteranteile, der Studienhintergrund, Arbeitserfahrungen in der Privatwirtschaft sowie die Rekrutierungswege.

Geschlecht

Der Anteil der Kanzlerinnen an den Universitäten und Fachhochschulen hat sich zwischen 2008 und 2015 nach unseren Befragungsdaten deutlich erhöht (siehe hierzu auch *Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK* 2014, S. 26): Waren 2008 noch mehr als vier Fünftel der Kanzlerpositionen mit Männern besetzt, hatte 2015 schon jede dritte Hochschule eine Frau als Kanzlerin (Abb. 1). Der Anteil der Kanzlerinnen liegt damit deutlich über dem Anteil der Rektorinnen und Präsidentinnen, welcher von 5 Prozent in 1996 auf lediglich 14,5 Prozent in 2013 angestiegen ist (*Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK* 2014, S. 27). Der im Vergleich zu anderen Leitungspositionen in den Hochschulen relativ schnelle Anstieg des Anteils der Kanzlerinnen ist sicherlich auch dadurch zu erklären, dass in den letzten Jahren eine „Feminisierung“ im Hochschulmanagementbereich zu verzeichnen ist und damit das Rekrutierungspotential für die Ebene der Verwaltungsleitung angestiegen sein sollte. So erhöhte sich der Anteil der Frauen im höheren Dienst im Verwaltungsbereich der Hochschulen zwischen 2000 und 2013 von 37 Prozent auf 49 Prozent (*Hüther/Krücken* 2016, S. 276).

Bei einer differenzierten Betrachtung nach Hochschultyp bzw. Trägerschaft und der Größe der Hochschulen (gemessen an der Anzahl der Studierenden) zeigen sich interessante Zusammenhänge. So ist der Anteil der Kanzlerinnen in staatlichen Fachhochschulen sichtlich höher als an den staatlichen Universitäten und den privaten Hochschulen. Zudem finden sich mehr Kanzlerinnen an kleinen und mittelgroßen Hochschulen, während ihre Anteile an großen Hochschulen geringer sind. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Fragen des organisationalen Status (Universitäten vs. Fachhochschulen) und die Größe der Hochschule eine Rolle bei der Besetzung der Kanzlerposition zu spielen scheinen.

Abbildung 1: Anteile der Kanzlerinnen (in %)



Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2008 und 2015; eigene Darstellung.

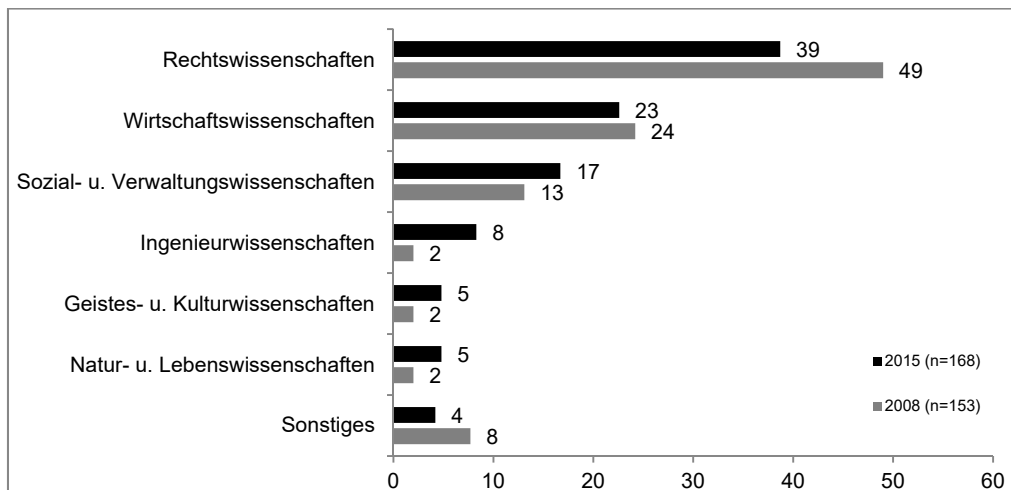
Studienhintergrund

Wie in Abschnitt 2 erläutert, gehen wir von der Annahme aus, dass infolge der NPM-Reformen zunehmend Personen mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund rekrutiert werden und dementsprechend der traditionell hohe Juristen- und Juristinnenanteil sinkt. Unsere Analyse zeigt, dass 2015 39 Prozent der Kanzlerinnen und Kanzler ein rechtswissenschaftliches Studium absolviert hatten. Damit ist deren Anteil zwar weiterhin hoch, von einem Juristen- bzw. Juristinnenmonopol kann aber keine Rede mehr sein.¹⁴ Im selben Untersuchungsjahr lagen der Anteil der Wirtschaftswissenschaftlerinnen bzw. Wirtschaftswissenschaftler bei 23 Prozent und der Anteil der Sozial- und Verwaltungswissenschaftlerinnen bzw. -wissenschaftler bei 17 Prozent. In der Summe hatten 2015 also genauso viele Kanzlerinnen und Kanzler einen wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen wie einen juristischen Hintergrund (Abb. 3). Im Vergleich der beiden Befragungszeitpunkte 2008 und 2015 fallen vor allem zwei Entwicklungen ins Auge: Erstens hat der Anteil der Kanzlerinnen und Kanzler mit einem Jurastudium zwischen 2008 und 2015 um zehn Prozentpunkte abgenommen. Zweitens verzeichnen alle anderen Studienhintergründe – mit Ausnahme der Wirtschaftswissenschaften – einen Anstieg. Die Daten legen somit eine grundsätzliche Diversifizierung der Studienhintergründe der Kanzlerinnen und Kanzler nahe. Eine einfache Verschiebung von den Rechts- zu den Wirtschaftswissenschaften ist nicht zu erkennen.

Bei einer Betrachtung in Hinblick auf die Hochschulart und die Trägerschaft wird deutlich, dass 2015 Kanzlerinnen und Kanzler an staatlichen Universitäten und Fachhochschulen deutlich häufiger ein rechtswissenschaftliches Studium absolviert haben als Kanzlerinnen und Kanzler an privaten Hochschulen (46 Prozent bzw. 47 Prozent vs. 15 Prozent). Hingegen ist der Anteil der Kanzlerinnen und Kanzler mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund an privaten Hochschulen deutlich höher als an staatlichen Universitäten bzw. Fachhochschulen (41 Prozent vs. 25 Prozent bzw. 15 Prozent). Damit

im Zusammenhang steht auch, dass Kanzlerinnen und Kanzler mit einem rechtswissenschaftlichen Studium häufiger an größeren Universitäten zu finden sind, weil private Hochschulen in der Regel weniger Studierende haben.

Abbildung 2: Studienhintergründe der Kanzlerinnen und Kanzler (in %)



Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2008 und 2015; eigene Darstellung.

Arbeits Erfahrung in der Privatwirtschaft

Wir können also bisher feststellen, dass die Möglichkeit einer verstärkten Rekrutierung von Personen mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund von den Hochschulen seit 2008 nicht verstärkt genutzt wurde. Unsere Daten weisen allerdings darauf hin, dass eine andere Option – die Rekrutierung von Personen mit Berufserfahrung in der Privatwirtschaft – im Hochschulsektor deutlich relevanter ist. So lag der Anteil der Kanzlerinnen und Kanzler, die zumindest zeitweise in der Privatwirtschaft gearbeitet haben, 2008 bei 26 Prozent. Im Jahr 2015 betrug deren Anteil 46 Prozent. Es ist also nahezu eine Verdopplung im Verlauf von sieben Jahren zu beobachten. Dass Berufserfahrung in der Privatwirtschaft im Zeitverlauf wichtiger wird, ist auch daran zu erkennen, dass ein Zusammenhang zwischen Alter und Erfahrung in der Privatwirtschaft besteht: Je jünger die Kanzlerinnen und Kanzler sind, desto häufiger haben sie in der Privatwirtschaft gearbeitet. So haben 50 Prozent der Kanzlerinnen und Kanzler, die nach 1970 geboren wurden, in der Privatwirtschaft gearbeitet.

Rekrutierungswege

In Hinblick auf die berufliche Position der Kanzlerinnen und Kanzler vor ihrer Rekrutierung ins Kanzleramt zeigen unsere Daten, dass die Rekrutierung aus der allgemeinen Verwaltung zwischen 2008 und 2015 zugenommen hat (vgl. Tab. 1). Hingegen ist die Rekrutierung aus dem wissenschaftlichen Verwaltungsbereich außerhalb der eigenen Hochschule geringer geworden. Hier deutet sich an, dass das Amt für Personen aus anderen Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen womöglich an Attraktivität verloren hat. Neben dieser Erklärung veränderter Selbstselektionen von Bewerberinnen und Bewerbern wäre allerdings auch denkbar, dass Personen aus dem wissenschaftlichen Verwaltungsbereich

für die Hochschulen an Attraktivität verloren haben. In diesem Fall würde die Abnahme durch veränderte organisatorische Selektionen erklärt. Ob die Abnahme durch Selbstselektion und/oder organisatorische Selektion hervorgerufen wird, können wir mit unseren Daten allerdings nicht klären. Bestätigt wird durch unsere Daten jedoch, dass die Rekrutierung in ein Kanzleramt im Zeitverlauf häufiger intern erfolgt. Dies wird auch daran deutlich, dass insbesondere „junge“ Kanzlerinnen und Kanzler (Geburtsjahrgang 1970 und später) mit 35 Prozent häufig aus der derselben Hochschule rekrutiert wurden.

Tabelle 1: Beschäftigung direkt vor der Übernahme des ersten Kanzleramtes (in %)

	Derselben Hochschule	Wissenschafts- verwaltung	Allgemeine Verwaltung	Privatwirtschaft	Sonstiges
2015	27	32	22	11	9
2008	20	43	13	10	15

Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2008 und 2015; eigene Darstellung.

Dieses Ergebnis könnte auf zweierlei hindeuten: Erstens könnte das Ergebnis ein Effekt der veränderten Rahmenbedingungen der Position sein. Die vielfältigen rechtlichen Veränderungen des Kanzleramtes in den letzten knapp zwei Jahrzehnten haben immer wieder zu der Diskussion geführt, ob das Amt nicht deutlich an Attraktivität verloren hat (z.B. Knopp 2010; Battis 2009). Insbesondere die Umstellung von einem Amt auf Lebenszeit zu einem befristeten Wahlamt wird hier als Problem adressiert, weil dies zu einer deutlichen Erhöhung der beruflichen Unsicherheit führen würde. Die Zunahme interner Rekrutierungen könnte aus dieser Perspektive dadurch erklärt werden, dass für interne Kandidatinnen und Kandidaten einerseits die Anfangsinvestitionen geringer sind und andererseits bei einer Abwahl oder missglückten Wiederwahl leichter eine Auffangposition geschaffen werden kann bzw. bereits vorhanden ist.

Zweitens könnte das Ergebnis auch durch die Stabilisierung der Umweltbedingungen erklärt werden. In der Literatur wird davon ausgegangen (z.B. Petrovsky/James/Boyne 2015, S. 225f.), dass organisationsextern Rekrutierte die Chance erhöhen, einen grundlegenden Wandel zu initiieren, andererseits aber durch einen Mangel an organisationspezifischem Wissen und Erfahrungen auch häufiger Übergangskonflikte, die negativ auf die Leistungserstellung wirken können, hervorrufen. Hingegen können organisationsintern Rekrutierte aufgrund des organisationspezifischen Wissens und der Erfahrungen zwar häufiger Übergangskonflikte vermeiden, allerdings sinkt mit intern Rekrutierten die Wahrscheinlichkeit grundlegender Veränderungen. Daraus folgt, dass für erfolgreiche Hochschulen unter relativ stabilen Umweltanforderungen eher interne Rekrutierungen funktional erscheinen, während einerseits für weniger erfolgreiche Hochschulen und andererseits bei sich schnell verändernden Umweltanforderungen, und damit dem größeren Erfordernis der schnellen Anpassung, eher externe Rekrutierungen zielführend sind. Während in den 2000er Jahren die Umweltanforderungen an die Hochschulen durch vielfältige Reformen einem raschen Wandel unterlagen, finden wir in den letzten Jahren eher eine Konsolidierung. Unter solchen Rahmenbedingungen sind interne Rekrutierungen häufig sinnvoll. Dennoch ist einschränkend darauf hinzuweisen, dass intern Rekrutierte auch im Jahr 2015 mit 27 Prozent keineswegs die Mehrheit bilden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das traditionelle Bild des Hochschulkanzlers als männlichem Juristen mit einer langjährigen Verwaltungslaufbahn einer Revision bedarf. Infolge der Hochschulreformen finden wir mehr weibliche Kanzlerinnen und

eine Diversifizierung der Studienhintergründe (mit einer herausgehobenen Stellung von Jura sowie Sozial- und Wirtschaftswissenschaften). Berufserfahrung in der Privatwirtschaft stellt eine zunehmend wichtige Kompetenz dar, verdrängt aber nicht die notwendige Verwaltungserfahrung, sondern führt zu einer verstärkten Rekrutierung von Personen, die beide Erfahrungshintergründe mitbringen.

5.2 Berufliche Sozialisation, PSM und Selbstverständnis

Die soeben aufgezeigten Veränderungen der sozio- und berufsdemographischen Eigenschaften der Kanzlerinnen und Kanzler werfen die Frage auf, ob diese Verschiebungen auch einen Einfluss darauf haben, welche motivationalen Treiber bei den Amtsinhaberinnen und Amtsinhabern vorhanden sind bzw. welches Selbstverständnis der Amtsausübung bei diesen vorliegt. Da wir im vorherigen Abschnitt besonders ausgeprägte Verschiebungen in Bezug auf die Berufserfahrung im privaten Sektor und der Rekrutierungswege festgestellt haben, konzentrieren wir uns im Folgenden auf mögliche Unterschiede in der beruflichen Sozialisation. Wir nutzen dabei als Vergleichsgruppen die in Abschnitt 4 beschriebenen drei beruflichen Sozialisationsgruppen und prüfen erstens, ob bei diesen Gruppen Unterschiede in Bezug auf die PSM vorhanden sind, und zweitens, ob es Unterschiede beim Selbstverständnis in Bezug auf mögliche Aufgaben des Amtes gibt.

Public Service Motivation

Insgesamt stellen wir für die drei von uns untersuchten Gruppen nur geringe Unterschiede in Bezug auf die PSM fest. Dies gilt insbesondere für die beiden Gruppen, welche ihre berufliche Sozialisation in der Verwaltung vollzogen haben (Tab. 2). Die Unterschiede zu den Kanzlerinnen und Kanzlern, die vor allem in der Privatwirtschaft tätig waren, sind etwas größer. Die Richtung der vorhandenen Unterschiede ist zwar gering, aber erwartungsgemäß: Kanzlerinnen und Kanzler mit einem beruflichen Hintergrund in der Privatwirtschaft weisen einen (etwas) geringeren PSM-Gesamtwert auf als die in der öffentlichen Verwaltung sozialisierten Amtsinhaber bzw. -inhaberinnen. Aufgrund der aus anderen Bereichen bekannten beruflichen Sozialisations- und Selbstselektionsprozesse ist die Richtung dieses Unterschiedes wenig überraschend. Bemerkenswert ist hingegen, wie gering der Unterschied ausfällt.

Hinsichtlich der einzelnen PSM-Dimensionen treten die deutlichsten Differenzen in den Dimensionen „Politische Partizipation“ und „Gemeinwohlinteresse“ auf. So haben die Gruppen 2 (Allg. Verwaltung) und 3 (Wissenschaftsverwaltung) die im deutschen Verwaltungskontext besonders relevante „Neutralitätsnorm“ etwas stärker internalisiert. Dies zeigt sich darin, dass die Werte im Vergleich zu Gruppe 1 (Privatwirtschaft) eine etwas stärkere Distanz zur politischen Partizipation ausdrücken. Allerdings weisen die recht hohen Standardabweichungen auch darauf hin, dass auch innerhalb der drei Gruppen recht unterschiedliche Einschätzungen bei den Items dieser Dimension vorhanden sind. In Bezug auf das Gemeinwohlinteresse findet sich der sichtbarste Unterschied zwischen den Gruppen 1 und 2: Diejenigen, die aus der allgemeinen Verwaltung rekrutiert wurden, weisen eine höhere Gemeinwohlorientierung auf als diejenigen, die beruflich vor allem in der Privatwirtschaft sozialisiert wurden. Auch in Bezug auf das soziale Mitgefühl und die Uneigennützigkeit zeigt sich, dass diese bei Personen, die beruflich in der Privatwirtschaft sozialisiert wurden, im Mittel etwas geringer ausgeprägt sind als in den beiden anderen Gruppen. Unsere Daten

veranschaulichen also, dass die häufig unterstellten Unterschiede in Bezug auf die PSM zwischen den von uns betrachteten Gruppen in der Tendenz erkennbar sind. Es muss aber auch hervorgehoben werden, dass diese Unterschiede sehr klein sind.

Tabelle 2: PSM in unterschiedlichen beruflichen Sozialisations- und Rekrutierungsgruppen (Mittelwerte, Standardabweichungen in Klammern)

	Gruppe 1 Privatwirtschaft (n=20)	Gruppe 2 Allg. Verwaltung (n=18)	Gruppe 3 Wissenschaftsverwaltung (n=61)
PSM Gesamtwert	3,03 (0,54)	2,86 (0,53)	2,88 (0,49)
Politische Partizipation	2,56 (1,27)	2,89 (1,18)	2,84 (1,09)
Gemeinwohlinteresse	3,23 (0,51)	2,75 (0,93)	2,95 (0,77)
Soziales Mitgefühl	2,95 (0,81)	2,77 (0,74)	2,79 (0,66)
Uneigennützigkeit	3,04 (0,97)	2,83 (0,83)	2,80 (0,63)

Messung auf einer 6er Skala mit 1 „Stimme voll zu“ bis 6 „Stimme überhaupt nicht zu“

Gruppe 1: Karrier hintergrund in der Privatwirtschaft; Gruppe 2: Karrier hintergrund im öffentlichen Sektor und Rekrutierung aus der Verwaltung (keine Wissenschaftsverwaltung); Gruppe 3: Karrier hintergrund im öffentlichen Sektor und Rekrutierung aus der Wissenschaftsverwaltung

Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2015; eigene Darstellung.

Studien, die das PSM auf andere Verwaltungseliten in Deutschland anwenden, liegen bisher nicht vor. Lediglich die Studie von *Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler* (2009) für Österreich bietet (vorsichtige) Vergleichsmöglichkeiten. Wenngleich die Zahlen für Deutschland und Österreich aufgrund der unterschiedlichen Erhebungszeitpunkte und der verschiedenen Befragtengruppen nicht direkt miteinander vergleichbar sind, so fällt doch auf, dass zwar die Gesamtwerte für PSM in der österreichischen Studie und in unserer Untersuchung ähnlich sind, sich die Ausprägungen in den einzelnen Dimensionen aber unterscheiden. So ist die Dimension „Politische Partizipation“ bei den deutschen Befragten schwächer ausgeprägt als in Österreich, während das Gemeinwohlinteresse und das soziale Mitgefühl – zumindest bei den in der Verwaltung sozialisierten Befragten – stärker ausgeprägt sind. Ob diese Unterschiede auf sektorale Besonderheiten (Hochschulverwaltung vs. Stadtverwaltung) zurückzuführen oder kulturell bedingt sind, ist eine offene Frage für weiterführende Forschungsarbeiten. Ein alternativer Erklärungsansatz wären die unterschiedlichen Auswirkungen des NPM in beiden Ländern. Hierfür spricht, dass bei den Hochschulkanzlerinnen und -kanzlern mit Hintergrund in der Privatwirtschaft – genau wie in der österreichischen Studie – die politische Partizipation diejenige PSM-Dimension mit der stärksten Ausprägung ist, während das Gemeinwohlinteresse – wiederum genau wie in Österreich – die schwächste Ausprägung hat. Allerdings ist auch darauf hinzuweisen, dass sich sowohl in unserer Studie als auch in der österreichischen Studie gezeigt hat, dass eine einfache Übertragung des im amerikanischen Raum entwickelten PSM-Konzeptes nicht unproblematisch ist. Dies zeigt sich vor allem daran, dass bei der Überprüfung, ob die Items der vier Unterdimensionen der PSM geeignet sind, um jeweils eine Dimension zu messen, teilweise nur durchschnittliche bis niedrige Werte vorhanden sind (vgl. *Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler* 2009, S. 79 sowie Anhang 4).

Selbstverständnis

Abschließend soll das Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler in Bezug auf verschiedene mögliche Aufgaben im Amt betrachtet werden. Tabelle 3 zeigt die Mittelwerte für die drei beruflichen Sozialisationsgruppen in Bezug auf die Einschätzung verschiedener Aufgaben. Zunächst fällt auf, dass bei einigen Aufgaben kaum Unterschiede bei den Einschätzungen zwischen den drei beruflichen Sozialisationsgruppen vorhanden sind und zudem die geringen Standardabweichungen darauf hindeuten, dass alle Befragten eine ähnliche Einschätzung haben. Dies betrifft die Einschätzungen, dass Hochschulkanzlerinnen und -kanzler als Spezialistinnen bzw. Spezialisten das Haushalts- und Personalmanagement verantworten und für effiziente Prozesse in der Hochschule sorgen. Die Kohärenz dieser Einschätzungen spricht dafür, dass die Wahrnehmung der Wichtigkeit dieser Aufgaben unabhängig vom Berufshintergrund und den jeweiligen konkreten Arbeitskontexten ist. Bei der Einschätzung des Items, Kanzlerinnen und Kanzler sollten „unbequeme“ Entscheidungen innerhalb der Hochschule durchsetzen, finden sich ebenfalls fast identische Mittelwerte in den drei Gruppen. Die deutlich höheren Standardabweichungen innerhalb aller drei Gruppen deuten aber darauf hin, dass diese Aufgabe von den Kanzlerinnen und Kanzlern unterschiedlicher eingeschätzt wird.

Bei anderen Einschätzungen finden wir hingegen bei den Mittelwerten größere Unterschiede zwischen den beruflichen Sozialisationsgruppen, beispielsweise bei der Frage nach der Repräsentation der Hochschulen nach außen oder der Aufgabe, die langfristige Entwicklung der Hochschulen im Auge zu behalten. Zumindest in Teilen sind hier Effekte der unterschiedlichen Berufserfahrungen zu vermuten. Wir diskutieren diese, indem wir für jede Gruppe betrachten, welche Aufgaben im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen betont bzw. nicht betont werden.

Kanzlerinnen und Kanzler aus der Privatwirtschaft schätzen die Aufgabe, die langfristige Entwicklung der Hochschule im Auge zu behalten und die Hochschule nach außen zu repräsentieren, im Mittel als zentraler ein als Kanzlerinnen und Kanzler aus den beiden anderen Gruppen. Im Gegensatz dazu betrachten sie die Aufgaben, auf die Rechtskonformität der Entscheidungen zu achten und an strategischen Entscheidungen der Hochschulen mitzuwirken, im Mittel als weniger wichtig als die beiden anderen Gruppen. Zumindest in Bezug auf die Einschätzung der Rechtskonformität kann hier ein Zusammenhang mit der bisherigen Tätigkeit gesehen werden.

Kanzlerinnen und Kanzler, die aus der allgemeinen Verwaltung rekrutiert wurden, betonen hingegen am stärksten, dass es ihre Aufgabe sei, auf die Rechtskonformität der Entscheidungen zu achten. Dies ist wenig überraschend, gilt doch die Rechtskonformität als ein zentrales Element der Weberianischen Bürokratie. Zudem steht das Ergebnis im Einklang damit, dass in dieser Gruppe der Anteil der Personen mit einem rechtswissenschaftlichen Studienhintergrund besonders hoch ist. Hingegen finden die Kanzlerinnen und Kanzler aus dieser Gruppe im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen die Aufgaben, die langfristige Entwicklung der Hochschule im Auge zu behalten, zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln und die Hochschulen nach außen zu repräsentieren, weniger zentral. Auch hier ist zu vermuten, dass der bisherige berufliche Kontext – insbesondere die hierarchische Strukturierung von Entscheidungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung – eine Rolle spielt. Zudem ist davon auszugehen, dass im öffentlichen Sektor die Kontrolle der Außenrepräsentation deutlich stärker formalisiert ist als in anderen Sektoren und deshalb für einen größeren Anteil der Personen im öffentlichen Sektor im Verlauf des Arbeitslebens weniger Relevanz besitzt.

Kanzlerinnen und Kanzler, die aus der Wissenschaftsverwaltung rekrutiert wurden, betonen hingegen im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen stärker die Aufgaben, zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln und als zentrale Ansprechposition für das Ministerium zu fungieren. Beides steht im Einklang mit Anforderungen aus dem beruflichen Sozialisationskontext, weil in wissenschaftlichen Organisationen, insbesondere in Hochschulen, Entscheidungen vor allem über den Verhandlungsmodus, bei dem die Interessen der Verhandlungspartnerinnen und Verhandlungspartner beachtet werden müssen, getroffen werden. Man denke hier nur an die Zusammensetzung akademischer Gremien in Hochschulen. Außerdem ist im deutschen Wissenschaftssystem für viele Wissenschaftsorganisationen der zentrale Umweltbezug das jeweilige Wissenschaftsministerium, nicht zuletzt aufgrund der Ressourcenabhängigkeit. Dass die im Verlauf der beruflichen Sozialisation in Wissenschaftsorganisationen höchstwahrscheinlich erfahrene zentrale Stellung der Ministerien dann auch zu einer stärkeren Fokussierung der Wahrnehmung führt, ist zumindest plausibel. Bei anderen Einschätzungen dieser Gruppe finden sich Mittelwerte, die zwischen den beiden anderen Gruppen liegen (behält die langfristige Entwicklung der Hochschule im Auge, achtet auf die Rechtskonformität der Entscheidungen, repräsentiert die Hochschule in vielen Fragen nach außen).

Tabelle 3: Selbstverständnis in unterschiedlichen beruflichen Sozialisations- und Rekrutierungsgruppen (Mittelwerte, Standardabweichungen in Klammern)

Die Kanzlerin/der Kanzler...	Gruppe 1 Privatwirtschaft (n=31)	Gruppe 2 Allg. Verwaltung (n=29)	Gruppe 3 Wissenschafts- verwaltung (n=89)
behält die langfristige Entwicklung der Hochschule im Auge.	1,39 (0,50)	1,79 (0,92)	1,48 (0,61)
verantwortet als Spezialist/in das Haushalts- und Personalmanagement.	1,39 (0,62)	1,38 (0,68)	1,25 (0,46)
achtet auf die Rechtskonformität der Entscheidungen.	1,55 (0,81)	1,28 (0,60)	1,36 (0,63)
setzt „unbequeme“ Entscheidungen innerhalb der Hochschule durch.	1,9 (1,01)	1,96 (0,96)	1,91 (0,90)
vermittelt zwischen unterschiedlichen Interessen.	1,77 (0,76)	1,93 (0,92)	1,67 (0,60)
repräsentiert die Hochschule in vielen Fragen nach außen.	2,87 (1,15)	3,93 (1,25)	3,07 (1,05)
sorgt für effiziente Prozesse in der Hochschule.	1,39 (0,56)	1,45 (0,69)	1,47 (0,61)
trifft wichtige Entscheidungen im Hintergrund.	2,35 (1,33)	2,14 (1,33)	2,28 (1,36)
fungiert als zentrale/r Ansprechpartner/in für das Ministerium.	2,9 (1,66)	2,97 (1,68)	2,4 (1,01)
wirkt bei den strategisch wichtigen Fragen für die Hochschuleentwicklung mit.	1,71 (0,90)	1,57 (0,69)	1,56 (0,71)

Messung auf einer 6er Skala mit 1 „Trifft voll zu“ bis 6 „Trifft überhaupt nicht zu“

Gruppe 1: Karrierehintergrund in der Privatwirtschaft; Gruppe 2: Karrierehintergrund im öffentlichen Sektor und Rekrutierung aus der Verwaltung (keine Wissenschaftsverwaltung); Gruppe 3: Karrierehintergrund im öffentlichen Sektor und Rekrutierung aus der Wissenschaftsverwaltung

Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2015; eigene Darstellung.

Insgesamt können wir daraus schließen, dass in Bezug auf die Einschätzungen zu verschiedenen möglichen Aufgaben der Kanzlerinnen und Kanzler durchaus plausibel zu erklärende Effekte der unterschiedlichen beruflichen Erfahrungshintergründe zu finden sind. Zwar sind auch hier die Unterschiede nicht besonders groß, dennoch akzentuieren die Kanzlerinnen und Kanzler aus verschiedenen beruflichen Sozialisationskontexten im Mittel einige Aufgaben unterschiedlich.

6 Fazit

Die vorliegende Studie beschäftigte sich mit zwei zentralen Forschungsfragen. Erstens wurde anhand von Befragungsdaten aus den Jahren 2008 und 2015 untersucht, ob sich in Folge der am NPM orientierten Hochschulreformen in den deutschen Bundesländern seit Ende der 1990er Jahre Veränderungen in grundlegenden Ausbildungs- und Karriere Merkmalen der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler finden lassen. Zweitens und darauf aufbauend wurde auf Basis der Daten für 2015 analysiert, ob verschiedene berufliche Sozialisationen sich auch in Unterschieden in der Motivation und im Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler widerspiegeln.

In Hinblick auf die Zusammensetzung der Gruppe der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler sind einige bemerkenswerte Entwicklungen hervorzuheben. So ist der Frauenanteil zwischen den beiden Befragungszeitpunkten erheblich gestiegen, die disziplinäre Vielfalt hat zugenommen und der Juristenanteil ist gesunken. Gleichzeitig sind Kanzlerinnen und Kanzler 2015 häufiger als zuvor aus der eigenen Hochschule rekrutiert worden. Hier könnte eine Rolle spielen, dass in den letzten Jahren die Reformintensität im Hochschulbereich abgenommen hat und dass aufgrund des Ausbaus von Stellen im höheren Dienst in der Hochschulverwaltung der Pool an geeignetem internen Personal gewachsen ist. Zudem deuten die Ergebnisse darauf hin, dass internes Organisations- und Managementwissen zunehmend zu einem wichtigen Auswahlkriterium für die Hochschulen geworden ist.

Anders als dies z.B. für die Verwaltungsorganisationen in NPM-Vorreiterstaaten wie z.B. Großbritannien festgestellt wurde, hat die wachsende Prägung der Hochschulsteuerung durch NPM-Elemente in Deutschland aber nicht dazu geführt, dass mehr „echte Quereinsteiger“ aus der Privatwirtschaft in das Amt rekrutiert werden. Stattdessen werden zunehmend Kandidatinnen und Kandidaten bevorzugt, die sowohl Verwaltungs- oder Hochschulerfahrung als auch Berufserfahrung im Privatsektor mitbringen. Dies spiegelt sich in den Daten darin wider, dass zwar der Anteil der Kanzlerinnen und Kanzler mit Erfahrungen in der Privatwirtschaft deutlich zugenommen hat, nicht aber der Anteil derjenigen, die extern rekrutiert wurden. Dennoch finden sich unter den Hochschulkanzlerinnen und Kanzlern mittlerweile mehr Personen, die ihre Karriere überwiegend in der Privatwirtschaft verbracht haben als solche, die überwiegend in der allgemeinen inneren Verwaltung beruflich sozialisiert wurden.

Alle drei zentralen Entwicklungen – der steigende Frauenanteil, die Diversifizierung der Studienhintergründe und die Zunahme von Mischkarrieren mit Berufserfahrung innerhalb und außerhalb der Verwaltung – stellen im Vergleich zur allgemeinen Verwaltung keineswegs einen Sonderfall dar, sondern sind auch für Spitzenbeamte und -beamtinnen in Ministerien und nachgeordneten Behörden sowie in den Ressortforschungseinrichtungen charakteristisch (z.B. *Veit* 2015; *Veit/Scholz* 2016). Auffällig ist jedoch ers-

tens, dass sich der Wandel bei den Hochschulkanzlerinnen und -kanzlern rascher zu vollziehen scheint als in denjenigen Verwaltungsbereichen, wo das NPM-Modell einen vergleichsweise geringen Einfluss entfaltet hat, also insbesondere in Ministerien und Behörden der unmittelbaren Verwaltung. Zweitens scheint die wachsende Bedeutung von Berufserfahrung in der Privatwirtschaft ein Spezifikum des Hochschulbereichs zu sein.¹⁵ Der Artikel gibt somit einen Hinweis darauf, dass Vergleiche zwischen den Verwaltungseliten in verschiedenen Bereichen, die in den letzten Jahren in unterschiedlicher Intensität von Reformen betroffen waren, sinnvoll wären, um die Auswirkungen dieser Veränderungen im deutschen Kontext besser zu verstehen und zu analysieren.

Die Frage, wie relevant verschiedene berufliche Sozialisationsprägungen für die spätere Amtsausübung sind, haben wir anhand motivationaler Aspekte (PSM) sowie durch eine Abfrage des Selbstverständnisses in Bezug auf drei berufliche Sozialisationsgruppen (Privatwirtschaft, allgemeine innere Verwaltung, Wissenschaftsverwaltung) untersucht. Die Messung der vier Dimensionen der PSM hat geringe, allerdings den theoretischen Vorüberlegungen entsprechende Unterschiede zwischen den drei beruflichen Sozialisationsgruppen gezeigt. Der auffallendste Befund ist, dass die Unterschiede sehr gering bis marginal sind, was insbesondere aufgrund der in der Literatur beschriebenen Selektions- und Sozialisationsseffekte überraschend ist. Weitere Forschungsarbeiten sind hier erforderlich, um die PSM der Zielgruppe, deren Ursachen und Folgen genauer zu verstehen. Hier haben wir mit der vorliegenden Studie Neuland betreten, da bisher keine empirischen Untersuchungen vorlagen, welche das PSM-Konzept auf Deutschland anwenden. Es ist ein zentrales Ergebnis dieser Studie, dass die beruflichen Vorprägungen zwar wesentlich dafür sind, welche Kompetenzen eine Person mit in das Amt bringt, für das Amtsverständnis aber nicht zu eklatanten Unterschieden, sondern eher zu verschiedenen Akzentuierungen in Bezug auf einzelne Aufgaben führen. Alle drei Gruppen priorisieren die klassische Weise mit dem Amt verbundene Aufgabe, die auch gleichzeitig eine typische Verwaltungstugend darstellt, relativ hoch: Sie sehen sich stark als Spezialisten bzw. Spezialistinnen für Haushalts- und Personalmanagement. Im Unterschied zu den Kanzlerinnen und Kanzlern mit einem Karrier Hintergrund im öffentlichen Sektor ergibt sich aber für die Gruppe mit beruflicher Prägung durch die Privatwirtschaft, dass diese sich weniger mit dem Bild eines Hüters bzw. einer Hüterin der Rechtskonformität identifizieren und dafür die Aufgaben der Repräsentation nach außen und der Sicherstellung der Effizienz stärker betonen. Von einer generellen Ablösung des Primats der Rechtskonformität durch das Primat der Effizienz kann aber nicht gesprochen werden, da beide Aufgaben – ungeachtet der genannten Unterschiede – in allen Gruppen relativ hoch priorisiert werden. Dies ist ein Indiz dafür, dass die vergleichsweise stark am NPM orientierten Hochschulreformen nicht zu einer Ablösung des Weberianischen bürokratischen Verwaltungsmodells durch das NPM geführt haben, sondern im Sinne des Konzeptes der neo-Weberianischen Verwaltung (Bouckaert 2006) eher zu dessen Ergänzung durch Elemente der Effizienz- und Wirkungsorientierung.

Anmerkungen

- 1 Wir danken Georg Krücken, Albrecht Blümel und Katharina Klope für die Bereitstellung der Daten von 2008 und Albrecht Blümel für die gemeinsame Durchführung der Studie von 2015.
- 2 Die von uns gewählte Bezeichnung „Kanzlerin bzw. Kanzler“ schließt alle Personen ein, die den nicht-wissenschaftlichen Bereich einer Hochschule leiten, auch wenn diese teilweise in den Landeshochschul-

- gesetzen anders bezeichnet werden (z.B. in Niedersachsen „hauptberufliche/n Vizepräsidenten/in für die Personal- und Finanzverwaltung“ oder in Baden-Württemberg „hauptamtliches Rektoratsmitglied für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung“).
- 3 Zwar findet sich eine Erhebung für das Jahr 2008 (*Blümel/Kloke/Krücken* 2010; *Blümel* 2015), die zeigt, dass das traditionelle Juristenmonopol deutlich abgeschwächt wurde und dass jeder fünfte Kanzler bzw. Kanzlerin auch Berufserfahrung im privaten Sektor besitzt (*Krücken/Blümel/Kloke* 2009). Zu den Entwicklungen in jüngerer Zeit liegen bisher aber keine Forschungsarbeiten vor.
 - 4 Die vorhandenen Studien zum Verwaltungspersonal an Hochschulen konzentrieren sich vor allem aus soziologischer Perspektive auf das Selbstverständnis und auf die Frage, ob eine neue Profession des Hochschulmanagements am Entstehen ist (z.B. *Schneijderberg u.a.* 2013; *Kloke* 2014).
 - 5 Dies gilt auch für den Zusammenhang von wissenschaftlichen Karrieren und der Einführung von NPM. Es gibt zwar eine Vielzahl von Studien zu wissenschaftlichen Karrieren (z.B. *Jungbauer-Gans/Gross* 2013; *Musselin* 2010; *Plümper/Schimmelpfennig* 2007) und auch zu den Auswirkungen des NPM auf das Selbstverständnis, die Produktivität oder die Arbeitsbedingungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (z.B. *Schmid/Wilkesmann* 2015; *Teichler/Arimoto/Cummings* 2013; *Bogumil u.a.* 2013), allerdings adressieren diese Studien kaum Veränderungen in Bezug auf Karriereverläufe in der Wissenschaft.
 - 6 Dass in Organisationen und zumal in Hochschulen rationales Entscheidendshandeln nicht immer die Regel ist (vgl. z.B. *Cohen/March/Olsen* 1972; *Scott* 1981), wird hier nicht bestritten.
 - 7 Zu Ausnahmen siehe *Hartmer* 2004, S. 197.
 - 8 Da Verdienstmöglichkeiten und Karriereaussichten im öffentlichen Sektor in vielen Bereichen nicht mit denen des privaten Sektors konkurrieren können und generell die Motivation des Personals über extrinsische Anreize nur sehr eingeschränkt realisierbar ist, spielen für Verwaltungsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen andere Motivationsfaktoren eine Rolle (z.B. *Frederickson* 1997; *Hammerschmid/Meyer/ Egger-Peitler* 2009).
 - 9 Hochschulen mit weniger als 300 Studierenden wurden aufgrund der angenommenen Besonderheiten der Hochschulverwaltungsorganisation nicht in die Grundgesamtheit aufgenommen.
 - 10 Nur wenn Kanzlerinnen und Kanzler den Online-Fragebogen nicht ausgefüllt haben, wurde ihnen zusätzlich ein schriftlicher Fragebogen postalisch zugesendet.
 - 11 Fragestellungen: Haben Sie nach Ihrem ersten Hochschulabschluss bzw. wenn Sie einen solchen nicht haben, nach Ihrem ersten Berufsabschluss in den folgenden Sektoren gearbeitet? Wie lange haben Sie in dem folgenden Bereich/den folgenden Bereichen gearbeitet? Wo waren Sie unmittelbar vor dem Antritt ihres ersten Amtes als Kanzler/in an einer Hochschule beschäftigt?
 - 12 Fragestellung: Im Folgenden geht es um Ihr Amtsverständnis als Kanzler/in und Ihre Einstellungen im Hinblick auf das Management öffentlicher Einrichtungen. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihr berufliches Selbstverständnis im Amt des/der Kanzler/in zu?
 - 13 Die von uns gemessenen Unterschiede zwischen den Gruppen sind überwiegend nicht signifikant.
 - 14 Das Juristenmonopol war in der Vergangenheit in vielen Ländern auch gesetzlich abgestützt, weil als formales Qualifikationserfordernis die Befähigung zum Richteramt vorgeschrieben war. In den aktuellen Landeshochschulgesetzen findet sich ein solches Erfordernis allerdings nicht mehr.
 - 15 Zwar finden sich auch in Ministerien und nachgeordneten Behörden zunehmend Spitzenbeamte mit einer Mischkarriere, die auch Berufserfahrung außerhalb der allgemeinen inneren Verwaltung einschließt. Dies ist aber nur in seltenen Fällen die Privatwirtschaft, deutlich häufiger sind berufliche Erfahrungen in der Wissenschaft oder im Justizbereich.

Literatur

- Anderbrügge, Klaus*, 2000: Perspektiven für die Entwicklung der Universitätsverwaltung, in: *Epping, Volker/Fischer, Horst/Heinegg, Wolf H.* (Hrsg.), *Brücken Bauen und Begehen: Festschrift für Knut Ipsen zum 65. Geburtstag*, München: C.H. Beck, S. 419-430.
- Bach, Tobias*, 2012: Germany, in: *Verhoest, Koen/Van Thiel, Sandra/Bouckaert, Geert/Laegreid, Per* (Hrsg.), *Government agencies: Practices and lessons from 30 countries*, London: Palgrave Macmillan, S. 166-178.
- Battis, Ulrich*, 2009: Das Amt des Universitätskanzlers: Ein Auslaufmodell, in: *Die Öffentliche Verwaltung*, 62 (13), S. 518-522.

- Behnke, Joachim*, 2005: Lassen sich Signifikanztests auf Vollerhebungen anwenden? Einige essayistische Anmerkungen, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 46 (1), S. 01-015.
- Bellé, Nicola*, 2013: Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance, in: *Public Administration Review*, 73 (1), S. 143-153.
- Berman, Elizabeth Popp/Paradeise, Catherine* (Hrsg.), 2016: *The university under pressure*, Bingley, UK: Emerald.
- Bielezki, Nadja*, 2012: „Möglichst keine Konflikte in der Universität“. Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten, in: *Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J.* (Hrsg.), *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 155-164.
- Blümel, Albrecht*, 2015: *Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement: Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Blümel, Albrecht/Hüther, Otto*, 2015: *Verwaltungsleitung an deutschen Hochschulen. Deskriptive Zusammenfassung der in 2015 stattgefundenen Befragung der Kanzlerinnen und Kanzler an deutschen Hochschulen*. INCHER Working Paper 3, Kassel: INCHER-Kassel.
- Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina/Krücken, Georg*, 2010: *Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung*, Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer.
- Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina/Krücken, Georg/Netz, Nicolai*, 2010: Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nicht-wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen, in: *die hochschule*, 19 (2), S. 154-171.
- Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren/Wannöffel, Manfred*, 2013: *Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*, Berlin: Edition Sigma.
- Bouckaert, Geert*, 2006: Auf dem Weg zu einer neo-weberianischen Verwaltung: New Public Management im internationalen Vergleich, in: *Bogumil, Jörg/Jann, Werner/Nullmeier, Frank* (Hrsg.), *Politik und Verwaltung. PVS Sonderheft 37/2006*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 354-372.
- Bright, Leonard*, 2008: Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?, in: *The American Review of Public Administration*, 38 (2), S. 149-166.
- Broscheid, Andreas*, 2009: Bayesianische Ansätze zur Analyse kleiner Fallzahlen, in: *Kriwy, Peter/Gross, Christiane* (Hrsg.), *Klein aber fein!: Quantitative empirische Sozialforschung mit kleinen Fallzahlen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 43-64.
- Broscheid, Andreas/Gschwend, Thomas*, 2005: Zur statistischen Analyse von Vollerhebungen, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 46 (1), S. 016-026.
- Brunsson, Nils/Sahlin-Andersson, Kerstin*, 2000: Constructing organizations: The example of public sector reform, in: *Organization Studies*, 21 (4), S. 721-746.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P.*, 1972: A garbage can model of organizational choice, in: *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), S. 1-25.
- Dallinger, Peter/Bode, Christian/Dellian, Fritz/Gieseke, Ludwig*, 1978: *Hochschulrahmengesetz. Kommentar*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- de Boer, Harry/Enders, Jürgen/Leisyte, Liudvika*, 2007: Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university, in: *Public Administration*, 85 (1), S. 27-46.
- Dobbins, Michael/Knill, Christoph*, 2014: *Higher education governance and policy change in Western Europe: International challenges to historical institutions*, Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Döhler, Marian*, 2007: Vom Amt zur Agentur? Organisationsvielfalt, Anpassungsdruck und institutionelle Wandlungsprozesse im deutschen Verwaltungsmodell, in: *Jann, Werner/Döhler, Marian* (Hrsg.), *Agencies in Westeuropa*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 12-47.
- Dunleavy, Patrick/Margetts, Helen/Bastow, Simon/Tinkler, Jane*, 2006: New public management is dead – Long live digital-era governance, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (3), S. 467-494.
- Emery, Yves/Giaque, David/Rebmann, Frédéric*, 2014: The slow transformation of Swiss federal administrative elites, in: *International Review of Administrative Sciences*, 80 (4), S. 687-708.

- Enders, Jürgen/de Boer, Harry/Weyer, Elke, 2013: Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education revisited, in: *Higher Education*, 65 (1), S. 5-23.
- Frederickson, H. George, 1997: *The spirit of public administration*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Friedrichsmeier, Andres, 2012: Varianten der Messung von Organisationsführung. Das Beispiel des Effekts von Anreizsteuerung auf den Formalitätenaufwand der Hochschullehrer, in: *Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J.* (Hrsg.), *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 165-190.
- Frost, Jetta/Fabian, Hatke/Reihlein, Markus/Wenzlaff, Ferdinand, 2015: *Mehrebenen-Steuerung in Universitäten: Von der professionellen Bürokratie zu kollaborativen Wissensnetzwerken*, Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK, 2014: Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 18. Fortschreibung des Datenmaterials (2012/2013) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn: GWK.
- Gläser, Jochen/von Stuckrad, Thimo 2013: Reaktionen auf Evaluationen. Die Anwendung neuer Steuerungsinstrumente und ihre Grenzen, in: *Grande, Edgar/Jansen, Dorothea /Jarren, Otfried/Rip, Arie/Schimank, Uwe/Weingart, Peter* (Hrsg.), *Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung*, Bielefeld: transcript, S. 73-93.
- Grande, Edgar/Jansen, Dorothea/Jarren, Otfried/Rip, Arie/Schimank, Uwe/Weingart, Peter (Hrsg.), 2013: *Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung*, Bielefeld: transcript.
- Gross, Christiane/Kriwy, Peter, 2009: Kleine Fallzahlen in der empirischen Sozialforschung, in: *Kriwy, Peter/Gross, Christiane* (Hrsg.), *Klein aber fein! Quantitative empirische Sozialforschung mit kleinen Fallzahlen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-21.
- Hammerschmid, Gerhard/Meyer, Renate E/Egger-Peitler, Isabell, 2009: Das Konzept der Public Service Motivation. Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum, in: *der moderne staat*, 2 (1), S. 73-92.
- Hartmer, Michael, 2004: Die Organisation der Hochschule, in: *Hartmer, Michael/Detmer, Hubert* (Hrsg.), *Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis*, Heidelberg: Verlagsgruppe Hüthig-Jehle-Rehm, S. 167-203.
- Hine, David/Peele, Gillian, 2016: *The regulation of standards in British public life: Doing the right thing?*, Manchester: Manchester University Press.
- Hüther, Otto, 2010: Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, Wiesbaden: VS Verlag.
- Hüther, Otto, 2011: New Managerialism? Gemeinsamkeiten und Differenzen der Leitungsmodelle in den Landeshochschulgesetzen, in: *die hochschule*, 20 (1), S. 50-72.
- Hüther, Otto/Krücken, Georg, 2013: Hierarchy and power: A conceptual analysis with particular reference to new public management reforms in German universities, in: *European Journal of Higher Education*, 3 (4), S. 307-323.
- Hüther, Otto/Krücken, Georg, 2016: *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Jann, Werner, 2002: Der Wandel verwaltungspolitischer Leitbilder: Von Management zu Governance, in: *König, Klaus* (Hrsg.), *Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert*, Baden-Baden: Nomos, S. 279-303.
- Jansen, Dorothea (Hrsg.), 2007: *New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration*, Dordrecht: Springer.
- Jin, Myung H/McDonald, Bruce/Park, Jaehee, 2016: Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person – organization – fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model, in: *The American Review of Public Administration*, Online first, doi: 10.1177/0275074016652243.
- Jochheim, Linda/Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G, 2016: Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument von Universitäten? Eine empirische Analyse ihrer Wirkungsweise, in: *der moderne staat*, 9 (1), S. 203-225.
- Jungbauer-Gans, Monika/Gross, Christiane, 2013: Determinants of Success in University Careers: Findings from the German Academic Labor Market, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 42 (1), S. 74-92.

- Kleimann, Bernd*, 2015: Universität und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation, Wiesbaden: VS Verlag.
- Kloke, Katharina*, 2014: Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen: Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes, Wiesbaden: VS Springer.
- Knopp, Lothar*, 2010: Verbeamtung des Hochschulkanzlers auf Zeit verfassungsgemäß?, in: *Wissenschaftsrecht*, 43 (2), S. 109-126.
- Krücken, Georg/Meier, Frank*, 2006: Turning the university into an organizational actor, in: *Drori, Gili S./Meyer, John W./Hwang, Hokyung* (Hrsg.), *Globalization and organization. World society and organizational change*, Oxford: Oxford University Press, S. 241-257.
- Krücken, Georg/Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina*, 2009: Towards organizational actorhood of universities: Occupational and organizational change within German university administrations. FÖV Discussion Paper 48, Speyer: FÖV.
- Krücken, Georg/Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina*, 2013: The managerial turn in higher education? On the interplay of organizational and occupational change in German academia, in: *Minerva*, 51 (4), S. 417-442.
- Kuhlmann, Sabine/Wollmann, Hellmut*, 2013: Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa. Einführung in die vergleichende Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas*, 1964: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin: Duncker & Humblot.
- Maor, Moshe/Stevens, Handley*, 1997: Measuring the impact of new public management and European integration on recruitment and training in the UK civil service, in: *Public Administration*, 75 (3), S. 531-551.
- Meier, Frank*, 2009: Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation, Wiesbaden: VS Verlag.
- Meyer, Renate E/Egger-Peitler, Isabell/Höllerer, Markus A/Hammerschmid, Gerhard*, 2014: Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation, in: *Public Administration*, 92 (4), S. 861-885.
- Moynihan, Donald P/Pandey, Sanjay K*, 2007: The role of organizations in fostering public service motivation, in: *Public Administration Review*, 67 (1), S. 40-53.
- Musselin, Christine*, 2010: *The market for academics*, New York: Routledge.
- Pandey, Sanjay K/Stazyk, Edmund C*, 2008: Antecedents and correlates of public service motivation, in: *Perry, James L./Hondeghem, Annie* (Hrsg.), *Motivation in public management: The call of public service*, Oxford: Oxford University Press, S. 101-117.
- Paradeise, Catherine/Reale, Emanuela/Bleiklie, Ivar/Ferlie, Ewan* (Hrsg.), 2009: *University governance: Western European comparative perspectives*, Dordrecht: Springer.
- Perry, James L*, 1996: Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), S. 5-22.
- Perry, James L*, 1997: Antecedents of public service motivation, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (2), S. 181-197.
- Perry, James L/Wise, Lois Recascino*, 1990: The motivational bases of public service, in: *Public Administration Review*, 50 (3), S. 367-373.
- Petrovsky, Nicolai/James, Oliver/Boyne, George A*, 2015: New leaders' managerial background and the performance of public organizations: The theory of publicness fit, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (1), S. 217-236.
- Plümper, Thomas/Schimmelpfennig, Frank*, 2007: Wer wird Prof und wann? Berufungsdeterminanten in der deutschen Politikwissenschaft, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 48 (1), S. 97-117.
- Pollitt, Christopher/Bouckaert, Geert*, 2011: *Public management reform. A comparative analysis – new public management, governance, and the Neo-Weberian state*. 3rd edition, Oxford: Oxford University Press.
- Reichard, Christoph*, 2014: Das Personal der legalistischen Verwaltung, in: *König, Klaus/Kropp, Sabine/Kuhlmann, Sabine/Reichard, Christoph/Sommermann, Karl-Peter/Ziekow, Jan* (Hrsg.), *Grundmuster der Verwaltungskultur: Interdisziplinäre Diskurse über kulturelle Grundformen der öffentlichen Verwaltung*, Baden-Baden: Nomos, S. 47-66.

- Schmid, Christian J./Wilkesmann, Uwe*, 2015: Ansichtssache Managerialismus an deutschen Hochschulen – Ein empirisches Stimmungsbild und Erklärungen, in: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 37 (2), S. 56-87.
- Schneiderberg, Christian/Merkator, Nadine/Teichler, Ulrich/Kehm, Barbara M.* (Hrsg.), 2013: Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Frankfurt/M., New York: Campus.
- Schröter, Eckhard*, 2011: New Public Management, in: *Blanke, Bernhard/Nullmeier, Frank/Reichard, Christoph/Wewer, Göttrik* (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 4. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag, S. 79-89.
- Scott, Richard W.*, 1981: *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Seeber, Marco/Lepori, Benedetto/Montauti, Martina/Enders, Jürgen/de Boer, Harry/Weyer, Elke/Bleiklie, Ivar/Hope, Kristin/Michelsen, Svein/Mathisen, Gigliola Nyhagen/Frölich, Nicoline/Scordato, Lisa/Stensaker, Bjørn/Waagene, Erica/Dragsic, Zarko/Kretek, Peter/Krücken, Georg/Magalhães, António/Ribeiro, Filipa M./Sousa, Sofia/Veiga, Amélia/Santiago, Rui/Marini, Giulio/ Reale, Emanuela*, 2015: European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations, in: *Public Management Review*, 17 (10), S. 1444-1474.
- Teichler, Ulrich/Arimoto, Akira/Cummings, William K.* (Hrsg.), 2013: *The changing academic profession: Major findings of a comparative survey*, Dordrecht: Springer.
- Thieme, Werner*, 1986: *Deutsches Hochschulrecht. Das Recht der wissenschaftlichen, künstlerischen, Gesamt- und Fachhochschulen in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln: Carl Heymanns Verlag.
- Veit, Sylvia*, 2015: Parteipolitische Unterschiede bei der Selektion von Spitzenbeamten, in: *Döhler, Marian/Franzke, Jochen/Wegrich, Kai* (Hrsg.), *Der gut organisierte Staat*, Baden-Baden: Nomos, S. 317-338.
- Veit, Sylvia/Scholz, Simon*, 2016: Linking administrative career patterns and politicization: Signalling effects in the careers of top civil servants in Germany, in: *International Review of Administrative Sciences*, 82 (3), S. 516-535.
- Wallerath, Maximilian*, 2004: Der Universitätskanzler in der Hochschulleitung, in: *Wissenschaftsrecht*, 37 (3), S. 203-223.
- Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J.* (Hrsg.), 2012: *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Wright, Bradley E/Grant, Adam M.*, 2010: Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects, in: *Public Administration Review*, 70 (5), S. 691-700.
- Wright, Bradley E/Christensen, Robert K/Isett, Kimberley Roussin*, 2013: Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change, in: *Public Administration Review*, 73 (5), S. 738-747.

Anhang

Anhang 1: Vergleich Nettogrundgesamtheit und Befragungssample 2008 (Angaben in Prozent)

	Nettogrundgesamtheit (N=267)	Befragungssample (vollständig ausgefüllte Fragebögen) (N=153)
Staatliche Trägerschaft	70	80
Private Trägerschaft	30	20
Universitäten	36	41
Fachhochschulen	64	59

Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2008; eigene Darstellung.

Anhang 2: Vergleich Nettogrundgesamtheit und Befragungssample 2015 (Angaben in Prozent)

	Nettogrundgesamtheit (N=332)	Befragungssample (vollständig ausgefüllte Fragebögen) (N=207)
Staatliche Trägerschaft	75	79
Private Trägerschaft	21	16
Kirchliche Trägerschaft	5	5
Universitäten	29	28
Fachhochschulen	58	58
Musik-/Kunsthochschulen	12	14
Frauen	33	34
Männer	67	66

Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2015; eigene Darstellung.

Anhang 3: Deskriptive Statistiken (Angaben in Prozent)

Variablen		2015	2008
<i>Geschlecht</i>	Weiblich	33	18
	Männlich	67	72
<i>Alter</i>	Geboren bis 1960	43	68
	Geboren 1961 bis 1970	42	26
	Geboren nach 1970	13	5
<i>Studienhintergrund</i>	Rechtswissenschaften	39	49
	Wirtschaftswissenschaften	23	24
	Sozial- u. Verwaltungswissenschaften	17	13
	Ingenieurwissenschaften	8	2
	Natur- u. Lebenswissenschaften	5	2
	Geistes- u. Kulturwissenschaften	5	2
	Natur- u. Lebenswissenschaften	5	2
	Geistes- u. Kulturwissenschaften	5	2
<i>Berufserfahrung</i>	Öffentlicher Sektor	83	Nicht vergleichbar erhoben
	Privatwirtschaftliche Unternehmen	46	27
	Stiftungen und andere Non-For-Profit Organisationen	20	Nicht vergleichbar erhoben
<i>Rekrutierungswege</i>	Gleiche Hochschule	27	20
	Wissenschaftlicher Verwaltungsbereich	32	43
	Allgemeiner öffentlicher Sektor	22	13
	Privatwirtschaft	11	10
<i>Soziale Herkunft</i>	Beamter als Vater	23	Nicht erhoben
<i>Trägerschaft</i>	Staatliche Universitäten	30	39
	Staatliche Fachhochschulen	50	42
	Private Hochschulen	20	19
<i>Größe</i>	Bis 2500 Studierende	26	26
	2501-10000 Studierende	23	45
	Mehr als 10000 Studierende	51	29

Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2008 und 2015; eigene Darstellung.

Anhang 4: PSM Mittelwerte, Standardabweichung und Cronbachs Alpha

	Mittelwert	Standardabweichung	Cronbachs Alpha
PSM Gesamtwert	2,90	0,52	
Politische Motivation	2,78	1,15	0,72
Gemeinwohlinteresse	2,98	0,78	0,40
Soziales Mitgefühl	2,82	0,72	0,55
Uneigennützigkeit	2,84	0,80	0,55

Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2015; eigene Darstellung.

Anhang 5: Benutzte Items zur Messung der PSM

Politische Motivation	Das Wort „Politik“ hat einen bitteren Beigeschmack. Politiker sind mir ziemlich gleichgültig. Das Eingehen von Kompromissen und Gegengeschäften in der politischen Entscheidungsfindung sagt mir gar nicht zu.
Gemeinwohlinteresse	Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig. Mitarbeiter/innen der Hochschulverwaltung sollten primär gegenüber der Gesellschaft und nicht gegenüber ihren Vorgesetzten verantwortlich sein. Mir ist es wichtig, dass die Tätigkeit in der Hochschulverwaltung sinnvolle Arbeit erbringt. Ich würde es vorziehen, dass Mitarbeiter/innen der Hochschulverwaltung das tun, was für die Gemeinschaft das Beste ist, selbst wenn das meinen Interessen zuwiderläuft.
Soziales Mitgefühl	Die Lebensumstände benachteiligter Gruppen bewegen mich sehr. Für mich gehört es zu den Pflichten einer/s jeden Staatsbürgers/in, sich um das Wohlergehen anderer zu kümmern. Ich habe wenig Mitleid mit jenen Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, um sich selbst zu helfen. Ich mache mir um das Wohlergehen mir nicht persönlich bekannter Personen wenig Gedanken. Es gibt nur wenige Sozialprogramme, die ich voll und ganz unterstütze.
Uneigennützigkeit	In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg. Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben, als von ihr zu bekommen. Ich bin einer der wenigen Menschen, die einen persönlichen Nachteil in Kauf nehmen würden, nur um anderen zu helfen.

Quelle: Kanzlerinnen- und Kanzlerbefragung 2015; eigene Darstellung.

Anschriften des Autors und der Autorin

Dr. Otto Hüther, Wissenschaftlicher Assistent, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften/INCHER-Kassel, Universität Kassel, Nora-Platiel-Str. 1, 34127 Kassel

Tel.: +49-561 804-3103

E-Mail: huether@uni-kassel.de (Korrespondenzadresse)

Prof. Dr. Sylvia Veit, Fachgebiet Public Management, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Kassel, Kleine Rosenstr. 3, 34109 Kassel

Tel. +49-561 804-7786

E-Mail: sveit@uni-kassel.de