

5 Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Fallstudie setzen sich aus drei Fällen (A, B und C) zusammen, die allesamt aus Universitäten mit öffentlich-rechtlicher Trägerschaft bestehen. Diese sind in unterschiedlichen Bundesländern verortet und hinsichtlich ihrer Studierendenzahlen unterschiedlich groß. Zunächst wird für jede Universität ein kurzer Überblick gegeben. Daran anschließend wird ein Blick auf die Ausprägung der jeweiligen Universität innerhalb der *Governance-Mechanismen* und ihre Instrumente geworfen, um danach die *Studierendenorientierung* der Universität zu betrachten. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst.

5.1 Fall A

Beim Fall A handelt es sich um eine Universität, welche ihre Rechtsform der „dualistischen Konzeption der Hochschulorganisation“ (Pautsch/Dillenburger 2016, 17–18) mit vielen anderen Hochschulen in Deutschland gemein hat. Dies bedeutet, dass sie zu einem Teil eine staatliche Einrichtung, also ein rechtlich unselbstständiger Teil der Landesverwaltung, ist (zum Beispiel hinsichtlich des Personalwesens). Mit dem anderen, körperschaftlichen Teil wird ihr das Recht zur Selbstverwaltung eingeräumt, welches die organisationale *Autonomie* sichert. Sie zeichnet sich, folgt man Pautsch und Dillenburger, durch eine mitgliedschaftliche Struktur aus, die durch die *Hochschulgesetze* geregelt wird. Mit ihren mehr als 10.000 Studierenden und mehr als 150 Professorinnen und Professoren, die in mehr als fünf Fakultäten organisiert sind, zählt sie zu den mittelgroßen Universitäten Deutschlands.

Nachdem nun die Struktur und Rahmung der Universität vorgestellt worden sind, werden im Folgenden die Ergebnisse zu den einzelnen Governance-Mechanismen dargelegt. Zu der Dimension der staatlichen Regulierung zählen die Kompetenzen der Ministerialverwaltung und die Art der Buchführung (Heinze et al. 2011, 230).

5.1.1 Staatliche Regulierung

Staatliche Regulierung, also die staatliche Beeinflussung durch Vorschriften zur Erreichung im allgemeinen Interesse stehender Ziele (bpb 2021, o. S.), übt das Ministerium über das LHG A aus, dass es sich die Fach- und auch die Rechtsauf-

sicht vorbehält und fachliche Aufgaben übertragen kann. Hinsichtlich des Bereiches Studium und Lehre behält sich das Ministerium ein Widerspruchsrecht bei den Vorlesungszeiten vor und lässt sich Änderungen der Prüfungsordnungen sowie die Einrichtung, Änderung und Schließung von Studiengängen anzeigen. Neue Studiengänge dürfen den Lehrbetrieb erst dann aufnehmen, wenn die Prüfungsordnung durch das Ministerium genehmigt ist. Im LHG A werden weiterhin die Ziele des Studiums gerahmt und das Mitwirken an der Studienreform festgeschrieben.

Weiterhin muss die Universität A laut LHG A Fachausschüsse für Studium und Lehre bilden, die jeweils zu einem Drittel aus Mitgliedern der Gruppen Lehrende, Studierende und akademische Mitarbeitende bestehen. Darüber hinaus ist die Universität verpflichtet, für jeden Studiengang einen Studienplan zu erstellen, der die Teilnahmen an fachübergreifenden Lehrveranstaltungen nach eigener Wahl ermöglicht, und dieser Studienplan muss für die Eingangsssemester Lehrveranstaltungen beinhalten, die Empfehlungen vorsehen, unter welchen Umständen Studierende die Studienfachberatung beanspruchen sollten. Ebenso legt das Ministerium die Regelstudienzeiten fest und Abweichungen davon sind begründungs- und zustimmungspflichtig. Neben den hier beschriebenen *Sachkompetenzen* benennt das Ministerium die externen Mitglieder des Hochschulrats. Als weiteres externes Gremium schreibt das Ministerium die Einrichtung eines extern besetzten Gremiums vor, welches wie der Hochschulrat der Verbindung mit Unternehmen und Wirtschaft dient, jedoch ausschließlich beratend tätig ist, dem Ministerium berichtet und dem Senat zur Seite gestellt wird.

Das zweite Instrument, welches zur staatlichen Regulierung genutzt wird, ist die Gestaltung der Buchhaltung, da über die Möglichkeiten der Übertragbarkeit und der Deckungsfähigkeit mehr Flexibilität und damit Autonomie für die Hochschulen dargestellt werden können. Dies stellt einen wichtigen Schritt zur Umsetzung des Managementmodells dar. Für die Universität A gestaltet sich der Haushalt wie folgt:

Hinsichtlich der Buchhaltung geht aus dem LHG A hervor, dass die Buchhaltung vom *kameralistischen System* in die *Doppik* überführt werden soll, das in diesem Fall zum Erhebungszeitpunkt noch im Werden war. Die staatliche Finanzierung der Hochschulen orientiert sich „an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen und Belastungen“ (LHG A). Damit verfügt die Universität A über einen *Globalhaushalt*. Die Universität A wird in dem Landeshaushalt als Nebenhaushalt geführt. Es wird aber auch deutlich, dass ein großer Teil der Finanzierung noch immer – durch die Titelstruktur des Landeshaushaltes – kameralistisch verwaltet wird. Dies wird im Landeshaushaltsplan zwar als Globalhaushalt deklariert, setzt sich aber noch aus einer Titelstruktur zusammen, die abgesehen von den

Investitionen gegenseitig (z. T. nur in Anteilen) deckungsfähig und übertragbar ist. Dadurch sind der Universität A Grenzen in der Ausgestaltung des eigenen Haushalts gesetzt.

Aber Ziegele und Müller beschreiben diesen Umstand als „fiktive Kameralistik [...], [da] bei Haushaltsaufstellung und -beschlüssen weiter mit inputbezogenen Titeln agiert [wird]“ (Ziegele/Müller 2005, 50). Weiterhin ist festzustellen, dass mit der Einnahmenüberschussrechnung kalkuliert wird und nicht mit dem System der im Gesetz angestrebten doppelten Buchführung. Ziegele und Müller sehen dies kritisch, da diese Parallelstrukturen zu Mehraufwand führen und das Berichtsinstrument inhaltsleer und damit die Legitimation unzureichend ist. Die Autoren sehen diese Art der Buchführung damit als ungeeignet und als nicht vereinbar mit dem Grundgedanken der Globalhaushaltung an, da Aussagen, die über die Titel hinausgehen, „auf der Kontenstruktur von Wirtschaftsplan und KLR [Kosten- und Leistungrechnung] beruhen [müssen]“ (Ziegele/Müller 2005, 50). Damit befindet sich die Universität A auf dem Weg zum *Managementmodell*, welches auch eine echte Globalhaushaltung (Ziegele/Müller 2005, 50) vorsieht.

Aus der Perspektive der *Studierendenorientierung* bedeutet dies, dass diese nicht explizit vom Ministerium lanciert wird, aber innerhalb des gesteckten Rahmens möglich ist. Positiv ist festzuhalten, dass die Studienberatung verpflichtend ist, ebenso wie die Wahlmöglichkeit zu fachübergreifenden Lehrveranstaltungen. Aufgrund der geringeren Flexibilität durch die fiktive Globalhaushaltung ist anzunehmen, dass sich diese erschwerend auf die Studierendenorientierung auswirkt.

Zusammenfassend lässt sich die staatliche Regulierung des Falls A als ausgeprägt beschreiben. Das Ministerium behält sich bei den Punkten, die von Studierenden eingeklagt werden können (Vorlesungszeiten, Regelstudienzeit, Prüfungsordnungen ...), Entscheidungen vor und schreibt ein beratendes Gremium zwingend vor. Die Haushaltung wird von Ziegele und Müller als fiktive Kameralistik beschrieben (Ziegele/Müller 2005, 50), der Gesamthaushalt wird als Nebenhaushalt des Landes und in weiten Teilen kameralistisch geführt. Weiterhin liegt in weiten Teilen des Gesamthaushaltes eine inputbezogene Steuerung vor. Hinsichtlich der Studierendenorientierung sind einige Regularien als förderlich einzuschätzen, jedoch die fiktive Kameralistik aufgrund der darin innenwohnenden mangelnden Flexibilität als eher hemmend. Auf welche Art und mit welchen Instrumenten diese Steuerung erfolgt, zeigt der nächste Abschnitt, der die vom Ministerium eingesetzten Gremien zur inhaltlichen Steuerung und die Ziel- und Leistungsvereinbarungen und die *formelgebundene Mittelvergabe* als finanzielle Steuerungsinstrumente betrachtet.

5.1.2 Zielbezogene Außensteuerung durch externe Stakeholder

Durch die Instrumente des Governance-Mechanismus der *zielbezogenen Außensteuerung* soll die Verbindung der Universität A mit der Wirtschaft und der Gesellschaft gestärkt werden. Die Universität A wird von zwei Gremien, dem Hochschulrat und einem weiteren Gremium begleitet. Hinzu kommen als Instrumente der Außensteuerung die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium und die formelgebundene Mittelvergabe, welche die finanziellen Spielräume der Universität beleuchten.

Hochschulrat und beratendes Gremium

Hinsichtlich der Sachkompetenzen hat der Hochschulrat ein Vetorecht bei der *Struktur- und Entwicklungsplanung*, bei der Grundordnung und bei der Schließung, Änderung und Einrichtung von Organisationseinrichtungen sowie bei den allgemeinen Grundsätzen des Senats zur Zuweisung der Mittel. In punkto *Personalkompetenzen* hat er lediglich ein Vorschlagsrecht zur Besetzung der Position der Kanzlerin oder des Kanzlers und des/der Hochschulleitenden und – sofern der/die Hochschulleitende sein/ihr Vorschlagsrecht nicht wahrnimmt – auch für die Vizeleitenden.

Weiterhin schreibt das LHG den Hochschulen ein *beratendes Gremium* vor, welches der „Verbindung mit gesellschaftlichen Kräften“ (LHG A) dient. Dieses nimmt dem Senat gegenüber Stellung zu grundsätzlichen Fragen wie zur Profilierung, zur Verankerung in der Region, zum Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis, zur wissenschaftlichen Weiterbildung, zur Stellungnahme des Senats zum Haushalt der Universität und zu Organisationsfragen. Es leitet dem Ministerium einen zu veröffentlichen Jahresbericht zu. Da keinerlei aussagekräftige Dokumente zu finden waren, bleibt fraglich, wie groß der Einfluss dieses beratenden Gremiums wirklich ist. Formal verfügt das Gremium lediglich über eine beratende Funktion und über keinerlei Entscheidungsbefugnisse, wirkt aber auf einer anderen Ebene, der des Senats, in die Universität hinein und somit erfolgt hier ein Einfluss von außen. Da es jedoch nur eine beratende Funktion hat, kann es inhaltliche Anregungen beitragen, aber keine Veränderungen erzwingen.

Liegen beim *Hochschulrat* somit entscheidende Funktionen zur Einrichtung, Änderung und Aufhebung wissenschaftlicher Einrichtungen, die zur Profilbildung, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, Weiterentwicklung beitragen sollen, und bei „allen wichtigen Angelegenheiten“ (Universität A) hinzugezogen werden, ist die Zielsetzung beim beratenden Gremium die Beratung zur Profilierung, zur regionalen Anbindung, zum Transfer von Forschungsergebnissen und

zur wissenschaftlichen Weiterbildung sowie zu Organisationsfragen. Dadurch, dass beide Gremien mit der Profilbildung befasst sind, wird ein Fokus des Ministeriums sichtbar und es wird auch deutlich, dass die Universität A den strategischen Fokus auf die Forschung gelegt hat, wobei sich der Hochschulrat mit dem Vorantreiben der Forschung befasst und das beratende Gremium einen Beitrag dazu leistet, wie der Transfer in die Gesellschaft gelingen kann. Zudem hat das Ministerium mit dem beratenden Gremium einen Weg gefunden, die akademische Selbstorganisation von außen zu beeinflussen. Dies stellt einen Weg dar, den Senat von außen zu beeinflussen und damit den Blick dieses Kollegialorgans für gesellschaftliche, politische und kulturelle Aspekte zu öffnen.

Nachdem nun die Gremien dargestellt worden sind, sollen nun die Instrumente der Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die das Ministerium mit der Universität A ausgehandelt hat, vorgestellt werden. Diese Außensteuerung erfolgt zwar durch das Ministerium, ist aber nicht regulativ, sondern beruht auf den Verhandlungen zwischen Ministerium und Universität, sodass sie unter der Außensteuerung und nicht unter der staatlichen Regulierung zu fassen ist.

Zusammensetzung des Hochschulrats

Der *Hochschulrat* Gremium wird im Konfrontationsverfahren gebildet und somit liegen zwei differente Legitimationsquellen der Hochschulratsmitglieder vor, da die beiden Akteurinnen und Akteure (Ministerium und Universität A) selbstständig und unabhängig über eine Teilmenge der Mitglieder bestimmen. Die Mehrheit liegt bei den externen Mitgliedern, die weder Mitglieder der Hochschule noch Mitglieder des Ministeriums sein dürfen. Auffällig ist, dass ein Mitglied des Hochschulrates ein Mitglied der Gruppe der Studierenden sein muss. Zum Erhebungszeitpunkt war der externe Anteil des Hochschulrates eher wissenschaftlich als wirtschaftlich orientiert besetzt, das heißt zumeist mit Professorinnen und Professoren anderer Hochschulen und einer Leitung eines Museums sowie einer Justiziarin beziehungsweise eines Justiziers. Lediglich ein Mitglied konnte eindeutig als der Wirtschaft zugehörig identifiziert werden. Damit wird eines der Hauptziele, die mit der Einführung der Hochschulräte seitens des Ministeriums angestrebt wurden, unterlaufen. Zwar findet eine Außensteuerung statt, doch durch die wissenschaftsnahe Besetzung des Hochschulrats findet sie nur auf organisationsindividueller Ebene statt und der Außeneinfluss beruht auf Personen, die ebenfalls dem Subsystem Wissenschaft angehören. Somit erfolgt nur ein sehr geringer Einfluss aus den anderen Subsystemen der Gesellschaft (*Wirtschaft, Kultur, Politik*). Der Einfluss erfolgt nahezu nur aus dem System, dem die Universität selbst angehört, was die Vielfalt der in dieses Gremium eingebrachten Perspektiven stark reduziert. Damit werden Chancen vertan, Einflüsse aus

anderen Umwelten in die Universität hineinzutragen, welche für die Entwicklung, Profilierung und Wettbewerbsfähigkeit der Universität relevant sein könnten. Dies betrifft auch indirekt die Studierenden, die inhaltlich (freiwillige Angebote, Veranstaltungen jenseits der Lehre) wie auch organisatorisch (Studienorganisation) davon profitieren könnten.

Die universitätsinternen Mitglieder des Hochschulrats zeigen einen Querschnitt durch die Fachrichtungen und Gruppen der Universität. Aus der Perspektive der Studierendenorientierung ist es von besonderer Bedeutung, die Studierenden auch in diese Gremien miteinzubinden, da dort die strategischen Entscheidungen, die auch die Lehre betreffen, getroffen werden. Obwohl oder gerade mit diesen Gremien der Außeneinfluss in die Universität A gestärkt werden soll, bildet die Gruppe der Studierenden eine gute Möglichkeit, diesen mit der Lebensrealität der Studierenden zu bereichern und die gesellschaftlichen Einflüsse, die Studierende erleben, hier mit in die Entscheidungsfindung einzubringen. Ein anderes Instrument der zielbezogenen Außensteuerung sind die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die zwischen Ministerium und Universität getroffen werden.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule

Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind eines der Steuerungsinstrumente, die der Staat verwendet, um seine Ziele in den Hochschulen umzusetzen. Diese Hochschule hat zwei Ziel- und Leistungsvereinbarungen getroffen.

Die vereinbarten Ziele hinsichtlich der Lehre in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind es, das Studienangebot und die Studienplätze quantitativ und qualitativ auszubauen, „die Strukturen zur Stärkung von Studium und Lehre zu fördern und Studierende qualitätsgesichert zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen“ und „Schwerpunktzbereiche [...] gezielt auszubauen bzw. bereits eingeleitete Strukturentwicklungen zu sichern“ (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A), um damit die Profilbildung der Universität zu unterstützen und die Studienbedingungen durch bessere Betreuungsverhältnisse zu verbessern. Hierzu sollen vor allem befristete Stellen in Dauerstellen umgewandelt werden.

Weiterhin werden *bessere Beschäftigungsbedingungen, Nachwuchsförderung* und der *Wissens- und Technologietransfer* sowie eine erhöhte Durchlässigkeit und Förderung der *Teilhabe von Frauen* in der Wissenschaft angestrebt. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden die Maßnahmen zur Verbesserung der Lehrqualität und die Zielstellungen hinsichtlich der Studierendenorientierung genauer in den Blick genommen, sodass weitere Punkte der Ziel- und Leistungsvereinbarung, wie zum Beispiel Frauenförderung oder die Durchlässigkeit, unberücksichtigt bleiben müssen.

Eines der Kernanliegen der Vereinbarungen ist es, die Studierendenzahl zu erhöhen. In der Ziel- und Leistungsvereinbarung A wird für ihre Laufzeit von 2016 bis 2018 eine Zielzahl genannt, die zwischen 100 und 150 zusätzlichen Studierenden im ersten Semester pro Jahr anstrebt. Das Ministerium stellt der Universität zur Umsetzung des quantitativen Ziels über 10.000 Euro pro Kopf in den geisteswissenschaftlichen Fächern und über 20.000 Euro in den naturwissenschaftlichen/technischen Fächern zur Verfügung, die als Vorauszahlung erfolgen (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A).

Um die Ziel- und Leistungsvereinbarung A zu erfüllen, hat die Universität A eine eigene Programmlinie entwickelt, die in vier Unterprogramme aufgeteilt wurde. Das Teilprogramm A zielt auf eine umfassende *Verbesserung der Studienqualität* ab. In diesem Unterprogramm sollen die Rahmenbedingungen für Studium und Lehre optimiert werden, indem die individuelle Beratung der Studierenden verstärkt und die Weiterentwicklung der Lehre gefördert wird. Als ein Ziel wird die Reduzierung der Studienabbrechendenquote anvisiert (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Zu den quantifizierbaren Kriterien zählen Kennzahlen und weitere statistische Daten, zu denen die Auslastung der Angebote, die (steigenden) Absolventinnen- und Absolventenzahlen und die (sinkende) Studienabbrechendenquote zählen. Weiterhin wird das Maß der Zufriedenheit mit den Angeboten, insbesondere das der Gruppe der Studierenden, erhoben (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Es bleibt unklar, ob das Ausmaß der Zufriedenheit quantitativ oder qualitativ erhoben wird, sodass keine Aussage dazu getroffen werden kann, ob mögliche qualitative Aussagen zur Optimierung der Zufriedenheit verfügbar sind. Begleitet werden diese Ziele durch die *Qualitätssicherung* und *Qualitätsentwicklung* der Universität A. Die Instrumente dazu werden von einer Stabsstelle bereitgestellt und die Senatskommission für Qualitätssicherung begleitet diese Prozesse. Strukturell ist dieses Teilprogramm beim Vizeleitenden Lehre verankert und es dockt an „vorhandene Angebote im Bereich Beratung, Coaching und Qualifizierung an, zum Beispiel im Bereich der [...] Studienberatung, der Hochschuldidaktik und des Career Services“ (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A) an. Für das Jahr 2018 werden hierfür über 100.000 Euro an Personalmitteln und über 50.000 Euro an Sachmitteln zur Verfügung gestellt, von denen auch die Entwicklung der studierendenorientierten Universität profitiert, wie die Ergebnisse der Befragung im Rahmen des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule* zeigen.

Das Teilprogramm B in der Ziel- und Leistungsvereinbarung A zielt auf die Zielgruppe der *Studieninteressenten* ab, deren Informationsverhalten sich im Zuge der Digitalisierung geändert hat. Als klar definiertes Ziel wird hier genannt, das Lehrangebot der Universität „regional wie überregional crossmedial in die Öffentlichkeit zu bringen, um [...] früher und besser wahrgenommen zu werden“

(Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Weiterhin wird in diesem Teilprogramm angestrebt, für die Studieneingangsphase niedrigschwellige Angebote zu entwickeln, um Studienabbrüchen vorzubeugen und individuelle Unterstützungsangebote zu generieren (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Dafür werden Maßnahmen im Internet (Testimonials, Erklärvideos, Internetseiten und eine Checkliste zur Prüfung der Interessen und Eignung) sowie Marketingmaßnahmen (Videos, Social Media, Flyer, Plakate etc.) ergriffen (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Weiterhin werden Veranstaltungsformate zur Beratung entwickelt, in denen die Fächer vorgestellt, das BA-/MA- und Lehramtsstudium erklärt sowie Fragen zur Studienwahl beantwortet werden. Auch sollen sogenannte Schnupperstudien und Veranstaltungen zum Thema Studienfinanzierung angeboten werden. Hierbei werden insbesondere Studieninteressierte aus bildungsfernen Elternhäusern, die Personen, die mit dem G8-Abitur ihre Hochschulzulassung erworben haben, und Studieninteressierte ohne Abitur anvisiert (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A).

Zusätzlich wird in der Studienberatung eine zentrale Anlaufstelle für Studieninteressierte eingerichtet. Begleitet wird dieses Maßnahmenpaket von Koordinationstreffen mit den Fakultäten und einer Evaluation der Maßnahmen. Dafür standen im Jahr 2018 mehr als 80.000 Euro Personalmittel und mehr als 2.000 Euro Sachmittel zur Verfügung. Es werden somit keine neuen Strukturen benötigt, sondern die Ziele werden durch Übertragung der Aufgaben und Erweiterung der Kompetenzen und Kapazitäten schon vorhandener Organisationseinheiten realisiert.

Das Teilprogramm C zielt auf die *Internationalisierung* und kann an dieser Stelle nicht weiter berücksichtigt werden. Das Teilprogramm D zielt auf den *Ausbau der digitalen Lehre* der Universität ab. Die neuen Strukturen sollen die Beteiligung der Lehrenden steigern und es soll ein Netzwerk aufgebaut werden, welches eine auf *digitale Innovation* abzielende Lernkultur etabliert und verbreitet (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Als Kriterien zur Zielerreichung wurde vereinbart, dass *Lehr- und Lernarrangements*, bei denen mediendidaktische Konzepte digitale Medien inkludiert und unterstützt werden, und dass individuelles Lernen gefördert wird. Ebenso werden *E-Assessment-Szenarien* gefördert und die „Wiederverwertbarkeit produzierter Inhalte [sowie] die Etablierung eines Bemessungskonzeptes für den Einsatz von E-Learning-Elementen“ (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A) unterstützt.

Die dafür seitens der Universität ergriffenen Maßnahmen sind ein Förderfonds zur Steigerung der Innovation in der Lehre, der Ausbau des E-Assessments, die Gründung eines Netzwerkes zur Verbesserung der digitalen Vernetzung von regionalen Hochschulen und die Einrichtung eines Sonderlehrpreises für digitale Lehre (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Hier zeigt

sich, dass die Universität A noch Potenzial hat, den Anteil digitaler Lehre zu verstärken: In der Gesamtlehre dieser Hochschule sind jeweils elf Prozent mit *E-Learning* und *Blended Learning* gestaltet. Der Anteil der Präsenzlehre beträgt 80 Prozent. Die Anstrengungen, welche Universität A hinsichtlich dieser Problematik unternimmt, werden damit schlüssig: Sie vergibt einen dotierten Preis für digitale Lehre, schult Lehrende und versucht durch informelle Kommunikation unter den Lehrenden und „so graswurzelmäßig einzelne Dinge [...], an der Basis zu fördern“ (Interview A1).

Aus diesen Qualitätszielen ist eine starke Dynamik entstanden, die durch klassische Qualitätssicherung, Projektförderung und Preisvergaben getrieben wird. Universität A hat zwei Preise für die Lehre ausgelobt, zu denen der Lehrpreis und der Sonderpreis „digitale Lehre“ gehören. Hinzu kommt der Landeslehrpreis, der vom Ministerium durch ein Gremium, das auch mit externen Gutachterinnen und Gutachtern besetzt ist, vergeben wird. Dies scheint sich auszuzahlen, denn in der Universität A „finden sich [...] erstaunlich viele Lehrpreisträgerinnen und Lehrpreisträger [...] wieder“ (Interview A1). Damit dienen die Lehrpreise auch der Motivation, an den Weiterbildungen teilzunehmen, und tragen damit einen großen Teil zur Hinwendung zur studierendenorientierten Universität bei.

Als begleitender Prozess werden die Projektanträge für den Förderfonds mittels Peer-Reviews begutachtet. Es wird eine Gesamtdokumentation erstellt, Schulungen zu den Bildungstechnologien durchgeführt und Evaluationskonzepte erarbeitet. Des Weiteren wird ein Kriterienkatalog namens „Kennzeichnung von digitalen Lehr-/Lern-Arrangements innerhalb des Vorlesungsverzeichnisses“ (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A) erstellt. Strukturell ist dieses Projekt in einer Stabsstelle verankert und es sollen Bottom-up- und Top-down-Strategien in Universität A verankert werden. Bottom-up stehen innovative Beteiligungskonzepte im Fokus und Top-down werden von den Entscheiderninnen und Entscheidern Konzepte entwickelt, die zur Abarbeitung weitergebracht werden. Damit soll fachbereichsübergreifend Wissen hochschulweit transferiert und die Vernetzung der Fachbereiche untereinander gestärkt werden (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). 2018 standen der Universität dafür über 30.000 Euro für Personal und mehr als 19.000 Euro für Sachkosten zur Verfügung (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Seitens der Universität wird die Finanzvergabe im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarung A als „eine sehr konservative Auslegung des Landes“ (Interview A1) gesehen:

Klar als Maßstab gilt die Anfängerzahl. Vielleicht ist [Name eines Bundeslandes] da ist so ein bisschen anders, wo dann ja auch teilweise die Mittelvergabe auch [an] die Absolventinnen und Absolventen geknüpft wurde. (Interview A1)

Es wird deutlich, dass das Land die Zahl der Erstsemesterstudierenden fokussiert und nicht die Zahl derer, die das Studium erfolgreich absolvieren. Dazu müssen auch die Maßnahmen gezählt werden, welche ergriffen werden, um die Durchlässigkeit der Hochschule zu erhöhen. Damit ist es zentral, zunächst die potenziellen Studierenden für die Universität A zu gewinnen und erst in einem zweiten Schritt danach zu schauen, wie es gelingen kann, dass diese ihr Studium erfolgreich abschließen.

Will Ziel- und Leistungsvereinbarung A 1 vor allem die Studienplätze qualitativ und quantitativ ausbauen, so will Ziel- und Leistungsvereinbarung A 2 der Universität ermöglichen, weiterhin eine Führungsrolle im international und durch Wissen geprägten Wettbewerb einzunehmen. Hier stehen die „nachhaltige Stärkung von Forschung und Lehre, gute Beschäftigungsbedingungen des Personals an Hochschulen und bessere Karriereperspektiven für junge [Forschende] im Fokus der Aktivitäten“ (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Als Bemessungskriterien erstellt Universität A jährlich einen Sachbericht, auf dessen Grundlage das Ministerium das Ausmaß der Zielerreichung bewertet. In einem begleitenden Gespräch klären Ministerium und Universität A etwaige Konsequenzen, wie zum Beispiel die Reduzierung von Stellen und Mitteln (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Um die Ziele zu erreichen, sollen Schwerpunktbereiche gezielt ausgebaut, die Profilbildung unterstützt und zugleich bessere Studienbedingungen durch bessere *Betreuungsverhältnisse* erzielt werden.

Die Maßnahmen, die seitens der Universität getroffen wurden, um diese Ziele zu erreichen, konnten nicht eruiert werden. So war nicht zu klären, ob Universität A bei der Vereinbarung schon bestimmte Stellen zur Entfristung im Blick hatte oder ob dafür neue Stellen ausgeschrieben wurden, um die sich dann Personal, welches noch in befristeten Arbeitsverhältnissen stand, hätten bewerben konnte. Das Gleiche gilt für die Juniorprofessuren. Auch ein Vergleich der Jahresberichte der Universität von 2017 und 2018 konnte darüber keine zuverlässige Auskunft geben.

Formelgebundene Mittelvergabe zwischen Staat und Hochschule

Die Universität bezieht vom Land eine Grundausstattung, die 90.000.000 Euro im Jahr 2018 überstieg. Diese Summe wurde als „Zuführung des Landes an die Globalhaushalte“ (Landeshaushalt A) an den Einzelhaushalt des zuständigen Ministeriums überwiesen. Bei den Zuführungen wurde zur Festlegung der Sum-

men im Landeshaushalt die Zahlen aus dem Jahr 2015 zugrunde gelegt. Das *Mittelbemessungsmodell* und *Personalbemessungskonzept* von 2005 haben noch immer Gültigkeit. Diese weisen allen Hochschulen eine Grundausstattung von 20 Prozent und eine Zusatzausstattung von 80 Prozent (Verteilung: Lehre 45 Prozent; Forschung 30 Prozent und wissenschaftlichen Nachwuchs fünf Prozent) zu. Als Bemessungsfaktoren gelten Studierende in Regelstudienzeit, die Zahl der Absolvierenden, Drittmitteleinnahmen, die Anzahl von Promotionen und Habilitationen sowie die Frauenkomponente. Das Zukunftspapier, welches zwar erst kurz nach dem Erhebungszeitpunkt in Kraft trat, aber zum Erhebungszeitpunkt schon in die strategische Ausrichtung der Universität A miteinbezogen wurde, stellt dazu fest, dass

[d]ie aktuelle Finanzierung der Hochschulen [...] eine Mischung aus historisch gewachsenen Hochschulhaushalten, leistungsorientierten Anteilen und projektförmigen Mitteln aus Bund-Länder-Vereinbarungen [bildet]. Die Personal- und Mittelbemessungssysteme entsprechen nicht mehr den Anforderungen, die sich aus den tatsächlichen Belastungen und Leistungen der einzelnen Hochschulen ergeben. Mit den Ziel- und Leistungsvereinbarungen zur Umsetzung des [Programms auf Bundesebene] mit seiner spezifischen Steuerlogik und seinen erheblichen Mittelzuflüssen ist ein Neuansatz erfolgt, der aber zur Überwindung historischer Haushalte allein nicht ausreichend ist (Zukunftspapier A).

Das Land hat die Komplexität der Gemengelage erkannt und die Expertenkommission empfiehlt,

[das] bestehende System der Hochschulfinanzierung grundsätzlich zu überarbeiten [...] [und] Globalhaushalte an allen Hochschulen einzuführen, um Planungssicherheit zu schaffen und feste Rahmenbedingungen für Mittelübertragungen zu setzen (Zukunftspapier A).

Damit bleibt abzuwarten, was die folgenden Jahre bringen werden und auf welche Art und Weise die *zielbezogene Außensteuerung* das *Managementmodell* weiter ausbauen wird. Abschließend werden in Bezug auf diesen Mechanismus die Ergebnisse zu Fall A in diesem Governance- Mechanismus zusammengefasst, bevor sich der hierarchisch-administrativen Selbststeuerung und der akademischen Selbstorganisation zugewandt wird.

Aus der Perspektive der Studierendenorientierung bedeuten diese Ergebnisse, dass das Ziel des qualitativen und quantitativen Ausbaus des Studienangebots zu begrüßen ist. Auch kann mit dem Entwirren der finanziellen Regelungsstruktur die Hoffnung verbunden werden, dass Mittel, die den Studierenden direkt oder indirekt zugutekommen, leichter übertragbar werden. Als positiv ist zu bewerten, dass eine Studierende oder ein Studierender Mitglied des Hochschulrats ist. Als weniger positiv ist es einzuschätzen, dass nur geringer gesellschaft-

licher, politischer und kultureller Außeneinfluss im Hochschulrat stattfindet. Damit wird zum Beispiel weniger Verständnis der Alltagswelt der Studierenden in die strategischen Überlegungen einbezogen.

Zusammengefasst zeigt sich für den Mechanismus der zielbezogenen Außensteuerung, dass der Hochschulrat viele, auch strategiebildende Kompetenzen auf sich vereint. Er wird im Konfrontationsverfahren gebildet und besteht mehrheitlich aus hochschulexternen Mitgliedern, die zumeist aus dem Wissenschaftssystem stammen. Hervorzuheben ist, dass ein Mitglied eine Studierende oder ein Studierender sein muss. Es wird deutlich, dass das Ministerium versucht, über den mehrheitlich extern besetzten Hochschulrat den Außeneinfluss in die Universität A zu erhöhen, der jedoch durch die mehrheitlich wissenschaftliche Besetzung des Hochschulrates in Teilen unterlaufen wird. Hinzu kommt das verpflichtende beratende Gremium, welches zusätzlich dem Senat beratend zur Seite gestellt wird. Auch hier findet, wenn auch in einem anderen Umfang, über das Berichtswesen ein gewisses Maß an Steuerung und vor allem an Informationsfluss Richtung Ministerium statt.

Auch die Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Universität A sind detailliert und kleinteilig beschrieben. Sie zielen zum einen auf den quantitativen und qualitativen Ausbau von Studienangebot und Studienplätzen ab. Dies meint die Erhöhung der Anzahl der Personen, die erfolgreich, in Regelstudienzeit und gut qualifiziert für den Arbeitsmarkt, ein Studium abschließen (erfolgreiches Studium), und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Universität A. Die Finanzierung der Universität setzt sich aus einem Konglomerat aus formelgebundenen Mitteln, Ziel- und Leistungsvereinbarungen und Projektgeldern zusammen. Dieser Umstand wurde von allen Beteiligten erkannt und es zeichnete sich ab, dass die Finanzierung kurz nach dem Erhebungszeitraum seitens des Ministeriums überarbeitet werden würde. Hinsichtlich der *Studierendenorientierung* ist es zu begrüßen, dass eine Studierende oder ein Studierender diese Gruppe im Hochschulrat vertritt. Insgesamt ist durch die wissenschaftsnahe Besetzung dieses Gremiums, zu wenig Vielfalt im Außeneinfluss gegeben.

Damit ist die Betrachtung der Außeneinflüsse, die in die Universität A hineinwirken, abgeschlossen. Eine weitere Dimension, die sich auf die Strukturen und Prozesse der Universität auswirkt, ist die *akademische Selbstorganisation*, die im folgenden Abschnitt betrachtet wird.

5.1.3 Akademische Selbstorganisation

Universität A organisiert sich als *Zweiebenenmodell* (zentrale und dezentrale Ebene); als ein Subsystem in dem *Mehrebenensystem* Hochschulwelt. Zentrale

Fall A

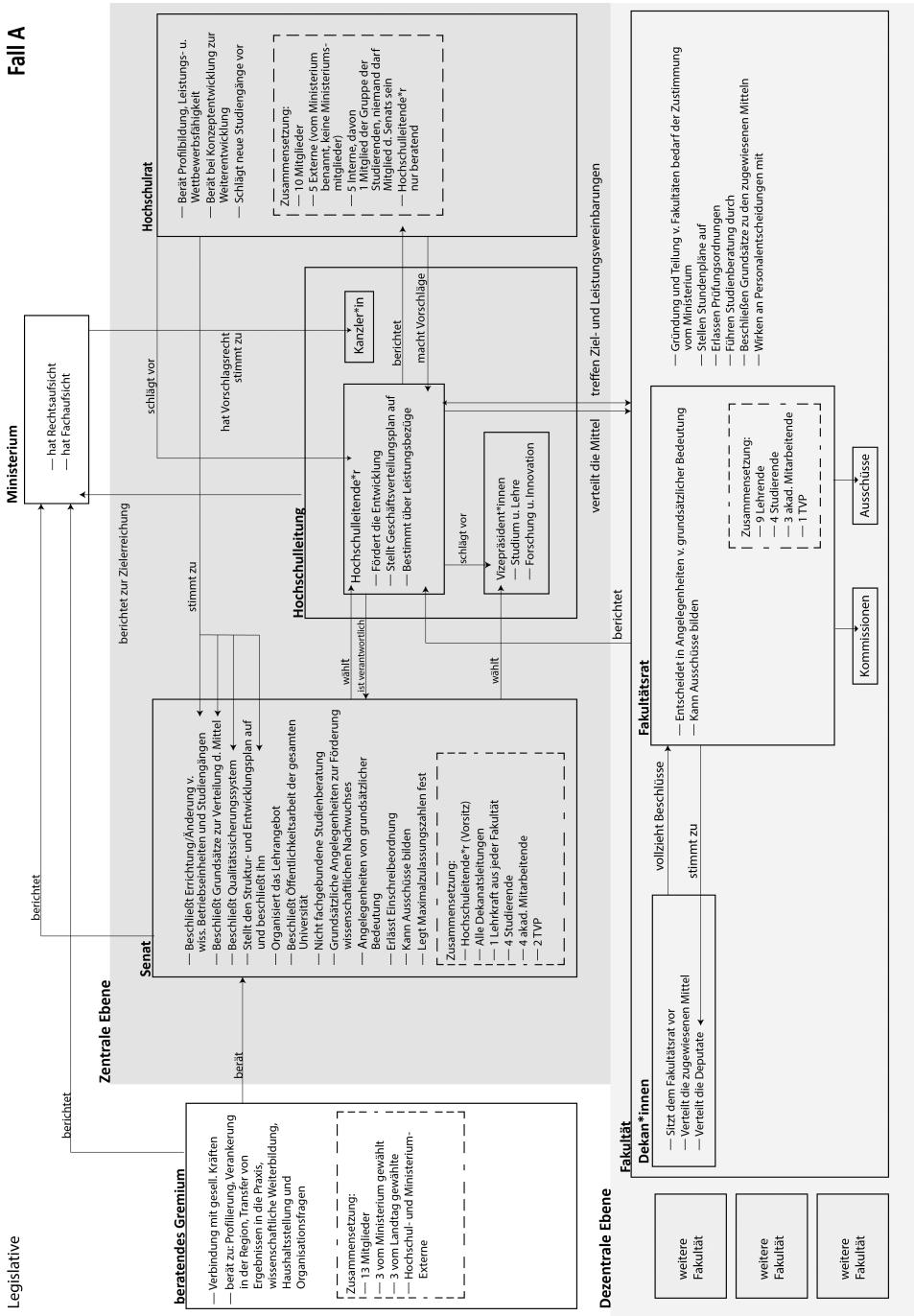


Abb. 3: Interdependenzen im Fall A (eigene Darstellung)

Organe der Hochschule sind der *Hochschulrat*, der *Senat* und die *Hochschulleitung*. Organe der dezentralen Ebene sind die Fakultäten, der Fakultätsrat und die Leitung der Dekanate. In die zentrale Ebene wirkt das beratende Gremium hinein, welches dem Senat beratend zur Seite steht.

Abbildung 3 fasst die Strukturen und Interdependenzen für den Fall A zusammen. In Universität A hat der Senat vielfältige Aufgaben, zu denen auch das Qualitätssicherungssystem, der Struktur- und Entwicklungsplan sowie die Grundsätze zur Mittelverteilung gehören. Dies lässt den Schluss zu, dass der Senat, zusammen mit dem/der Hochschulleitenden, zu dessen/deren Aufgaben es zählt, die Entwicklung zu fördern, das strategiebildende Element der Universität A ist.

In der dezentralen Ebene sitzen die Dekaninnen und Dekane den Fakultätsräten vor, verteilen die Mittel und die Deputate. Damit ist davon auszugehen, dass die Dekaninnen und Dekane die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem/der Hochschulleitenden aushandeln. Deutlich wird auch, dass der/die Hochschulleitende dem Senat gegenüber verantwortlich ist und unabhängig vom Hochschulrat vom Senat gewählt wird.

Kompetenzen des Senats

Der *Senat* der Universität A nimmt, folgt man dem LHG A, alle Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung wahr, sofern sie die gesamte Hochschule betreffen. Er/Sie erlässt und ändert unter anderem die Grundordnung, wählt die Hochschulleitung, beschließt die allgemeinen Grundsätze zur Verteilung der Stellen und Mittel, benennt die Mitglieder des beratenden Gremiums, stimmt den Vorschlägen der Fachbereiche für Berufungen zu, beschließt die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen und stellt unter anderem auch den Struktur- und Entwicklungsplan der Universität A auf und beschließt ihn. Des Weiteren beschließt er/sie die Höchstzulassungszahlen und die Einschreibeordnung. Das LHG A begrenzt die Kompetenzen: „Kollegialorgane sollen ihre Beratungen und Entscheidungen auf Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung beschränken“ (LHG A).

Der Senat bildet als Selbstverwaltungsorgan das oberste Gremium und agiert in der zentralen Ebene. Mit der Kompetenz, Studiengänge zu errichten, ändern und zu schließen, dessen Entscheidung zwar immer noch vom Ministerium der Zustimmung bedarf, trägt der Senat dazu bei, dass die akademische Selbstverwaltung gestärkt wird. Weiterhin hat der Senat in der Grundordnung eine Auffangkompetenz verankert: Er hat, soweit nicht anders im Gesetz verankert, „alle Aufgaben wahrzunehmen, welche die gesamte Universität angehen“ (Grundordnung Universität A). In anderen Bundesländern liegt diese Kompe-

tenz zum Beispiel bei der Hochschulleitung, was die *hierarchisch-administrative Selbststeuerung* stärkt. Damit ist in diesem Punkt der Wandel zum *Managementmodell* noch nicht vollzogen.

Kompetenzen der Fakultätsräte

Der Fakultätsrat kann Aufgaben und Entscheidungen in Ausschüsse und Kommissionen übertragen, in denen alle Hochschulgruppen, die Gruppe der Professor/-innen jedoch mehrheitlich, vertreten sein müssen, und bereitet Entscheidungsvorlagen für den Senat vor. Im LHG A ist notiert, dass die Fakultätsräte in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung beraten und entscheiden. Die Grundordnung der Universität A sieht für die Fakultätsräte folgende Aufgaben vor:

- die (Ab-)Wahl der Dekaninnen und Dekane,
- die Zustimmung zur Einrichtung von zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen oder Betriebseinheiten,
- Zugangsbeschränkungen zu bestimmten Lehrveranstaltungen.

Und in der Zusammenarbeit mehrerer Fakultätsräte:

- die Verabschiedung von Prüfungsordnungen,
- Vorschläge zu Berufungen, sofern diese mehrere Fakultäten betreffen.

Es werden Fakultätsräte gebildet, die über grundsätzliche Angelegenheiten des jeweiligen Fachbereiches entscheiden. Einem Fakultätsrat gehören

- neun Lehrende,
- vier Studierende,
- drei akademische Mitarbeitende,
- ein Mitglied aus der Gruppe der technischen oder in der Verwaltung tätigen Mitarbeitenden

an. Eine konkrete Ausgestaltung der Kompetenzen konnte nicht eruiert werden. Zwar haben die Fakultäten hinsichtlich der Lehre inhaltliche Kompetenzen, was aber zum Beispiel die Verteilung der Mittel und Stellen betrifft, bleiben sie außen vor. Es wird deutlich, dass der Senat über hohe Kompetenzen verfügt, die sich sowohl finanziell auf die gesamte Hochschule wie auch organisatorisch auf die Lehre auswirken. Das deutet auf eine starke Ausprägung im Selbstverwaltungsmodell hin. Dem Senat steht ein starker Hochschulrat gegenüber. Hüther beschreibt diese Konstellation als „Kollegial-Ratsmodell“ (Hüther 2010, 260). Erklärend fügt er hinzu, dass in diesem Modell

einzelne Entscheidungsbereiche durch den Senat allein entschieden [werden]. Auch hier ist festzustellen, dass die Entscheidungsverfahren stärker durch Verhandlungskonstellationen geprägt sind als durch monokratische Entscheidungen (Hüther 2010, 261).

Für die Studierendenorientierung ist es positiv zu sehen, dass im Senat vier Studierende und in den Fakultätsräten ebenfalls vier Studierende vertreten sind. Damit stellt diese Gruppe in den Fakultätsräten fast ein Drittel der Stimmen und ist genauso groß wie die Gruppe der Mitarbeitenden. Leider wird diese Stärke nicht auch im Senat abgebildet – hier überwiegen durch Dekanatsleitungen und einen Lehrenden pro Fakultät die Lehrenden. Im Fall A ist der Senat mit vielen und weitreichenden Kompetenzen ausgestattet, sodass ein effektives Mitwirken der Studierenden mit Blick auf die Entwicklung der Demokratiekompetenz, der Partizipation und der Transparenz für die Studierenden vorteilhaft wäre. Aber auch für die Gesamtgruppe der Studierenden wäre eine stärkere Berücksichtigung ihrer Interessen von Vorteil, da dadurch nicht nur blinde Flecken für zum Beispiel administrative Prozesse aufgedeckt werden könnten, sondern auch zum Beispiel das inhaltliche Spektrum der Lehre erweitert werden könnte.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in diesem Governance-Mechanismus das *Selbstverwaltungsmodell* noch stark ausgeprägt vorliegt und der Senat über hohe Kompetenzen verfügt. Aus Sicht der Studierendenorientierung ist die Beteiligung der Studierenden im Senat und in den Fakultätsräten positiv zu sehen. Da die Ausgestaltung der Kompetenzen nicht untersucht werden konnte, verbleibt hier ein Desiderat und es scheint, dass diese Form der akademischen Selbstverwaltung Studierendenorientierung sowohl zulassen wie auch hemmen kann. Die Kompetenzen des/der Hochschulleitenden werden im folgenden Abschnitt betrachtet, in dem dargelegt werden wird, ob und in welcher Form von einer monokratischen Ausprägung der Hochschulleitung gesprochen werden kann.

Mit dem Blick auf die administrativen Prozesse rückt die hierarchisch-administrative Selbststeuerung in den Fokus der Betrachtung. Diese schließt nun an.

5.1.4 Hierarchisch-administrative Selbststeuerung

Im Folgenden wird die mögliche Hierarchisierung innerhalb der Universität A betrachtet, die sich vor allem durch die Kompetenzen der/des Hochschulleitenden und der Dekaninnen und Dekane ausdrückt. Eine sinnvolle Hierarchisierung erfordert jedoch auch einen professionellen Verwaltungsapparat, in dem die Entscheidungen umgesetzt werden. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, dieses Instrument diesem Mechanismus zuzuordnen. Ebenfalls lassen sich interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen, interne formelgebundene Mittelvergabe und Eva-

lutionsverfahren, welche Aussagen über die interne Steuerung zulassen diesem Mechanismus zuordnen.

Kompetenzen des/der Hochschulleitenden

In Bundesland A ist die monokratische Leitung im Gesetz verankert, jedoch sind laut Gesetz auch Kollegiallösungen möglich. In diesem Fall wurde sich für eine monokratische Präsidiallösung entschieden. Bietet die Präsidiallösung die Möglichkeit, die Position der Universitätsleitung auch extern zu besetzen, so wurde in diesem Fall intern – also aus den eigenen Reihen – besetzt. Tabelle 5 zeigt die hierarchischen Strukturen der Leitung.

Tab. 5: Hierarchische Leitungsstrukturen des/der Hochschulleitenden der Universität A (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 210)

Item/Fall	Ausprägung
– Richtlinienkompetenz des/der Hochschulleitenden	Monokratische Leitung (alleinige Entscheidungsbefugnisse des/der Hochschulleitenden)
– Doppeltes Stimmengewicht des/der Hochschulleitenden bei Stimmengleichheit innerhalb der Hochschulleitung	
– Verteilung von Ressorts	
– Vetoposition des/der Hochschulleitenden	
Besetzung der Vizeleitenden	Vorschlagsrecht des/der Hochschulleitenden
Absetzung der Vizeleitenden	Hochschulleitende/-r unbeteiligt
Besetzung Kanzler/-in	Hochschulleitende/-r bestellt, Ministerium hat Vorschlagsrecht und muss zustimmen
Absetzung Kanzler/-in	Hochschulleitende/-r unbeteiligt, Kanzler/-in untersteht direkt dem Ministerium

Die Unterschiede zu einer Kollegiallösung werden deutlich: Der/Die Hochschulleitende vereinigt viele Kompetenzen auf seine/ihre Person und auch bei allen anderen Punkten ist er/sie entweder unbeteiligt oder hat besondere Rechte. Dies erhöht seine/ihre Spielräume – aber auch die Verantwortlichkeiten – enorm. Die *Hierarchie* der Binnenstruktur wird nochmals verdeutlicht.

Deutlich wird aber auch das hohe strukturelle Konfliktpotenzial zwischen Hochschulleitende/r und Kanzler/in. Ist der/die Kanzler/in in einer Kollegiallösung Mitglied der Hochschulleitung, so untersteht er/sie in diesem Fall direkt dem Ministerium und gehört nicht den zentralen Organen an. Diese Dualität birgt aus Sicht des/der Hochschulleitenden Konfliktpotenzial, denn

die Funktionsfähigkeit der Einheitsverwaltung hängt [...] wesentlich davon ab, inwieweit es gelingt, das Spannungsverhältnis zwischen Präsident und Kanzler auszugleichen und sowohl Leitungssentscheidungen in Verwaltungsroutine umzusetzen als auch administrativen Sachverstand in den Entscheidungsprozess der Leitung einzubringen (Beckmeier/ Neusel 1994, 83).

Obwohl das LHG vorsieht, dass, dass der/die Kanzler/in „die Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten nach den Richtlinien und im Auftrag der/des Hochschulleitenden erledigt“ (LHG A) kann nicht von einem Delegationsprinzip der Verwaltung per se ausgegangen werden. Hinzu kommt, dass der/die Hochschulleitende diese Position nicht mit einer Person seines/ihres Vertrauens besetzen kann, da die Besetzung der Position vom Hochschulrat vorgeschlagen und vom Ministerium bestätigt werden muss.

Als ein Vorteil des monokratischen Systems ist zu sehen, dass die Entscheidungsbildung oftmals deutlich schneller vollzogen ist als bei dem Kollegialsystem, in dem viele unterschiedliche Sichten, Ziele und Prozesse zu berücksichtigen sind. Somit wäre dies eine Möglichkeit, die *Agilität* der Universität zu erhöhen. Der/Die Hochschulleitende der Universität A sorgt für die Vorbereitung und Ausführung der Senatsbeschlüsse und ist diesem gegenüber berichtspflichtig. Er/Sie erhält für strategische Entscheidungen ein angemessenes Budget, welches der Senat beschließt. Weiterhin verteilt er/sie die Mittel und Stellen nach den Grundsätzen, die ebenfalls vom Senat beschlossen werden. Er/Sie entscheidet über die Vergabe von Leistungsbezügen und anderer Zulagen (LHG A). Er/Sie unterrichtet die Öffentlichkeit und veröffentlicht den Jahresbericht (Grundordnung Universität A).

Hüther (2010, 405) betrachtet vergleichend die *Hochschulgesetzgebung* der Bundesländer und schließt daraus auf die Wahrscheinlichkeit einer hierarchischen Amtsführung des/der Hochschulleitenden, die auszugsweise für das Bundesland in der Universität A angesiedelt ist, in Tabelle 6 vorgestellt wird:

Tab. 6: Wahrscheinlichkeit einer hierarchischen Amtsführung im Bundesland A (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 405)

Item/Fall	Ausprägung
Grundlegende Handlungsorientierung (aufgrund von Wahlverfahren)	Managementorientierung möglich
Drohpotenziale des Senats (aufgrund von Abwahlverfahren)	Vorhanden
Entscheidung des/der Leitenden gegen die Mehrheit der Professor/-innen	Unwahrscheinlich

Es wird deutlich, dass durch das Wahlverfahren eine Managementorientierung möglich ist, die Leitung der Hochschule jedoch durch das mögliche Drohpotenzial des Senats abgeschwächt wird. Dadurch werden Entscheidungen gegen die Mehrheit der Professorinnen und Professoren unwahrscheinlich. Die Entscheidungsprozesse hängen stark vom Senat ab, der wiederum in einigen Punkten durch den Hochschulrat blockiert werden kann. Da der Hochschulrat aber in diesem Fall auch mehrheitlich wissenschaftsnah besetzt ist, sind hier wenige Konflikte zu erwarten – und damit auch wenig Weiterentwicklung. Es werden demnach wenig Impulse von außerhalb des Wissenschaftssystems aufgenommen und die Beschäftigung findet vermutlich fokussiert auf das Wissenschaftssystem selbst statt. Hinzu kommt, dass die Position des/der Hochschulleitenden gegenüber dem kollegialen Zugriff als schwach zu sehen ist und somit das Weiterführen von kollegialen Strukturen nicht auszuschließen ist.

Kompetenzen der Dekanate

Die Dekanatsleitungen sitzen zwar dem Fachbereichsrat vor, aber die Leitung vollzieht die Beschlüsse des Rates; damit ist in dieser Ebene von einer starken akademischen Selbstorganisation auszugehen und die Einführung des Managementmodells ist noch nicht vollzogen worden. Damit bleiben die Dekanatsleitungen in weiten Teilen *Primi inter Pares*. Die Leitung hat zwar finanzielle Kompetenzen, da sie die Mittel und Deputate verteilt, aber inhaltlich wenig Entscheidungskompetenzen. Die Grundordnung der Universität A zeigt, dass auf der dezentralen Ebene die Machtverhältnisse ähnlich verteilt sind wie auf der zentralen Ebene. Die Dekanatsleitungen sind von dem Wohlwollen der Fakultäten abhängig. Auch hier ist die akademische Selbstverwaltung noch stark ausgeprägt und die hierarchisch-administrative Selbststeuerung beziehungsweise das Managementmodell ist noch nicht stark ausgeprägt. Nachdem die Wahlen der beiden Leitungsfunktionen in den Ebenen betrachtet worden sind, werden nun die Kompetenzen der zentralen Gremien in einer Zusammenschau vorgestellt.

Kompetenzverteilung

Die zentralen Akteurinnen und Akteure sind der Hochschulrat, der Senat und die Hochschulleitung, welche die Entwicklung der Hochschule vorantreiben. Daher lohnt es sich, die Verteilung der Kompetenzen in einer Zusammenschau (Tabelle 7) zu betrachten.

Tab. 7: Kompetenzverteilung in der zentrale Ebene A (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 208–249)

Item/Akteur	Hochschulrat	Leitung	Senat
Ziel- und Leistungsvereinbarungen	–	–	Auffangkompetenz
Struktur- und Entwicklungsplan	Zustimmung	–	Beschluss
Budget und Grundsätze zur Mittelverteilung	Zustimmung	–	Beschluss
Einrichtung, Schließung und Änderung von Studiengängen	Vorschlagsrecht zur Einrichtung von Studiengängen	–	Beschluss
Grundordnung	Zustimmung	–	Änderung und Beschluss
Qualitätssicherungssystem	Zustimmung	–	Beschluss

Der Blick auf das Kompetenzverteilungsmodell dieser Universität verdeutlicht die Konfrontationsstrategie. Der Senat hat zwar eine überwiegende Macht, wenn man die Kompetenzen quantifiziert, jedoch hat der Hochschulrat – abgesehen von der Einrichtung, Schließung und Änderung von Studiengängen – ein Vetorecht. Damit liegt die Macht im Grunde genommen beim Hochschulrat, der viele Entscheidungen und Beschlüsse des Senats blockieren kann. Von Interesse ist auch, dass die Hochschulleitung zwar – in sehr geringem Maße – an diesen Kompetenzen, und zwar in der Entwurfsphase, teilhat aber kein Entscheidungsrecht besitzt. Allerdings ist zu bedenken, dass die Person, welche auswählt, was in die Entwürfe eingearbeitet wird und welche Themen dort nicht platziert werden, über hohe Einflussmöglichkeiten verfügt – auch wenn keine Entscheidungskompetenz vorliegt. Damit ist von der angestrebten Stärkung der Position des/der Hochschulleitenden im Rahmen des *Managementmodells* in Universität A nicht viel sichtbar.

Das Pendant dazu findet sich auf der dezentralen Ebene: Dekanatsleitungen sitzen dem Fachbereichsrat vor, wie der/die Hochschulleitenden dem Senat, vollzieht dessen Beschlüsse und ist ihm verantwortlich und führt in eigener Zuständigkeit die Geschäfte. Weiterhin obliegt es der Dekanatsleitung, den Lehrbetrieb sicherzustellen und zu organisieren. Damit zeigt sich eine starke Parallelität zwischen den beiden Ebenen und für beide bleibt festzuhalten, dass die Handlungsspielräume der Kollegialorgane und damit der Mechanismus der akademischen Selbstorganisation erhalten geblieben sind, während der Mechanismus der hierarchischen Selbststeuerung nicht stark ausgeprägt ist.

Um die hierarchisch-akademische Selbstorganisation zu stärken, benötigt die Hochschulleitung einen professionell agierenden, leistungsstarken Verwaltungsapparat, der die Entscheidungen vollzieht. Daher ist es von Relevanz, dass die Administration eine Professionalisierung und einen Ausbau von Managementkapazitäten erfährt, um den Wandel zum Managementmodell erfolgreich zu gestalten.

Professionalisierung

Die organisationsinterne Struktur der Universität A zeigt, dass es viele Beauftragte für die einzelnen, voneinander abgegrenzten Themen gibt. Betrachtet man diese Organisation und deren Grad der Professionalisierung, so wird deutlich, dass viele Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter über eine nicht wissenschaftliche Ausbildung verfügen – die Akademisierung der Verwaltung und damit das Erreichen eines höheren Status durch den Beruf ist noch nicht vollzogen worden. Somit besteht, durchaus auch in der Vergütung, ein hohes Gefälle zwischen wissenschaftlichem Personal und dem Verwaltungspersonal. Auch in den zugrunde gelegten Dokumenten zeigt sich, dass weder das Land noch Universität A die Professionalisierung dieser Mitarbeitenden zur Zielsetzung hat. In diesem Zusammenhang ist es auch von Interesse, dass im Jahr 2018 die Anzahl der nicht-wissenschaftlich Tätigen (> 600) nahezu gleich groß (in dem untersuchten Jahr mit einem leichten Überhang) wie die der wissenschaftlich Tätigen (> 600) war. Insgesamt waren in diesem Jahr über 150 Professorinnen und Professoren an der Hochschule tätig. Auf zwei konkrete Problemstellungen in puncto Professionalisierung der Administration wird in einem der Interviews hingewiesen:

Wir haben ein[en] Studiengang [...], da sind 90 Prozent der Studierenden international und [...] wenn die jetzt auf die Plattform der Universität gehen und die finden da zentrale Informationen nicht in englischer Sprache, also das ist natürlich fatal. [...] Aber das Problem ist erkannt und wir arbeiten daran. [...] Aber das muss funktionieren und das andere ist eben auch, dass das Personal, das man vor 20 Jahren mal in der Verwaltung eingestellt hat, nicht unbedingt fließend im Englischen ist. (Interview A2)

Dies zeigt zwar nicht den Mangel an wissenschaftlicher oder organisationaler Professionalisierung, aber es zeigt den Mangel an einer Kompetenz, der nicht die Kernaufgaben der Verwaltung betrifft, aber in seiner Auswirkung massiv sein kann. Weiterhin wird deutlich, was Krücken et al. 2012 feststellten:

Es wurden zahlreiche neue Stellen geschaffen, so dass man hier von Aufschichtung sprechen kann. Da die Entscheidungskompetenzen gegenüber der Professorenschaft jedoch eher gering sind, kam es (...) nicht zu einer Verdrängung der traditionellen Führungs- und Entscheidungsinstanzen. (Krücken et al. 2012, 252)

Es schließt sich die Betrachtung der Professionalisierung der Hochschulleitenden an.

Professionalisierung der Hochschulleitung

Tabelle 8 zeigt die Ausprägungen der Professionalisierung der Stellen der Hochschulleitenden. Es wird deutlich, dass diese als ausgeprägt zu bezeichnen ist.

Tab. 8: Professionalisierung der Leitungsorgane der Universität A (eigene Darstellung)

Item	Hochschulleitende/-r	Vize-Leitende
Hauptamtlichkeit der Hochschulleitung	Hauptamtlichkeit	50–100 % möglich
Dauer der Amtszeit	6 Jahre	4 Jahre
Verlängerung der Amtszeit	Ja, mehrfach möglich	Ja
Aufteilung von Ressorts	Nach Geschäftsverteilungsplan	Studium/Lehre und Forschung/Infrastruktur
Beraterstab vorhanden	Nicht zu eruieren	–
Dezentrale Fakultäten einbezogen	Ja	–
Entscheidungsbefugnisse der dezentralen Leitungseinheit	Ja	–

So ist der/die Hochschulleitende hauptamtlich mit den Leitungsaufgaben befasst und dies ist, nach Ermessen des/der Hochschulleitenden, der/die den Geschäftsverteilungsplan aufstellt, auch für die Vizeleitenden der Universität A möglich. Da das beratende Gremium dem Senat zur Seite steht, war nicht zu eruieren, ob die Hochschulleitung weitere beratende Gremien oder Stäbe unterhält. Da die internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen eine Verteilung der Mittel auf die Fakultäten vorsehen, sind die eigenen Entscheidungsbefugnisse der dezentralen Einheiten gegeben und durch die Berichte, die aus der dezentralen Ebene in die Hochschulleitung fließen, ist zumindest in einem Mindestmaß auch der Einbezug der dezentralen Fakultäten gewährleistet – wobei deren Einfluss hauptsächlich über den Senat erfolgt, sodass hier ein indirekter Weg im Austausch beschritten wird.

Selbststeuerung erfolgt auch über das Mittel der internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Für die Universität A können folgende Punkte konstatiert werden.

Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe

Diese werden im LHG A als Auftragsangelegenheit festgelegt und der/die Hochschulleitende verteilt sie im „Rahmen der allgemeinen Grundsätze des Senats auf die mittelbewirtschaftenden Stellen, insbesondere auf die [Fakultäten]“ (LHG A). Konkrete Ausgestaltungen der internen Mittelvergabe oder auch der Ziel- und Leistungsvereinbarungen konnten weder in den untersuchten Dokumenten noch in den Erhebungen gefunden werden, sodass hier eine weiterführende Untersuchung vonnöten wäre. Die einzigen Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die gefunden werden konnten, beziehen sich auf hochschulübergreifende Themen.

Grundsätzlich werden in dieser Universität alle Interessengruppen zur Bedarfserhebung gehört. Bottom-up werden kleine Initiativprojekte gefördert, die aus Mitteln des Hochschulpaktes und dem Strategiefonds des/der Hochschulleitenden wissenschaftliche Hilfskräfte und Anschaffungen finanzieren. „Daraus sind gute, tragfähige Projekte entstanden“ (Interview A1), welche die internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen um ein wettbewerbsartiges Instrument ergänzen. Ein weiteres wettbewerbsorientiertes Verfahren stellen die Leistungsbewertungen in Form der Evaluationen dar, deren Ausprägung im Folgenden für die Universität A beschrieben wird.

Evaluationsverfahren

Auch wenn Bewertung und Beurteilung ein grundlegendes Merkmal der pädagogischen Arbeit darstellen, ist die Evaluation der Lehre (und auch der anderen Abteilungen der Hochschulen) eher neu. Die Universität A nutzt als Instrumente für das Qualitätsmanagement der Lehre Evaluationen durch Studierende und Absolventinnen und Absolventen. Sie führt *Selbst-Evaluationen* und *Peer-Evaluationen* für die gesamte Universität A und einzelne Einheiten durch, evaluierter Studium und Lehre und unterhält ein hochschulinternes Informations- und Berichtssystem, welches mit EvaSys gestützt wird (Online-Fragebogen). Die Hochschule evaluierter auf vielerlei Arten. Lediglich die Möglichkeit des externen Qualitätsmanagements bleibt unberücksichtigt (Online-Fragebogen). Dies mag in den Kosten dieser Maßnahme begründet sein. Die Stabsstelle zur Qualitätssicherung der Universität hat 2016 ein Grundlagenpapier zur Qualitätssicherung herausgegeben, in dem sie die Qualitätsziele in Studium und Lehre festlegt (Grundlagenpapier Universität A). Diese zielen darauf ab, dass die Studierenden befähigt werden, eine qualifizierte Erwerbstätigkeit aufzunehmen, sozial, gesellschaftlich, politisch und kulturell teilzuhaben und eine selbstregulierte Persön-

lichkeit zu entwickeln. Konkret werden dabei folgende kompetenzorientierte Qualifikationsziele verfolgt:

- Fachlichen Kompetenz (forschungsbasierte und praxisorientierte Urteils- und Handlungsfähigkeit),
- Personale Kompetenz (Selbstreflexion und Organisationsfähigkeit),
- Sozialen Kompetenz (in sozialen, politischen und gesellschaftlichen Kontexten Urteils- und Handlungsfähigkeit),
- Interdisziplinarität und Interkulturalität (Dialog- und Handlungsfähigkeit) (Grundlagenpapier Universität A).

Um die Qualität sicherzustellen, arbeitet Universität A mit dem *PDCA-Zyklus* (Syska 2006, 100–101) (Qualitätssicherung Universität A), der einen vierstufigen Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung beschreibt. Als weitere Instrumente zur Qualitätsverbesserung werden Akkreditierung, Prozessmanagement, Einführung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen, Befragungen, peer-gestützte Evaluationsverfahren, Förderung der didaktischen Kompetenzen der Lehrenden, Partizipation, Dokumentation und Information (Qualitätssicherung Universität A) eingesetzt und die Abteilung Qualitätssicherung hat

ein Interesse daran, dass bei [ihr] ein empirischer Befund ankommt. [...] Dass sich was ändert. Wir schauen da natürlich sehr stark drauf: Woran hängt es? Sind es die Rahmenbedingungen, dass sie zum Beispiel keinen Ort haben, wo sie in Ruhe mal lernen können vor Semesterende, weil die Bibliothek so voll ist, dass ich keinen Platz dort finde? Liegt es an der einzelnen Veranstaltung? (Interview A1).

Mit diesen und weiteren Informationen, der Förderung der didaktischen Kompetenzen der Lehrenden und der Partizipation, also der Verbreitung der Information auf offiziellen und inoffiziellen Wegen strebt die Universität A nach der Verbesserung der Lehre. Nicht zuletzt wird die *Systemakkreditierung* angestrebt, die eine Art Gütesiegel für die Lehre darstellt und damit wiederum das Renommee der Universität stärkt und damit in letzter Konsequenz die Wettbewerbsfähigkeit erhöht und die Legitimität der Hochschule sichergestellt wird. Des Weiteren bietet die Systemakkreditierung einen größeren Autonomiegewinn durch die Strukturen, die man damit schafft (Interview A1). Natürlich sind in diese Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprozesse mehr Akteurinnen und Akteure als nur die Stabsstelle und die Hochschulleitung eingebunden; beteiligt sind zudem der Hochschulrat, der Senat, die Dekanate sowie die Fachausschüsse Studium und Lehre. Der Hochschulrat soll hierbei Erfahrungen aus hochschulexternen Arbeitsbereichen in den Prozess einbringen, ist unterstützend und beratend beteiligt und muss dem Qualitätssicherungssystem zustimmen.

Der Senat entscheidet grundlegend über die *Qualitätssicherung* und bildet dafür eine Kommission. Dieser Kommission obliegt es, die Qualitätssicherung und damit die Weiterentwicklung der Lehre voranzutreiben. Dazu hat sie weitreichende Kompetenzen: Sie legt die Modalitäten der Evaluation fest und überprüft die Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen obliegt den Dekanaten. Die Fachausschüsse Studium und Lehre in den jeweiligen Fakultäten analysiert die Befragungsergebnisse und berät in Fragen der Qualitätssicherung. Die Stabsstelle Qualitätssicherung koordiniert die Gesamtumsetzung der Qualitätssicherung. Sie ist die Ansprechpartnerin für alle Hochschulangehörigen hinsichtlich Akkreditierung, Hochschuldidaktik, Prozessgestaltung und Evaluation. Ebenso laufen hier alle Dokumentationen zusammen. Damit wird diese Stabsstelle zur maßgeblichen Steuerungsstelle für die Qualität der Lehre und verbindet die beteiligten Akteurinnen und Akteure miteinander.

Da sie direkt an die Hochschulleitung angebunden ist, dient der Qualitätssicherungsprozess auch dazu, wichtige Steuerungsinformationen zu gewinnen, Stärken und Schwächen der einzelnen Fakultäten zu erkennen und gleichzeitig diese Informationen in die Bereiche zurückzuspiegeln und entscheiden zu können, wie viel Kontrolle und viel Vertrauen nötig beziehungsweise möglich ist. Damit fördern diese Struktur und das Vorgehen der Universität A die Implementierung des *Managementmodells* und die Macht des/der Hochschulleitenden bzw. der Universitätsleitung wird durch diese Stabsstelle gestärkt. Gleichzeitig wirkt dieser Aufbau der Struktur auch auf die Prozesse der Organisation ein, denn durch das Implementieren einer Koordinationsstelle wird versucht, Doppel- und Parallelstrukturen zu verringern, denn die Universität A hat erkannt, dass ein übergeordnetes Konzept fehlt:

Manchmal [sind] so Inselchen entstanden. Sind viele Projekte nebeneinander, wobei das Ganze gefehlt hat. Wir haben zwar jetzt keine textuelle Gesamtstrategie irgendwo niedergeschrieben, aber schon mittlerweile einen Blick dafür, dass wir diese Dinge zusammenführen, auch so parallele Entwicklungen, um Dopplungen nebeneinander zu vermeiden, und wir versuchen ein bisschen Rahmen vor[zu]geben. (Interview A1)

Und der/die zweite Interviewte stellt fest:

Wir haben da auch gerade mit [der Kommission] eine neue Empfehlung rausgebracht. [...] Da geht es darum zu zeigen, dass neben der klassischen Unterscheidung zwischen Verwaltung und Wissenschaft sich das zu einem einzigen Dienstleistungsbereich entwickelt, der sehr IT-affin ist und halb mit einem Bein im Bereich der Wissenschaft und mit dem anderen Bein im Bereich der Dienstleistungswelt [steht]. (Interview A2)

Dass sich die Strukturen der Universität verändern, wird auch daran deutlich, dass die jüngsten Senatsmitglieder wie die Dienstälteren feststellen, dass

eine enorme Dynamik entstanden ist in den letzten drei Jahren, was den Gesamtbereich betrifft. Also sowohl diese einmal klassische Qualitätssicherung, dass man Studierende befragt nach ihrer Meinung zu bestimmten Dingen. Aber auch über Projektförderung über diese Preisvergaben und solches. Solche Dinge neu schaffen, Infrastrukturen [...], da hat sich schon einiges getan, würde ich sagen (Interview A1).

Die Ausarbeitung aller Projekte wird delegiert. Unklar bleibt, wie weit das *Subsidiaritätsprinzip* greift. Die Senatskommission Studium und Lehre berät und entscheidet als weiteres Gremium in diesem Bereich. Seit 2013 befindet sich diese Hochschule in einer kontinuierlichen Umstrukturierung, um Dopplungen zu vermeiden und eine Rahmung zu geben, da es zu viele Projekte gibt, die unabhängig nebeneinander agieren. Es fehlt eine Rahmung des Ganzen. Die Bildung dieser Insellösungen wird durch das Zusammenführen von Abteilungen und Kompetenzen perspektivisch aufgehoben, wobei „ein Verdrängungswettbewerb nicht das Richtige am Platz ist und auch gar nicht durchzusetzen und zu vermitteln wäre unter dem Lehrpersonal“ (Interview A1).

Demnach wird ein sanfter Weg zur Entwicklung der *hierarchisch-administrativen Steuerung* gesucht, der noch keine starke *Wettbewerbsorientierung* aufweist, wobei zu hinterfragen bleibt, wie dies in dem wettbewerblich ausgerichteten Managementmodell realisiert werden kann. Von daher ist auch dies ein Hinweis auf das Verharren in den akademischen Selbstorganisationsstrukturen. Für die *Studierendenorientierung* der Hochschule bedeutet diese Konstellation der hierarchisch-administrativen Selbststeuerung, dass die Hinwendung als klares Signal aus dem Senat kommen muss und dass es nur von wenig Erfolg geprägt wäre, dem/der Hochschulleitenden ein beratendes studentisches Gremium zur Seite zu stellen. Wie bereits festgestellt, wäre ein größeres Stimmengewicht der Studierenden im Senat ein Weg zur Steigerung der Studierendenorientierung, denn dieser beschließt das Qualitätssicherungssystem. Da der/die Hochschulleitende über Beziege und Leistungszulagen entscheidet, hat er/sie zusätzlich zu den Kompetenzen des Senats Mittel und Möglichkeiten, die Studierendenorientierung in der Lehre zu lancieren, und es zeigt sich, dass dieses Thema dem/der Hochschulleitenden wichtig ist, da eine Stabsstelle, die seinem/ihrem Amt direkt zugeordnet ist, mit der Qualitätsentwicklung der Lehre befasst ist.

Abschließend werden die Ergebnisse zu diesen beiden Mechanismen zusammengefasst, um daran anschließend die Handlungskoordination und die Entscheidungen hinsichtlich der Ausrichtung auf die studierendenorientierte Universität zu beleuchten.

Universität A hat, folgt man Hüther (2010), eine monokratische Leitung, die auch im betreffenden LHG A neben der Kollegiallösung ermöglicht wird (Hüther 2010, 370). Es wird deutlich, dass die Hochschulleitung wenig Kompetenzen innehat und aufgrund der (Ab-)Wahlregelungen die Managementorientierung möglich ist, wenn auch durch die Stärke des Senats Entscheidungen gegen die Professorinnen und Professoren unwahrscheinlich sind. Es liegt damit nahe, dass sich diese Leitung eher an dem *Selbstverwaltungsmodell* orientiert.

Ein Blick auf die Kompetenzverteilung in der zentralen Ebene zeigt, dass sich Senat und Hochschulrat gegenüberstehen und die Universitätsleitung in der Entscheidungsbildung nur inhaltlich beteiligt ist. Ein ähnliches Bild zeigt sich auf der dezentralen Ebene für die Dekanatsleitungen. Hier sind die Dekanatsleitungen *Primi inter Pares* in den Fakultäten und haben zwar finanzielle Kompetenzen, inhaltlich liegen die Kompetenzen jedoch nicht in ihren Bereichen.

Professionalisierung der Administration findet vermutlich nur dahingehend statt, dass die Mitarbeitenden in den digitalen Werkzeugen geschult werden, die sie zu ihrer Aufgabenerfüllung benötigen. Eine „Akademisierung“ dieser Gruppe war nicht feststellbar. Auch bleibt festzuhalten, dass weder das Ministerium noch die Universität dies als ein Ziel notiert hat. Bedarfe werden jedoch zum Beispiel dahingehend deutlich, dass eine generationsbedingte Sprachbarriere im Zuge der Internationalisierung im Kontakt mit fremdsprachigen Studierenden zutage tritt.

Hinsichtlich der internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen und der formalgebundenen Mittelvergabe können keine Angaben gemacht werden – hier wären weitere Forschungen notwendig.

In der Universität A kommen Studierenden- und Absolventinnen- und Absolventenbefragungen für die Evaluation zum Tragen. Es werden Peer-Evaluationen für die gesamte Universität und eine Evaluation des Bereiches Studium und Lehre durchgeführt. Dies ist ein Teil des umfangreichen Qualitätsmanagementsystems, das im Zuge der angestrebten Systemakkreditierung erforderlich ist. Damit zeigt sich hier eine Hinwendung zur Managementorientierung und damit zu mehr Autonomie der Universität A.

Von Bedeutung wäre eine bessere Professionalisierung der Administration. Es ist bezeichnend, dass Kommunikation zwischen Studierenden und Mitarbeitenden durch mangelnde Englischkenntnisse erschwert wird. Hinsichtlich der Evaluation und der von Universität A genutzten Verfahren profitieren die Studierenden davon und die Evaluationsziele greifen auf allen Ebenen der Universität. Als positiv für die Studierendenorientierung ist auch zu nennen, dass Evaluationen zur strategischen Entwicklung genutzt werden und nicht auf der Ebene der Lehr- und Studiengangsevaluation stehen bleiben.

Für die Studierendenorientierung bedeutet diese Konstellation, dass viel von der Personalie der/des Hochschulleitenden abhängt, da diese/r in die Entwurfsphase von Vereinbarungen stark eingebunden ist. In Universität A obliegt es dem Senat, das Qualitätssicherungssystem zu beschließen, sodass die Beteiligung der Studierenden an den entscheidenden und gestaltenden Prozessen verstärkt werden könnte, um die Bedürfnisse dieser Gruppe stärker zu fokussieren.

Einer der stärksten Mechanismen ist der Wettbewerb, der auf allen Ebenen – international, national, regional und auch hochschulintern – um Reputation, Studierendenzahlen, Mittel und Stellen stattfindet. Daher schließt sich hier die Betrachtung des Umgangs mit den Instrumenten dieses Governance-Mechanismus an.

5.1.5 Wettbewerb

Wettbewerb lässt sich für Hochschulen an mehreren Stellen untersuchen. Instrumente hierfür sind die *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* und *Hochschulrankings*, die über die Konkurrenz zu anderen nationalen wie auch internationalen Hochschulen greifen, aber auch etwaige *Studiengebühren*, welche auf die Gruppe der Studierendeninteressierten abzielen, oder aber auch die *Besoldung*, welche das Ringen um eine hoch qualifizierte Gruppe der Professorinnen und Professoren abbildet. Gruppenintern kommen Verfahren wie die Vergabe von *Lehrpreisen* oder auch intern ausgeschriebene Wettbewerbe zum Tragen, um die Konkurrenz um Exzellenz und Anerkennung zwischen den Professorinnen und Professoren anzuregen. Die Ergebnisse für die Universität A im Governance-Mechanismus Wettbewerb werden im Folgenden dargelegt.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe zwischen Staat und Hochschule

Wettbewerb spielt in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen und in der Mittelvergabe zwischen Universität A und dem Ministerium eine untergeordnete Rolle. Lediglich in der Ziel- und Leistungsvereinbarung A2 findet sich ein Passus, der eine Wettbewerbsorientierung vermuten lässt. So zielt diese Vereinbarung darauf ab, Bedingungen zu schaffen, „die es [Universität A] erlauben, auch weiterhin in einer zunehmend durch Wissen geprägten und international vernetzten Welt eine Führungsrolle einzunehmen“ (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A). Weiterhin arbeitet die Universität A mit einem internen wettbewerblich orientierten Verfahren für die Vergabe von Projektmitteln (Ziel- und

Leistungsvereinbarungen Universität A). Damit wird dieser Mechanismus noch nicht erschöpfend zur Steuerung der Universität durch das Ministerium genutzt.

Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe

Da keine inhaltlichen Aussagen zu internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen oder zur Mittelvergabe gefunden wurden, kann hinsichtlich dieses Wettbewerbs keine Aussage getroffen werden. Auch an dieser Stelle verbleibt ein Desiderat.

W-Besoldung

Es ist davon auszugehen, dass die hier beschriebene Universität die Veränderung in der Besoldung von der C- zur W-Besoldung im Zuge des Generationswandels vollzieht. § 79 (5) des LHGs besagt, dass der/die Hochschulleitende nach den besoldungsrechtlichen Bestimmungen des Landes über die Leistungsbezüge entscheidet. Der/Die Hochschulleitende berichtet dem Hochschulrat über die Vergabe. Über die Bezüge des/der Hochschulleitenden und der Vizeleitenden entscheidet, laut Landesbesoldungsgesetz das Ministerium. Als Grundsätze für die variablen Leistungsbezüge für die W2 und W3 Besoldung sind individuelle Qualifikationen, die besondere Bedeutung der Professur, die Bewerberlage und die Arbeitsmarktsituation des jeweiligen Faches zu berücksichtigen. Weiterhin sieht das Gesetz vor, dass Forschungs- und Lehrzulagen gewährt werden können. Diese Vergaben sind jedoch an eingeworbene Drittmittel gebunden und können nur vergeben werden, „soweit der Drittmittelgeber bestimmte Mittel ausdrücklich zu diesem Zweck vorgesehen hat“ (LBesG A). Damit wird die Zweckbindung der Mittel festgelegt. Darüber hinaus gilt:

Eine Zulage darf nur gewährt werden, soweit neben den Einzel- und Gemeinkosten des Forschungs- oder Lehrvorhabens auch die Zulagenbeträge durch die Drittmittel gedeckt sind. Die im Rahmen des Lehrvorhabens anfallende Lehrtätigkeit ist auf die Lehrverpflichtung nicht anzurechnen. Forschungs- und Lehrzulagen dürfen jährlich 100 v. H. des Jahresarbeitsgehalts nicht überschreiten; sie nehmen nicht an regelmäßigen Besoldungsanpassungen teil. (LBesG A)

Entsteht ein Drittmittelprojekt, in dem Lehrvorhaben und somit auch Lehrtätigkeit anfallen, darf diese Lehrtätigkeit nicht auf die zu leistenden Deputate angerechnet werden. Wenn es somit zu Lehre innerhalb eines Drittmittelprojektes kommt, ist dem Forschenden anzuraten, Lehrbeauftragte mit in dem Antrag zu kalkulieren.

Weiterhin sieht das Besoldungsgesetz in § 45 einen Sonderzuschlag zur Sicherung der Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit vor. Dieser Sonderzuschlag wird gewährt, wenn

bestimmte Dienstposten andernfalls insbesondere im Hinblick auf die fachliche Qualifikation sowie die Bedarfs- und Bewerberlage nicht anforderungsgerecht besetzt werden [können] und die Deckung des Personalbedarfs dies im konkreten Fall erfordert (LBesG A).

Es wird deutlich, dass die Qualität der Lehre keinerlei Einfluss auf die Leistungsbezüge der Professorinnen und Professoren hat und damit das Bundesland diese Möglichkeit, die Motivation der Professorinnen und Professoren zur Verbesserung ihrer Lehre zu erhöhen, ungenutzt lässt. Eine Möglichkeit, die Lehrqualität zu betrachten, stellen Evaluationen dar. Wie Universität A mit dieser Möglichkeit umgeht, wird im Folgenden dargelegt.

Evaluationsverfahren

Evaluation und *Akkreditierung* sind gegenwärtig an deutschen Hochschulen die zentralen Ansätze der *Qualitätssicherung*. Knödler (2019) verweist unter Bezug auf Marcinkowski et al. darauf, dass „Evaluationen (leistungsintern) den inter- und intrainstitutionellen Wettbewerb verstärken (Marcinkowski et al. 2014)“ (Knödler 2019, 30). Es war nicht zu eruieren, ob in dieser Universität die Evaluationsergebnisse als Bemessungsgrundlage für die Leistungszulagen der Professorinnen und Professoren zugrunde gelegt werden. Zu vermuten bleibt auch, ob die Evaluationsergebnisse in die interne Mittelverteilung hineinspielen, also ob zum Beispiel bei wiederholten schlechten Evaluationsergebnissen Mittel gekürzt werden oder, um es positiv zu formulieren, Studiengänge/Fakultäten vermehrt Mittel zur Verfügung gestellt bekommen, um die Qualitätsentwicklung voranzutreiben. Die Evaluationsberichte gehen dem Ministerium zu (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität A), sodass dies als ein Kriterium gesehen werden kann, inwieweit zukünftige Mittel dieser Universität zugeteilt werden. Damit dient die Evaluation dem Wettbewerb zwischen den Hochschulen.

Zum Erhebungszeitpunkt befand sich Universität A in dem Prozess zur *Systemakkreditierung*. Die Systemakkreditierung beinhaltet neben der Akkreditierung von Studiengängen die Etablierung eines hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems für Lehre und Studium. Dies hat Universität A mit der Stabsstelle und der Abteilung erreicht und damit wird sie, nach abgeschlossener Systemakkreditierung, ihre Studiengänge selbst akkreditieren können. Dies stärkt die *Autonomie* und stellt auch ein Qualitätssiegel für Universität A dar, das damit das *Renommee* der Universität steigert, da sie ihr Profil deutlicher aus-

arbeiten und damit auch in den Studiengängen individuelle Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale darstellen kann.

Als ein weiteres Mittel hinsichtlich der Konkurrenz zwischen den Hochschulen, diesmal mit dem Fokus auf die Studierendenzahlen, können Studiengebühren gesehen werden. Der folgende Punkt legt dar, wie Universität A damit umgeht.

Studiengebühren

Grundsätzlich bleiben die ersten sechs Fachsemester im Studiengang gebührenfrei. Ab dem siebten Fachsemester ist eine Gebühr in Höhe von über 600 Euro zu zahlen (Webpräsenz Universität A). Damit bleibt der Abschluss des Bachelorstudiums in Regelstudienzeit gebührenfrei, während der Master kostenpflichtig ist. Unklar bleibt jedoch, wie der Sachverhalt bei siebensemestrigen Bachelorstudiengängen gestaltet ist und wie diese Mittel in der Universität verwendet werden.¹¹

Ein weiteres Element des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen ist in *Rankings* und *Ratings* zu sehen. Diese beziehen sich zum einen auf die Hochschulen selbst, zum anderen sollen sie den Studieninteressierten zur Orientierung dienen. Damit schließt sich die Einordnung der Universität A hinsichtlich der Hochschulrankings an.

Hochschulrankings

Universität A ist im Hochschulranking des CHE (CHE o. J.) mit sieben Fächern vertreten. Ein Blick in die Fächer zeigt jedoch, dass die Angaben unvollständig sind oder zu wenig Angaben in den einzelnen Dimensionen vorliegen. Die Universität stellt in ihrer Webpräsenz heraus, dass sie im Ranking der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), im Handelsblatt-Ranking und im CHE-Ranking vertreten ist, verweist aber selbst auf die Umstrittenheit von Rankings:

Rankings, insbesondere das des CHE, sind in der Hochschullandschaft umstritten. Auch an der [Universität A] wird über die Rankings diskutiert, manche Fächer beteiligen sich bewusst nicht daran, andere Fächer wiederum werden nicht gerankt, weil zu wenig Fallzahlen vorliegen. Bitte wenden Sie sich für weitere Fragen zum Thema direkt an das betreffende Fach. (Webpräsenz Universität A)

Universität A legt größeren Wert auf forschungsorientierte Rankings als auf Rankings, die den Bereich Studium und Lehre umfassen. Dies ist stimmig zu den

¹¹ Diese Regelung ist im Verlaufe der Niederschrift dahingehend geändert worden, dass keine Studiengebühren erhoben werden.

Aussagen, dass strategische Forschung die oberste Priorität besitzt (Online-Fragebogen),

Weitere wettbewerbliche Maßnahmen

Ein weiteres Instrument, welches den Wettbewerb sowohl universitätsintern wie auch zwischen den Hochschulen anregt, sind die *Lehrpreise*. Hierzu zählt der Landeslehrpreis, der

individuelle und herausragende Lehrleistungen von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern auszeichnet und diesen eine Art Gütesiegel verleiht. [...] Die Lehrpreise sind mit jeweils 10.000 Euro dotiert, die die Lehrpreisträgerinnen und Lehrpreisträger für dienstliche Zwecke frei verwenden können (Landeslehrpreise Bundesland A).

Interne ausgeschriebene Wettbewerbe um Mittel und Stellen

Auch hochschulintern wird mit ausgeschriebenen Wettbewerben, die zum Teil auch begutachtet werden, die interne Konkurrenz angeregt. Dies zeigt sich zum Beispiel durch die Vergabe von Lehrpreisen, aber auch in den Programmen, um die sich beworben werden kann. Ein weiterer interner Wettbewerb ist in den Evaluationen zu sehen, da die Stabsstelle diese als maßgeblich zur Steuerung nutzt und dies unter anderem die Aufhebung (Schließung) und Weiterentwicklung von Studiengängen betrifft, da die Evaluationen zur Bewertung von Studiengängen herangezogen werden.

Doch auch hochschulintern werden *Lehrpreise* verliehen, die zwar nur gering dotiert sind, aber dennoch das Renommee des/der Lehrenden stärken. So werden für jede Fakultät ein Lehrpreis und zusätzlich ein Lehrpreis für digitale Lehre ausgelobt (Webpräsenz Universität A). Fraglich bleibt, ob der Stimme einer Trägerin oder eines Trägers eines dieser Lehrpreise dadurch mehr Gehör geschenkt wird, da diese von den Studierenden vergeben werden und daher vermutlich anders bewertet werden als die Lehrpreise, die von dem Ministerium vergeben werden.

Platzierung im Good-Practice-Ranking

Im Rahmen des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule* wurden die Ergebnisse in eine geordnete Reihenfolge gebracht, welche die Good Practice hinsichtlich der Ausprägung der *Studierendenorientierung* betrachtete. In diesem Ranking be-

legte Universität A den 21. Platz (von 178 betrachteten Hochschulen) und ordnete sich damit unter den besten 15 Prozent der untersuchten Hochschulen ein.¹²

Hinsichtlich der Position der Studierendenorientierung ist es erfreulich zu sehen, dass Universität A den 21. von 178 Plätzen im Ranking des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule* eingenommen hat. Ebenfalls positiv ist der universitätsinterne Wettbewerb, um Projektmittel und das Ausloben von Preisen für die Lehre zu sehen. Auch ist es gut, dass das Ministerium versucht, die Sichtbarkeit der Universität zu erhöhen, denn damit wird es den Studieninteressierten erleichtert, die Universität A kennenzulernen, und das Risiko der Studienabbrüche wird verringert. Aus dieser Perspektive wäre es für die Studierendenorientierung gut, wenn sich Universität A stärker für den Wettbewerb zwischen den Hochschulen engagieren würde.

Insgesamt lässt sich für Universität A zusammenfassen, dass sie zum Erhebungszeitpunkt noch nicht aktiv in den Wettbewerb zwischen den Hochschulen eingestiegen war. Zwar werden Maßnahmen ergripen, dies ist aber als schwach einzuordnen. Folgt man Heinze et al. (2011, 126), so deutet die schwache Ausprägung dieses Mechanismus darauf hin, dass für Universität A ein stärkeres Verharren in dem Selbstverwaltungsmodell zu konstatieren ist. Die kritische Haltung gegenüber den Hochschulrankings ist inhaltlich sinnvoll, kann sie doch die Entwicklung dieser Instrumente vorantreiben. Jedoch fällt auf, dass auf *forschungsorientierte Rankings* Wert gelegt wird, *lehrorientierte Rankings* jedoch nicht aktiv vorangetrieben werden. Hier ist hinsichtlich der Studierendenorientierung Optimierungspotenzial zu sehen.

Den zweiten großen Themenbereich dieser Untersuchung stellt die kompetenzorientierte Lehre dar. Da diese aber nur von der Universität A unterstützt

12 Der Online-Fragebogen wurde aufgrund seines Ausmaßes in vier Teilfragebögen gegliedert und die jeweiligen Ansprechpartner /-innen in den Hochschulen (Hochschulleitung, Leitung der Bibliothek, Leitung der Infrastrukturabteilung und die Leitungen der IT-Abteilungen) wurden zur Teilnahme eingeladen. Insgesamt konnten über alle Fragebögen hinweg 165 Bonuspunkte erreicht werden und für explizit negative Angaben wurden Maluspunkte (max. 5 Punkte in der Gesamtbefragung) abgezogen. Für nicht beantwortete Fragen wurden keine Punkte vergeben oder abgezogen, allerdings wurden die Fragen bei der Prozentualisierung auch nicht herausgerechnet, sodass sich in den Prozentangaben dadurch ein niedrigerer Wert ergab. Zur Erstellung des Rankings und um die die Fragebögen vergleichbar zu machen, wurde jede Maximalpunktzahl der Teilfragebögen mit 100 Prozent gleichgesetzt. Jedoch wurden für das Ranking keine Fragebögen addiert. Hochschulen, die zwei Fragebögen ausgefüllt und sich identifiziert hatten, belegen demnach zwei Positionen im Ranking (zum Beispiel einmal mit dem Fragebogen der Hochschulleitung und einmal mit dem der Bibliotheksleitung). Anschließend wurden die Ergebnisse in eine nach der Höhe der erreichten Prozentzahlen absteigend geordnete Reihenfolge gebracht (gerankt). Die hier angegebenen Rankingpositionen beziehen sich auf die höchste Positionierung, die mit einem der ausgefüllten Fragebögen erreicht wurde.

und ermöglicht werden kann, werden hier die Aktivitäten von Universität A hinsichtlich der studierendenorientierten Hochschule in den Blick genommen.

5.1.6 Studierendenorientierung

Die Sekundäranalyse der Ergebnisse des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule* wird im Rahmen dieser Untersuchung erneut für den Fall A aus der Perspektive der *Hochschulsteuerung* in den Blick genommen und soll an dieser Stelle mit ihren Dimensionen vorgestellt werden.

Platzierung im Good Practice-Ranking

In dem Good Practice-Ranking des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule* ordnete sich Universität A, wie im dargelegt, auf dem 21. Rang von 178 teilnehmenden Hochschulen ein und erreichte 84 Prozent der möglichen 165 Good Practice-Punkte hinsichtlich der Studierendenorientierung.

Strategie

Die *Forschung* wird als der bedeutendste Strategiebereich der Hochschulentwicklung gesehen. Der Bereich *Studium und Lehre* wird als der zweitbedeutendste gesehen und die *Selbstverwaltung* als der dritt wichtigste Bereich. Sonstiges wurde nicht zugeordnet, sodass davon auszugehen ist, dass Forschung und Lehre als Hauptaufgaben gesehen werden. Doch die

Digitalisierung im Bereich Lehre und Lernen auf der Studiumsebene [ist] ganz sicher auch [ein strategisch bedeutendes Feld für Universität A]. Also, wie gesagt, [der/die Hochschulleitende] bringt das auch aus seinem Interesse aus den Personen her mit. [...] Die Zusammenarbeit mit der Bibliothek und mit der [Abteilung für digitale Lehre] wurde in dem Zeitraum gegründet. Also, das ist schon eine längerfristige Strategie, die wir da verfolgen – gerade in dem Bereich strategische Veränderung (Interview A1).

Seit 2013 hat Universität A gezielt Veränderungen in der strategischen Ausrichtung der Organisation, den physischen Lehr- und Lernräumen und den digitalen Strukturen vorgenommen, lediglich im Bereich der *Hochschuldidaktik* sind keine Veränderungen vorgenommen worden und es sind auch keine geplant. Dokumentiert wird diese Strategie in Universität A in der Satzung, in einem Strategiepapier (zum Beispiel Struktur- und Entwicklungsplan), in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen und in einer Vision zur Universität (Online-Fragebogen). Nicht dokumentiert wird die Strategie in einem veröffentlichten Leitbild, in einer dokumentierten Selbstverpflichtung oder auf sonstige Art. Innerhalb der Univer-

sität kommuniziert Universität A die Strategie, indem diese allen Mitarbeitenden und Studierenden im Intranet zur Verfügung gestellt wird (Online-Fragebogen). Es gibt keinen Hochschulnewsletter, keine hochschulweite Printveröffentlichung oder Veranstaltungen zur Hochschulstrategie, auf denen die Strategie den Hochschulmitgliedern vermittelt wird (Online-Fragebogen).

Auf der Webpräsenz der Universität „sehen Sie [der/die Interviewer/in] ein Digitalisierungspapier mit verschiedensten Bereichen [...] Also das sind unsere Leitlinien und da ist auch definiert, wo wir auch hinwollen“ (Interview A2). Damit wird die Strategie nur passiv kommuniziert: Sie wird den Statusgruppen zur Verfügung gestellt, aber es obliegt diesen selbst, sie zur Kenntnis zu nehmen und zu lesen. Dies erschwert den *Kulturwandel*, da die Personen weder motivational abgeholt noch mitgenommen werden, und es ist nicht sichergestellt, dass alle erreicht werden.

In der Organisation wird die Strategie mit einer Stabsstelle und in Gremien und AGs umgesetzt, eine Abteilung wurde für die Umsetzung der Strategie nicht errichtet (Online-Fragebogen). Damit legt Universität A eine gewisse Flexibilität an den Tag: Die Stabsstelle ist fest im Organigramm verankert und damit organisational verstetigt, während Gremien und AGs schnell zu gründen und zu schließen sind und damit auf aktuelle Bedarfe kurzfristig reagiert werden kann. Findet die Steuerung in der Regel in den Gremien statt, so findet sich das operative Geschäft in den AGs/Projektgruppen wieder und die Koordination wird durch die einzige fest etablierte Stabsstelle geleistet. Das operative Geschäft wird in die dezentrale Ebene, an beteiligte Professorinnen und Professoren, delegiert: „Ja, und die Fachdidaktik-Professuren, also die haben dann auch Angebote eingeholt. Also das geht es los beim Mobiliar. [...] Da hat sich [der/die Hochschulleitende] persönlich nicht drum gekümmert“ (Interview A2). Studierende werden in Universität A in die Strategieentwicklung in Gremien durch Umfragen und durch die Beteiligung der VS des ASTA sowie des UStA einbezogen. Weitere Interessenvertreterinnen und -vertreter, die in die Strategieentwicklung eingebunden sind, sind der Hochschulrat, das beratende Gremium, Dekaninnen und Dekane, Professorinnen und Professoren, Mitarbeitende aus der Verwaltung und der Bibliothek und akademische Mitarbeitende; nur technische Mitarbeitende sind in diesen Prozess nicht involviert (Online-Fragebogen). Hier ist zu hinterfragen, warum diese eine Gruppe nicht einbezogen wird, ist sie doch die Gruppe, welche mit der finalen Realisierung der Strategie in einigen Punkten befasst ist. Des Weiteren sind der Hochschulrat und das beratendes Gremium in der Universität A bedeutende Impulsgeber, die in strategische Überlegungen eingebunden sind (Online-Fragebogen).

Weiterentwicklung der Lehre

Für die Universität A spielt *Innovation* in der Lehre eine sehr große Rolle. Explizit mit der Weiterentwicklung der Lehre befasst sind die Hochschulleitung und die Stabsstelle. Nicht beteiligt sind ein *Didaktikzentrum*, ein Medienzentrum, die Bibliothek, die IT-Abteilung, Lehrende oder Studierende. Organisational sind auch keine Abteilungen, Beauftragten oder AGs damit befasst (Online-Fragebogen). Damit wird die Weiterentwicklung der Lehre zur Leitungssache, da die Stabsstelle direkt an der Hochschulleitung angesiedelt ist. Abgesehen davon, dass damit die Informationssammlung zur Entscheidungsbildung begrenzt ist, wird die *Hierarchie* damit massiv gestärkt, denn die Entscheidungen werden ex cathedra in die Organisation zur Umsetzung kommuniziert. In Universität A arbeiten die verschiedenen Einrichtungen kontinuierlich zusammen, um die Lehre zu unterstützen (Online-Fragebogen).

Die Stabsstelle kommuniziert die strategischen Entscheidungen und verbindet sie mit den operativen Vorgängen in der dezentralen Ebene und den weiteren Einrichtungen. Hierbei kommt der Stabsstelle eine Schlüsselposition zu. Diese Stabsstelle muss zum einen die Informationen von der gesamten Hochschule einholen und aufbereiten und zum anderen die Strategie in die Organisation zurückzuverteilen hat. Die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit zur Verbesserung der Lehre werden elektronisch in Form von Wikis oder Newslettern und in Veranstaltungen kommuniziert und zusätzlich im Intranet dokumentiert (Online-Fragebogen).

Inhaltlich setzt sich diese Gruppe zur Weiterentwicklung der Lehre mit den Bereichen der physischen Lehr- und Lernräume, der gemeinsamen Lehr- und Lernprojekte, der Kompetenzvermittlung und der Digitalisierung auseinander, das Thema studentische Beratung wird allerdings nicht behandelt. Viele relevante Themen werden von dieser Gruppe besprochen und es ist denkbar, dass die studentische Beratung organisatorisch in einem anderen Bereich angesiedelt ist. Dennoch wäre es, aus der Perspektive der Studierendenorientierung, vorteilhaft, alle Themen ganzheitlich – also gemeinsam – zu betrachten, um sie sinnvoll miteinander zu verweben. Konkret wird ein Ergebnis dieses Prozesses wie folgt beschrieben:

Es war schon so ein bisschen Top-down getrieben. Also aber schon so, dass wir hier oben [in der Hochschulleitung] [...] mit einem Professor aus der Fachdidaktik gesprochen haben und da gab es dann schon auch seine Mitarbeiter und auch Studierende, die dann bei der Frage „Was brauchen wir in so einem neuen Labor?“ mitgewirkt haben. Also es war nicht nur Top-down. Da ging es dann vor allem um das Geld. (Interview A2)

Die Hochschulleitung stößt den Prozess an, es werden die Bedarfe erhoben und die Hochschulleitung entscheidet über die Mittel und stellt sie bereit. Die konkrete Ausgestaltung liegt anschließend wieder in den operativen Bereichen.

Damit zeigt sich zum einen die Hierarchie – die Entscheidungen und die Mittelzuteilung liegen bei der Hochschulleitung –, zum anderen aber auch die Delegation von Detailentscheidungen in die dezentrale Ebene beziehungsweise an die beteiligten Elemente. Dies zeigt, dass das *Managementmodell* in diesem Bereich umgesetzt wurde. Diese Orientierung erleichtert es, betrachtet aus der Betroffenenperspektive, passgenaue Lösungen für zum Beispiel lokale Problematiken innerhalb einer Fakultät zu implementieren. Dennoch bezieht Universität A keine Studierenden in die Weiterentwicklung der Lehre aktiv mit ein (Online-Fragebogen). Zur Weiterentwicklung der Lehre stehen Universität A Sondermittel zur Verfügung (Online-Fragebogen). Es werden hochschuleigene Mittel, Drittmittel und Mittel aus länderspezifischen Sonderprogrammen genutzt, jedoch keine Maßnahmen zur Eigenfinanzierung verwendet (Online-Fragebogen).

Qualitätsmanagement der Lehre

Im Rahmen der *Qualitätsentwicklung* finden Selbst- und Peer-Evaluationen einzelner Einheiten und der ganzen Universität statt, und es gibt ein eigenes *Qualitätsmanagement* für den Bereich Studium und Lehre (Online-Fragebogen). Hierfür wird ein hochschulinternes Informations- und Berichtssystem unterhalten und es finden Evaluationen durch Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen statt (Online-Fragebogen). Als digitale Unterstützung für das Qualitätsmanagement der Lehre wird EvaSys genutzt (Online-Fragebogen). Zum Erhebungszeitpunkt stand Universität A kurz vor der *Systemakkreditierung*, arbeitete also mit der *Programmakkreditierung*, sodass noch kein externes Qualitätsmanagement vornöten war (Online-Fragebogen). Dies kann den Kosten geschuldet sein, die eine externe Beratung mit sich bringt.

Weiterhin finden im Rahmen der Qualitätsentwicklung auch Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Lehre statt. Dazu zählt vor allem die Weiterbildung der Lehrenden. Universität A bietet ständig Schulungen für ihre Lehrenden an, dazu zählen didaktische Fortbildungen (Online-Fragebogen). Für neu berufene Lehrende sind Schulungen in Präsenztechniken, Didaktik, Lehr- und Lernmethoden und in fachspezifische Angebote verpflichtend (Online-Fragebogen). Dies wird auch in den Evaluationen deutlich, denn die Evaluationen zeigen, dass die Zufriedenheit der Studierenden mit Lehrenden, die an den Weiterbildungen teilgenommen haben, deutlich höher ist (Interview A1).

Es gibt einen festen Prozess, der über die Fakultäten/Dekanate bis zu den einzelnen Lehrenden reicht. Des Weiteren gibt es eine im Interview nicht weiter

ausgeführte weitere Eskalationsstufe, die zum Tragen kommt, wenn einzelne Lehrende gar nicht das tun, was sie sollen (Interview A1). Gleichzeitig vergibt die Hochschule *Lehrpreise* für die Fachbereiche und Sonderpreise für innovative und digitale Lehre (Interview A1; Online-Fragebogen). Hier greift zum einen das kompetitive Element der Steuerung: Lehrende konkurrieren um – teilweise dotierte – Lehrpreise. Gleichzeitig wird einem Versagen entgegengesteuert, indem interveniert wird, wenn die Ergebnisse nicht den qualitativen Ansprüchen genügen. Der Bereich der Weiterentwicklung der Lehre steht vor Herausforderungen, da Fachwissenschaft, Fachdidaktik und die Bildungswissenschaften als Querschnittsfunktion zusammenspielen sollen, dies jedoch nicht konfliktfrei ist, denn „die Bildungswissenschaften [erhalten] heute einen Stellenwert [...], der seitens der reinen Fachwissenschaftler als viel zu hoch angesehen wird“ (Interview A2). Dieser Konflikt wird in einer Arbeitsgruppe[in der Abteilung im Bereich Lehre versucht zu lösen, welche auch mit der Weiterentwicklung der Lehre befasst ist (Interview A1). In dieser Abteilung findet sowohl die Auseinandersetzung mit der kompetenzorientierten Lehre wie auch die Aushandlungsprozesse der Gewichtung der jeweiligen Anteile an der Gestaltung und methodischen Ausrichtung der Lehre statt und konstruktiv behandelt werden.

Durch die Weiterbildung einzelner Lehrender wird ein Multiplikatoreffekt erhofft, der Bottom-up *Innovation* in die Lehre tragen soll. Dies wird durch hochschuleigene Programme (E-Learning und interkulturelle Qualifizierung der Lehrenden) lanciert (Interview A1). Im Rahmen dieser Weiterbildung können noch nicht berufene Lehrende ihr Lehrportfolio hinsichtlich der Kompetenzorientierung erweitern und Zertifikate erwerben, um ihre Chancen zu erhöhen, wenn sie berufen werden wollen (Interview A1).

In der Abteilung wird dazu Extrakapazität fest zugewiesen, allerdings handelt es sich hierbei nicht um wissenschaftliche Mitarbeitende. Diese Abteilung fühlt sich dicht an den Fachbereichen. Die Interaktion und Kommunikation zwischen den Fachbereichen und der Abteilung werden als gut funktionierend beschrieben (Interview A1). Die Universität A sieht dieses Vorgehen als durchweg positiv an, denn: „Wir wissen ja in der Regel, wer dieses Programm absolviert hat. Also, so groß ist unsere Universität nicht, bei den zehn Personen pro Jahr oder so“ (Interview A1). Und dies führt, wie bereits oben erwähnt, zu Lehrpreisträgerinnen und Lehrpreisträger.

Trotz dieser Erfolge gibt es auch noch Herausforderungen, die zu bewältigen sind, denn durch die bevorstehende *Systemakkreditierung* ist keine Kapazität verfügbar, um ein Lehr- und Lernkonzept zu erstellen. Somit gibt es auch kein Berichtswesen dazu. Es gibt Dokumentationen der berichtspflichtigen Einrichtungen, „da werden natürlich die entsprechenden Initiativen dokumentiert“ (Interview A1), und „die Zusammenführung von Dokumenten findet in der Stabs-

stelle [des/der Hochschulleitenden] [statt]. Je nach Fragestellung ist es entweder [diese Stabsstelle] oder, wenn es eher um Lehr-/Lernforschung geht, dann die Transferstelle. Manchmal kommt es auch fallbezogen“ (Interview A1). Weiterhin haben Lehrende die Möglichkeit, im Hause ein Zertifikat zu erwerben, welches gezielt auf die digitalen Strukturen in der Lehre vorbereitet.

Das verändert sich auch immer wieder, weil immer neue Dinge dazukommen. [...] Der Nachteil ist: Das Zertifikat muss perspektivisch im Curricul[um] eingebunden werden, damit es auch von allen absolviert werden muss. (Interview A2)

Dies verdeutlicht, dass es noch kein Gesamtkonzept gibt und auch das Berichtswesen der Universität noch nicht systematisiert und strukturiert vorliegt, aber auf der operativen Ebene viele Ansätze und Projekte vorhanden sind, die die *Studierendenorientierung* der Universität A vorantreiben. Ein weiterer bedeutender Teil im Bereich der *Hochschuldidaktik* ist die *Weiterbildung der Lehrenden*. Hierzu zählt auch die Veränderung des Verhältnisses zwischen Lehrenden und Lehrenden. Dieser Veränderungsprozess soll durch die eingerichteten Labore für die Lehramtsstudierenden unterstützt werden und stellt eine neue Lehrform dar.

[Das] hat schon eine ganz andere Dimension, als wie in der Vergangenheit dazusitzen und Frontalunterricht zu haben. Also da hat sich das Verhältnis von Lehrenden und Lernenden verändert. Das hat schon eine ganz andere Qualität. (Interview A2)

Damit wird deutlich, dass die Steuerungsziele der Ziel- und Leistungsvereinbarung durch das Teilprogramm A greifen und zu Veränderungen im Bereich Studium und Lehre, aber auch im Bereich des Organisationsaufbaus führen.

Hinsichtlich der Lehre hat Universität A die Möglichkeiten erkannt und umgesetzt, was sich auch in den Berufungsverfahren für neue Professorinnen und Professoren widerspiegelt. Hierfür werden von den Fakultäten Berufungskommissionen gebildet, denen fünf bis neun Hochschullehrende, zwei Studierende und zwei akademische Mitarbeitende angehören. Grundsätzlich ist die zur Disposition stehende Stelle durch den *Senat* dahingehend zu überprüfen, ob sie grundsätzlich wiederbesetzt wird und ob sie in dem Fachbereich verbleibt oder einem anderen Aufgabengebiet zugewiesen wird (Grundordnung Universität A).

Weiterhin wird in der Grundordnung festgelegt, dass „der Senat zur Vorbereitung seiner Stellungnahme zu den Berufungsvorschlägen des Fachbereichsrates zusätzliche Gutachten auswärtiger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einholen [kann]“ (Grundordnung Universität A). Auch dies stellt eine Professionalisierung und eine Hinwendung zum *Managementmodell* dar: Durch die Möglichkeit, externe Gutachten einzuholen, wird die Perspektive der hoch-

schulinternen Mitglieder erweitert und eine striktere Orientierung an den wissenschaftlichen Leistungskriterien erreicht. Der Einbezug der Studierenden in diese Entscheidung zeigt eine Öffnung der Gruppe der Professorinnen und Professoren hinsichtlich der Lehre: Diejenigen, für die man das macht, die Studierenden, werden mit in die Entscheidung eingebunden und damit nicht mehr vor vollendete Tatsachen gestellt. Da das Ministerium diesen Vorgang an die Hochschule verwiesen hat, fallen Abstimmungsschleifen weg, wenngleich diese nach wie vor in der Universität zwischen *Fakultätsrat*, *Universitätsleitung* und *Senat* zeitaufwendig stattfinden. In den Prozess der Berufung und die damit verbundenen Verhandlungen zwischen der Universität und der neu zu berufenden Person spielen auch die finanziellen Mittel hinein, da auch die Erfüllung der Ausstattungswünsche attraktiver Forschender ein Entscheidungskriterium für oder gegen die Universität darstellt. Hochschulen müssen demnach, um gute Mitglieder für ihre Gruppe der Professorinnen und Professoren zu gewinnen, finanziell gut ausgestattet sein. Im LHG findet sich kein Hinweis auf Lehrbefähigung, um zu einer Professur berufen zu werden. In der universitätseigenen Richtlinie des Senats zur Qualitätssicherung bei Berufungen werden im Rahmen der Tenure-Track-Berufung als Evaluationskriterien „die Erfüllung der Bewährungsziele als auch das Vorliegen der notwendigen fachlichen und pädagogischen Eignung für die jeweilige dauerhafte Professur“ (Qualitätssicherung Universität A) genannt. Der konkrete Kompetenzrahmen für den Bereich Lehre gestaltet sich wie Tabelle 9 zeigt.

Tab. 9: Kompetenzrahmen im Fall A für Nachwuchswissenschaftler/-innen (eigene Darstellung nach Universität A 2018)

Item	Kriterium
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> – Kompetenzorientierte Planung von Lehrveranstaltungen – Durchführung von Lehrveranstaltungen – Reflexion und Evaluation von Lehrveranstaltungen – Kompetenzorientiertes Prüfen – Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden sowie Postdocs
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Durchführung von fachlich und didaktisch hochwertigen Lehrveranstaltungen – Betreuung und Beratung von Studierenden, Promovierenden und Postdocs

Item	Kriterium
Bewertungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> – Lehrtätigkeit (u. a. anhand der Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation) – Eigenständigkeit und Kreativität im Umgang mit (zeitgemäßen) Lehrinhalten und Lehrkonzepten – Lehrpreise – Teilnahme an didaktischen Fortbildungsmaßnahmen – Betreuung von Projekt- und Abschlussarbeiten – Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden sowie Postdocs

Dies spielt innerhalb des *Qualitätsmanagementsystems* der Universität A zusammen mit der verpflichtenden Weiterbildung für neu berufene Lehrende eine große Rolle, denn die Verpflichtung zur Teilnahme ist hier deziert als Beurteilungskriterium vermerkt. Es zeigt aber auch, dass Lehrevaluationen in die Bewertung mit einfließen und dass Kreativität und Aktualität der eigenen Lehre nicht nur fachlich, sondern auch methodisch erwartet werden. Damit zeigt sich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive eine Investition in die Neuberufenen, denn die Weiterbildungen und auch die Nachverfolgung der Entwicklung sind mit Kosten behaftet. Ein Bereich, auf den sich die Finanzierungsfrage ebenfalls auswirkt, sind die physischen und digitalen Lehr- und Lernräume.

Digitale und physische Räume

Der *physische Lehr- und Lernraum* entfernt sich von den monofunktionalen Raumprogrammen zu einer multifunktionalen Nutzung (Egger 2019, 279–287). Unter dem Stichwort der Flexibilisierung tritt die Veränderung der Lebenssituation der Studierenden und damit die Zugänglichkeit der Hochschule in den Fokus. Aus der Benutzungsordnung der *Bibliothek* der Universität A geht hervor, dass der Senat die Bibliotheksordnung 2014 beschloss, die besagt, dass

die Benutzung der Bibliothek [...] nur während der allgemeinen Öffnungszeiten erfolgen [kann], die von der [Bibliotheksleitung] im Einvernehmen mit dem Senat der [Universität A] festgelegt werden. Die Öffnungszeiten werden im Vorlesungsverzeichnis mitgeteilt und in geeigneter Form bekannt gegeben (Bibliotheksordnung Universität A).

Demnach könnte die Bibliothek auch den allgemeinen Öffnungszeiten der Hochschule folgen. Die Gründe für die eigenen Öffnungszeiten bleiben an dieser Stelle unklar. Der Bedarf an Selbstlernarealen ist von der Universität erkannt worden, daher wird die Bibliothek aufgestockt und es entstehen zusätzliche 150 qm, die ausschließlich für Arbeitsgruppen oder kleinere studentische Gruppen vorgesehen sind. Essen und Trinken sind in der Bibliothek verboten. Hierfür wird extra ein Café neben der Bibliothek gebaut. Nur geschlossene Flaschen, die mit

Wasser (und nur mit Wasser!) gefüllt sind, dürfen mit in die Bibliothek gebracht werden. Taschen etc. müssen eingeschlossen werden. Dies wird wie folgt begründet:

Wir haben da magazinierte Bestände, die auch frei zugänglich sind. Also es sind nahezu alle Bücher in der Bibliothek eben für den Benutzer frei zugänglich. Es gibt quasi nichts, was irgendwie weggeschlossen ist, was natürlich eine sehr schöne Sache ist. [...] Aber da gibt es natürlich auch einfach Räume, die nicht videoüberwacht sind und wo dann viel passieren könnte, wenn man Essen, Trinken und Sonstiges einfach so erlauben würde. Also diese große Freiheit, die wir da haben oder den Nutzern mitgeben, gibt es natürlich auch nur mit gewissen Einschränkungen. Aber: Das sind auch schon Diskussionen, die wir haben. (Interview A1)

Universität A hat hinsichtlich der Nutzung der Bibliothek in dem Spannungsfeld der beiden Bedürfnisse Sicherheit und Freiheit den Schwerpunkt auf die Unversehrtheit des Bestandes gesetzt. Hier gilt es die zugrundeliegende Kultur der Universität zu hinterfragen: Werden Studierende als durchlaufende Posten betrachtet und der Bestand der Bibliothek als dauerhaftes Gut und hält man es im Sinne des Schutzes des Bestandes für zumutbar, den Verzehr in der Bibliothek zu untersagen?

Im Bereich der physischen Lehr- und Lernräume wurden vorwiegend für die Lehramtsfächer zwei Lehr- und Lernlabore eingerichtet, in denen das Mobiliar variabel platziert werden kann, und ein Labor für drei weitere Fachrichtungen, die vor allem mit mobilem Lehren und Lernen arbeiten wollen,

und die werden auch sehr geschätzt. Nicht nur, wenn es um digitales Lehren und Lernen geht, sondern auch für Veranstaltungen, die vielleicht eine innovativere Raumnutzung verlangen – im Sinne von Gruppen[zusammenarbeit]. Das sind flexible Raumaufstellung [en] einfach in einem physischen Sinne. Sind da auch prima ausgestattet, muss ich sagen. Also das ist mit Sicherheit eine Sache, die wichtig ist (Interview A1).

Dass diese Labore die Qualität des Lernens gewandelt haben, zeigt sich unter anderem darin, dass die Rolle der Lehrenden unter Nutzung der technischen Möglichkeiten der Flexibilität der Ausstattung erprobt wird.

Früher stand der Dozent vorne am zentralen Rechner und hat von dort die Übungen geleitet. Heute hat man da eben auch mehr den Aspekt des Selbstlernens und Hilfe von Systemen, die einem schnelles Feedback geben. Also die Qualität des Lernens hat sich da gewandelt. (Interview A2)

Hinsichtlich der digitalen Lehre gab Universität A in der Befragung an, dass der Anteil der Präsenzveranstaltungen 80 Prozent beträgt und jeweils elf Prozent der Lehre als E-Learning oder Blended Learning durchgeführt werden (Online-

Fragebogen). Als E-Learning-Plattform wird Stud.IP genutzt und als digitale Kommunikationsplattform wird Adobe Connect eingesetzt (Online-Fragebogen). Leider liegen von der Universität A keine Angaben zur Nutzung von Social Media in der Lehre vor.

Zusammenfassend lässt sich für Universität A festhalten, dass deutlich hervortritt, dass Forschung als der bedeutendste Strategiebereich und Digitalisierung als ein weiteres strategisches Feld gesehen wird (Online-Fragebogen). Auch zeigt sich, dass Universität A kurz vor der Systemakkreditierung steht. Es gibt feste Prozesse hinsichtlich der Evaluation und dieses Instrument wird auch zur Qualitätssicherung genutzt. Die Qualitätssicherung ist ausgebaut: Die Hochschulleitung und die Stabsstelle arbeiten eng zusammen – weitere Interessengruppen werden nicht berücksichtigt und Studierende sind zwar in Form von Vertreterinnen und Vertretern an strategischen Überlegungen beteiligt, aber darüber hinaus nicht beteiligt. Hier ist anzumerken, dass es stark von den Personen abhängt, ob und in welcher Form die *Studierendenorientierung* vorangetrieben wird. Auch ist es zu hinterfragen, ob das Verharren in tradierten Strukturen (Öffnungszeiten, Verzehr in bestimmten Räumen) förderlich für die Studierendenorientierung ist. Gleiches gilt für das Verhalten des Abwartens, wie sich innovative Pilotprojekte an anderen Hochschulen entwickeln, und das eher zögerliche Voranschreiten.

Es zeigt sich, dass Universität A in Teilen aktiv ist, um Studierendenorientierung zu erreichen und zu erhöhen. Viele dieser Prozesse finden im Rahmen der Qualitätssicherung und der bevorstehenden Systemakkreditierung statt und werden bereits in das *Managementmodell* eingepasst. Organisatorisch betrachtet verharrt Universität A jedoch in tradierten Strukturen und sie reagiert zurückhaltend auf Neuerungen und innovative Projekte und adaptiert nur solche Ideen, die sich bereits an anderen Hochschulen erfolgreich bewährt haben. Dennoch zeigt sich, dass im Bereich der *Flexibilisierung* des physischen Lehr- und Lernraums Umsetzungen erfolgt sind und die Qualität der (zukünftigen) Hochschullehre und -didaktik ernsthaft und nachhaltig angegangen wird.

5.1.7 Zusammenfassende Analyse von Fall A

Insgesamt zeigt sich, dass Universität A noch stark im *Selbstverwaltungsmodell* verhaftet ist. Die Governance-Mechanismen staatliche Regulierung und akademische Selbstorganisation dominieren die Steuerung. Der Senat und der Hochschulrat sind konfrontativ aufgestellt und die Position des/der Hochschulleitenden ist hinsichtlich der Entscheidungskompetenzen als schwach ausgeprägt einzuschätzen. Auch wird versucht, den Außeneinfluss aus Umwelten, die der

Wissenschaftswelt fern sind, gering zu halten. Damit wird das Ziel, das mit der Einführung der Hochschulräte anvisiert wurde, unterlaufen, da nur marginal Einfluss aus den Subsystemen Kultur, Wirtschaft oder weiteren politischen Systemen zu verzeichnen ist. Das beratende Gremium, welches dem Senat verpflichtend zur Seite gestellt wurde, verfügt nur indirekt über Einflussmöglichkeiten, sodass hier der Begriff Steuerung hinterfragt bleiben muss. Weiterhin wird die Annahme, dass Universität A im Selbstverwaltungsmodell verharrt, dadurch gestützt, dass eine sehr detaillierte Steuerung durch das Ministerium vorliegt. Hinsichtlich der Sachkompetenzen ordnet Hüther (2010) diese Konstellation als *Kollegial-Ratsmodell* ein, in dem „die Hochschulleitung keine Rolle“ (Hüther 2010, 258) spielt. Dies ist das genaue Gegenteil von einer gestärkten Hierarchie, welche die Hochschulleitung im Zuge der Managementorientierung erfahren sollte. Auch die „fiktive Globalhaushaltung“ (Ziegele 2005, 50) ist im Untersuchungszeitraum noch immer gültig, was für eine weitere Detailsteuerung durch das Ministerium spricht.

Hinsichtlich des Governance-Mechanismus Wettbewerb ist festzuhalten, dass Universität A im Bereich Studium und Lehre den Hochschulrankings kritisch und zurückhaltend gegenübersteht und ihren Fokus auf die Forschung legt. Im Rahmen der W-Besoldung sind Sonderzulagen für Leistungen in der Lehre zwar vorgesehen, aber es war nicht zu eruieren, ob und wenn ja, unter welchen Bedingungen diese Professorinnen und Professoren gewährt werden. Somit kann nur konstatiert werden, dass es die Nutzungsmöglichkeiten dieses Instrumentes gibt. Jedoch bleibt unklar, ob und wenn, wie diese angewandt werden, zumal dies in der alleinigen Hand der/des Hochschulleitenden liegt und diese/r dazu, soweit ersichtlich, keine Beratung oder ein Vertrauensgremium hinzuzieht.

Lediglich der interne Wettbewerb wird durch die Instrumente der Evaluation und durch Wettbewerbe und Lehrpreise angeregt. Die Detailsteuerung des Ministeriums greift jedoch auch hier: Die Evaluationsergebnisse werden zur Bildung von zukünftigen Ziel- und Leistungsvereinbarungen herangezogen. Insgesamt greift der Mechanismus Wettbewerb im Fall der Universität A noch nicht in dem Ausmaß, in dem er wirken könnte.

Dem entgegen ist die Professionalisierung der Hochschulleitenden zu sehen. Hier sind schon viele Anstrengungen unternommen worden, um eine Orientierung am Managementmodell vorzunehmen. Lediglich die Kommunikation zwischen dezentraler und zentraler Ebene, die nahezu ausschließlich über das Kollegialorgan Senat erfolgt, ist hier noch zu stärken. Eine weitere Herausforderung stellen die Zugänglichkeiten vor allem zur Bibliothek dar. Die Lebensrealität der Studierenden hat sich dahingehend geändert, dass Familie, Erwerbstätigkeit und Studium oftmals miteinander verschwimmen: Es wird gependelt und

manche Studierenden möchten schon vor Beginn der Vorlesungszeiten die Bibliothek zum Selbststudium nutzen. Ebenso sind die tradierten festen drei Mahlzeiten nicht mehr Standard in der Lebenswelt der Studierenden. Hier stellt es sich als herausfordernd heraus, wenn die Bibliothek nur mit geschlossenen Flaschen, die nur Wasser enthalten dürfen, aufgesucht werden darf.

Positiv ist zu sehen, dass Innovationsprozesse auch Bottom-up gefördert und von der zentralen Ebene gesehen werden. So sickern neue Methoden oder Perspektiven zum einen als Graswurzelaktion in die exekutive Ebene der Lehre direkt ein und werden zum anderen, relativ risikoarm, von der Universität erprobt, um sich nach der Bewährung – also dem erfolgreichen Abschluss des Testprojektes – zu etablieren. Nicht zuletzt ist die Platzierung im Good Practice-Ranking des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule* (Platz 21) positiv zu sehen und es verdeutlicht, dass an der Universität A schon sehr viel Good Practice für die Studierendenorientierung vorhanden ist, auch wenn im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht jedes Ergebnis im Detail vorgestellt werden kann.

In puncto studierendenorientierte Hochschule zeigt sich im Zuge der *Qualitätssicherung* – und damit auch hinsichtlich der angestrebten Systemakkreditierung –, dass Universität A die Qualität der Lehre – und damit auch im Nachgang den Ausbau zur studierendenorientierten Hochschule verfolgt. Auch wenn die Forschung als Strategiebereich bedeutender angesehen wird als der Bereich Studium und Lehre, werden doch in den Bereichen *Hochschuldidaktik*, *Digitalisierung* und *physische Lehr- und Lernräume* Veränderungen vollzogen, die der Studierendenorientierung sehr entgegenkommen.

Lediglich in den Bereichen der Organisation und der Strategiebildung sind diese Prozesse, unter anderem auch die Einbindung der Studierenden in die Entscheidungen, noch nicht so studierenden- und managementorientiert, wie es sein könnte. So liegt zum Beispiel noch kein Gesamtkonzept zur Gestaltung von studierendenorientierten Hochschulen vor und innovative Prozesse, die von anderen Hochschulen ausprobiert werden, verbleiben in der Beobachtung, bis sie erfolgreich erprobt wurden.

In diesem Bundesland ist die staatliche Detailsteuerung ausgeprägt. Diese ist zum Teil förderlich für die Studierendenorientierung (Teilnahme an studiengangsübergreifenden Lehrveranstaltungen, orientierend ausgerichtete Lehrveranstaltungen für Erstsemester ...). Jedoch ist die „fiktive Kameralistik“ (Ziegele 2005, 50) als ein Hindernis für die Weiterentwicklung der Studierendenorientierung zu sehen. Die staatliche Regulierung wirkt sich inhaltlich förderlich aus, in finanzieller Hinsicht jedoch bremsend. In der zielbezogenen Außensteuerung ist eine Besonderheit zu verzeichnen: Die Universität hat eine/n studentische/n Vertreter/in im Hochschulrat. Dennoch ist dieser mehrheitlich wissenschaftsnah besetzt, sodass hier Potenziale ungenutzt bleiben. Auch findet die Studierenden-

orientierung kaum Niederschlag in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen; einzig die Verbesserung der Betreuungsrelation wird hier genannt. Sieht man davon ab, werden Ziele definiert (erfolgreiches Studium, Wettbewerbsfähigkeit), deren Erreichung mit studierendenorientierter Ausrichtung unterstützt werden kann. Es liegt jedoch an der Universität selbst, dieses Konzept zu etablieren. Aus dieser Perspektive heraus ist es positiv hervorzuheben, dass Universität A in der Rahmung der Qualitätssicherung viele Veränderungen vollzogen hat, die der Studierendenorientierung entsprechen.

Die akademische Selbstorganisation von Universität A ist, wie gesetzlich vorgesehen, stark durch Professorinnen und Professoren geprägt. Dies macht sich besonders im Senat bemerkbar. Ausgerechnet in dem Gremium, welches das Qualitätssicherungssystem beschließt – in der die Qualität der Lehre verankert ist. Hier wäre ein stärkeres Stimmengewicht beziehungsweise eine stärkere Beteiligung der Studierenden wünschenswert. Dies spiegelt sich auch in der hierarchisch-administrativen Selbststeuerung wider. Hier käme es zusätzlich darauf an, die Hochschulleitung, die in der Entwurfsphase mit den Entscheidungen befasst und stark an der Qualitätssicherung interessiert ist, für die Studierendenorientierung zu begeistern. Betrachtet man den Mechanismus Wettbewerb, so ließe sich dieser, aus Sicht der Studierendenorientierung, noch verstärken und damit die Effekte, wie eine Steigerung der Sichtbarkeit der Universität und eine qualitative Erweiterung der studierendenorientierten Lehre, ausweiten.

5.2 Fall B

Universität B wurde zu Zeiten der Gruppenuniversität gegründet und ist damit eine der jüngeren Universitäten in Deutschland. Sie ist eine „rechtsfähige Körperschaft [...] des öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung“ (LHG B), die ihre Selbstverwaltungsangelegenheiten durch eine Grundordnung und weitere Satzungen regelt. Demzufolge ist sie kein unselbstständiger Teil der Landesverwaltung, sondern vollständig organisational autonom. Sie bildet auch die von Pautsch und Dillenburger beschriebene mitgliedschaftliche Struktur aus, die im LHG B geregelt ist. Universität B fasst die Professorinnen und Professoren, die Studierenden, die wissenschaftlichen und/oder künstlerischen Mitarbeitenden und das technische Bibliotheks- und Verwaltungspersonal (TVP) zu jeweils einer Gruppe zusammen. Mit nahezu 7.000 Studierenden und ca. 100 Professorinnen und Professoren, die in mehr als fünf Fakultäten organisiert sind, ist Universität B zu den kleineren Universitäten Deutschlands zu zählen.

5.2.1 Staatliche Regulierung

Staatliche Regulierung findet vor allem durch das LHG statt und wird im Fall der Universität B zum Beispiel dadurch ausgeübt, dass sich das Ministerium die Fach- und Rechtsaufsicht vorbehält. Im Bereich Studium und Lehre wird im LHG B festgeschrieben, dass Universität B den wissenschaftlichen Nachwuchs heranbildet, der befähigt ist, selbstständig wissenschaftliche Methoden und Erkenntnisse anzuwenden und zu entwickeln. Weiterhin ist die Universität B verpflichtet, Studienberatung anzubieten, in der die allgemeine Studienberatung und die Studienfachberatung aufeinander abgestimmt sind. Hier ist es auffällig, dass im LHG B festgehalten wird, dass Studierende, welche die Regelstudienzeit überschritten haben, innerhalb eines Jahres an einer Studienberatung teilnehmen müssen, wenn sie nicht innerhalb dieser zwei Semester die Abschlussprüfung abgeschlossen haben. Hinsichtlich der Studiengänge wird ein Praktikum empfohlen; dieses ist nicht verpflichtend vorgesehen, sondern nur „nach Möglichkeit in den Studiengang einzuordnen“ (LHG B). Eine Sollbestimmung liegt bei der Gliederung der Studiengänge in Module und Abschnitte und bei der Setzung von Schwerpunkten innerhalb eines Studiengangs vor (LHG B). Das Ministerium überträgt das Recht, Studiengänge einzurichten, zu ändern und aufzuheben, auf die Hochschulen, jedoch darf der Lehrbetrieb erst aufgenommen werden, wenn die Prüfungsordnung genehmigt ist (LHG B). Werden jedoch hochschulübergreifende Studiengänge eingerichtet, so behält sich das Ministerium die Genehmigung vor (LHG B). Es ist den Hochschulen vorgeschrieben, die Qualität der Studiengänge nachzuweisen (LHG B). Die Konkretisierungen erfolgen in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen und orientieren sich an den Bestimmungen der Studienakkreditierung (LHG B). Das Anstreben einer Akkreditierung ist somit gesetzlich vorgesehen (LHG B). Auch legt das Ministerium die Regelstudienzeiten fest; Diese beträgt beim ersten qualifizierenden Abschluss maximal vier Jahre und bei allen anderen Studiengängen höchstens viereinhalb Jahre. Diese Regelstudienzeit ist für die Universität B dahingehend relevant, dass sie

verbindlich für die Gestaltung des Studiengangs, die Sicherstellung des Lehrangebots, die Gestaltung des Prüfungsverfahrens sowie die Berechnung der Ausbildungskapazitäten und die Berechnung der Studierendenzahlen bei der Hochschulplanung [ist] (LHG B).

Hinsichtlich der Prüfungsordnungen schreibt das LHG B sehr konkret vor, dass sie unter anderem Bestimmungen über den Inhalt und Aufbau des Studiums und dessen Ziel sowie den Prüfungszweck und die Prüfungszulassung, die Prüfungsfächer nebst deren Gewichtung, Zahl, Art, Dauer und Bewertung der Prü-

fungsleistungen, die Fristen, die Anrechnungen, die Regelstudienzeiten, den Ablauf des Verfahrens, die Mitteilungen von Teilergebnissen sowie über die Wiederholbarkeit beinhalten müssen (LHG B). Dies kann auch in Studienordnungen geregelt werden. Die Prüfungsordnungen müssen seitens des Ministeriums genehmigt werden (LHG B). Ebenso sieht das Ministerium bei Studiengängen mit der Dauer von vier Jahren eine Zwischenprüfung vor und die Bedingungen für Abschlussprüfungen (Bestehen der Zwischenprüfung, Dauer der Bearbeitungszeit der Abschlussarbeit, Anrechenbarkeit von Studienleistungen) werden ebenfalls festgelegt (LHG B).

Hinsichtlich der Organisation sieht das LHG B keine zwingende Gliederung in Fakultäten und Dekanate mit Fakultätsräten für die Universität B vor, sondern überträgt die Strukturbildung auf die Universität (LHG B). Es bestimmt zwei der fünf Mitglieder des Hochschulrates. Ebenso sieht das Ministerium Findungskommissionen zur Besetzung der Dekanate und des/der Hochschulleitenden vor und bestellt die Kanzlerin beziehungsweise den Kanzler (LHG B). Des Weiteren sieht das LHG B vor, dass alle Mitgliedergruppen angemessen in den Selbstverwaltungsgremien vertreten sein müssen und dass die Gruppe der Hochschullehrenden über die absolute Mehrheit der Sitze und Stimmen verfügen muss. Hinsichtlich der Haushaltsangelegenheiten ist für die Universität ein *Globalhaushalt* vorgesehen, der von der Hochschulleitung unter Berücksichtigung von leistungs- und belastungsorientierten Kriterien bewirtschaftet wird (LHG B). Dies stellt einen wichtigen Schritt zur Umsetzung des *Managementmodells* dar.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Universität B weitgehende *Autonomie* genießt und die Ausgestaltung des Managementmodells sehr stark vonseiten des Landes angestrebt wird. Zwar rahmt das Ministerium die Autonomie mit Sicherstellungen der Prüfungsverfahren und der Anbindung der Qualität an die Akkreditierungen, aber es sucht hochschulindividuelle Lösungsmöglichkeiten durch *Ziel- und Leistungsvereinbarungen*. Auch steuert das Ministerium durch die Regelstudienzeiten und durch die Verpflichtung zur umfänglichen Studienberatung gegen die Abbrechendenquoten und Langzeitstudierenden an. Die Ausprägung als reine Körperschaft des öffentlichen Rechts verdeutlicht die Autonomie der Universität B, denn ein wesentliches Merkmal ist es, dass sie von ihren Mitgliedern, insbesondere von den Professorinnen und Professoren, getragen wird (Rogal 2008, 49). Lediglich die Prüfungsordnung wird detailliert vorgeschrieben, wofür die Rechtsverbindlichkeit dieser Dokumente als ursächlich gesehen werden kann. Darin kann auch die Begründung für das Regularium zur Regelstudienzeit gesehen werden. Denn innerhalb dieses Zeitraums ist es für Hochschulen rechtlich nicht zulässig, Studiengänge zu streichen. Um dieser or-

ganisationalen Falte – Klagen von Langzeitstudierenden – zu entgehen, ist die Regelstudienzeit sinnhaft gesetzlich vorgeschrieben.

Universität B hat einen echten *Globalhaushalt* und wenn von inputbezogener Steuerung gesprochen werden kann, so ist diese in den belastungsorientierten Kriterien zu sehen. Für die Studierendenorientierung sind diese Rahmenbedingungen als förderlich zu sehen, da sie sowohl in der Ausgestaltung der Lehre wie auch in finanzieller Hinsicht Flexibilität zulassen. Jedoch gewinnen damit die inhaltlichen Ausgestaltungen der Vereinbarungen erheblich an Gewicht, und es ist zu hinterfragen, ob es nicht sinnvoll wäre, die Studierendenorientierung auch in den Regulierungen zu verankern.

Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen bilden das zentrale Element der Steuerung durch das Ministerium, daher werden sie im folgenden Mechanismus der zielbezogenen Außensteuerung konkreter vorgestellt. Zunächst wird jedoch ein Blick auf das Gremium des *Hochschulrates* geworfen, der den Einfluss der Gesellschaft und der Wirtschaft auf die Universität realisiert.

5.2.2 Zielbezogene Außensteuerung durch externe Stakeholder

Der Mechanismus der *zielbezogenen Außensteuerung* durch externe Stakeholder beschreibt die Außenbeziehungen zwischen Hochschulen und den Stakeholdern. Er grenzt sich von der staatlichen Regulierung dahingehend ab, dass er nicht über Struktur- und Prozesssteuerung greift, sondern die leistungsorientierten Instrumente wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen und als Gremium den Hochschulrat fokussiert. In welcher Art Universität B diesen Außeninfluss durch den Hochschulrat und die Gestaltung der Mittelvergabe (formelgebunden und über Ziel- und Leistungsvereinbarungen) erfährt und gestaltet, wird im Folgenden vorgestellt.

Hochschulrat und beratendes Gremium

Hinsichtlich der *Personalkompetenz* setzt der Hochschulrat die Findungskommissionen für das Amt des/der Hochschulleitenden und die Leitung der Dekanate ein, stellt die Hälfte der Mitglieder und den Vorsitz dieser Kommissionen. Der Hochschulrat bestätigt die (Ab-)Wahl des/der Hochschulleitenden und des/der Kanzler/in (LHG B). Die Sachkompetenzen erstrecken sich von der Genehmigung der Grundordnung und der Satzungen für die Qualitätsbewertungsverfahren über den Beschluss der Grundsätze für die Ausstattung und Mittel und der *Struktur- und Entwicklungspläne* hin zur Genehmigung der *Wirtschaftspläne* (LHG B). Des Weiteren spricht der Hochschulrat Empfehlungen zur Profilbildung

und zur Schwerpunktbildung in Lehre und Forschung und zum Studienangebot aus, die zu würdigen sind. Er berät über den Jahresabschluss der Universität B und nimmt den Bericht der Hochschulleitung entgegen (LHG B).

Bei dem weiteren beratend tätigen Gremium handelt es sich um Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Kunst, Politik und Gesellschaft, die eng mit der Universität B verbunden sind. Sie tragen mit ihrem Netzwerk dazu bei, dass die Universität B bekannter wird, und pflegen den Dialog mit der Gesellschaft und diskutieren mit dem/der Hochschulleitenden aktuelle gesellschaftsrelevante Themen, um die zukünftige Steuerung der Universität B zu unterstützen (Webpräsenz Universität B). Insgesamt besteht dieses Gremium aus neun Personen, zu denen auch ein Mitglied des Hochschulrates zählt. Dieses Gremium ist nur beratend tätig – es hat keinerlei entscheidenden Einfluss. Dennoch hilft es der Universität B, die Umwelten (Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Politik) nicht aus dem Blick zu verlieren, und es hilft bei der Profilierung und Positionierung der Universität in den Umwelten.

Zusammensetzung des Hochschulrats

Der Hochschulrat der Universität B setzt sich aus fünf Mitgliedern zusammen. Davon werden zwei vom Ministerium gewählt, zwei vom Senat und ein Mitglied wird von den Hochschulgruppen bestimmt. Auch hier werden Personen aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft oder Politik berufen, die mit dem Hochschulwesen vertraut sind. Ein Mitglied, das vom Senat bestimmt wird, darf Mitglied der Universität B sein. Das Ministerium nimmt mit einem/r Vertreter/in ohne Stimmrecht an den Sitzungen teil (LHG B). Auch dieser Hochschulrat wird im Konfrontationsverfahren gebildet und aktuell sind drei Mitglieder in der Wirtschaft beschäftigt, ein Mitglied gehört einer ausländischen Universität an und das fünfte Mitglied ist Ruheständler aus der Wirtschaft (Webpräsenz Universität B). Es wird demnach kein Gebrauch von der Möglichkeit der internen Besetzung der einen Stelle gemacht und es ist eine wenig wissenschaftsnahe, dafür allerdings wirtschaftsnahe Besetzung spürbar.

Auffällig ist auch, dass eine Stelle mit einem Mitglied einer europäischen Universität besetzt ist. Es kann also von einer echten Außensteuerung gesprochen werden, die aus anderen Umwelten des Wissenschaftssystems erfolgt und strategisch wirtschaftsnah und europäisch ausgerichtet ist.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule

Als allgemeine Ziele werden in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Universität B und dem Ministerium die Stärkung der Vielfalt und der Qualität der Hochschullandschaft am Standort und dessen Ausbau dessen zu einer Wis-

senschaftsmetropole mit internationaler Anziehungskraft genannt (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B). Weitere Ziele sind Gleichstellung, Migration und Baumaßnahmen, die jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine weitere Berücksichtigung finden. Bezuglich der strategischen Weiterentwicklung der Universität B stehen eine klarere Positionierung und Profilierung in Forschung und Lehre im Fokus, da der Evaluationsbericht des Wissenschaftsrats¹³ dies vorsieht (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B). Weiterhin sollen die Promotionsmöglichkeiten für Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen verbessert, Verbünde mit anderen Hochschulen geschaffen und über selbst definierte übergeordnete Kompetenzfelder mit besonderem Zukunftspotenzial Schwerpunkte für die Forschung gefunden werden (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B). Hinsichtlich der Lehre werden keine allgemeinen strategischen Ziele formuliert diese zeigen sich in den Kennzahlen der Vereinbarung. So sollen unter anderem die Absolventinnen- und Absolventenquote, die Übergangsquote in das dritte Fachsemester, die Durchlässigkeitsquote und die Anzahl der Studienbeginnenden in Weiterbildungsstudiengängen steigen (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B).

Sinken dürfen hingegen die Erstzulassungszahlen, die Input-Output-Quote in Masterstudiengängen, die Beteiligungen an drittmitfinanzierten Graduiertenkollegs, die Bildungsausländerinnen- und Bildungsausländerquote und die Outgoing-Quote bei den Studierenden (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B). Gleichbleiben dürfen die Drittmittelerträge, die Beteiligung an Sonderforschungsbereichen, die Beteiligung an DFG-Forschergruppen und die Anzahl der Studienbeginnenden in den berufsbegleitenden Studiengängen. So darf zum Beispiel die Anzahl der Studienbeginnenden um ca. neun Prozent sinken, die der Absolventinnen und Absolventen soll aber um acht Prozent steigen (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B). Dies lässt den Schluss zu, dass es zu viele Studierende über der Regelstudienzeit gibt. Weiterhin ist von Interesse, dass es die Input-Output-Quote des dritten Fachsemesters und die Übergangsquote des ersten und dritten Fachsemesters in den Bachelorstudiengängen sowie die Input-Output-Quote des ersten Fachsemesters im Master Beachtung in der *Ziel- und Leistungsvereinbarung* finden. Hier scheint es zu viele Studierende zu geben, die im ersten Semester oder nach dem zweiten Semester den Studiengang wechseln oder ganz abbrechen, was auch dazu passen würde, dass die Absolventinnen- und Absolventenzahl erhöht werden soll. Hinzu kommt, dass im *Struktur- und Entwicklungsplan* Maßnahmen zur Senkung der Abbrechendenquote fixiert werden. Dies stellt auch der/die Interviewpartner/-in fest:

¹³ Dieser Evaluationsbericht wurde in dem Interview genannt und ist nicht öffentlich einsehbar und liegt damit nicht zur Auswertung vor.

Wir haben extrem hohe Abbruchquoten. Bei 50 Prozent. Im Moment sogar wieder ein bisschen darüber. Das heißt, man sieht sofort, wo man was tun muss. Das ist zu heterogen und das Grundstudium ist extrem anspruchsvoll. (Interview B1)

Universität B ist sich der vom Ministerium angezeigten Problematik bewusst und leitet Maßnahmen ein, diesen Umstand zu beheben. Hierzu zählen Maßnahmen, die in der Studieneingangsphase und über den gesamten Studienverlauf greifen sollen. Hier werden Brückenkurse zur Studienvorbereitung, die Erweiterung der Studieneingangsphase von zwei auf vier Semester und ein Tutorienprogramm etabliert (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B).

Insgesamt macht das leistungsbezogene Budget 15 Prozent des *Globalhaushaltes* aus. Bei diesem Globalhaushalt liegt, folgt man Ziegeles und Müllers Einordnung (2005, 50), ein echter Globalhaushalt vor. Jedoch war nicht zu eruieren, ob die Universität B mit dem System der Doppik ihre Buchführung betreibt. Die Zusammenhänge zwischen Grund- und Leistungsbudget zeigt der folgende Punkt auf.

Formelgebundene Mittelvergabe zwischen Staat und Hochschule

Die Universität bezieht vom Land eine Grundausstattung, die 90.000.000 Euro im Jahr 2018 überstieg. Diese Summe wird als Zuführung des Landes der Globalzuweisung zugeteilt und setzt sich aus Grund- und Leistungsbudget zusammen, welches im Voraus zugewiesen wird, in denen aber eventuell Rückzahlungen aufgrund von Nichterreichung umgehend geltend gemacht werden (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B). Für den Untersuchungszeitraum wurden der Universität B über 148.000.000 Euro inklusive Betriebsausgaben und Investitionen zugesprochen. Drittmittel und gebildete Überschüsse und Rücklagen wirken sich nicht zuschussmindernd aus und weitere Investitionsmittel aus zentralen Titeln werden in gesonderten Absprachen geregelt. Das Ministerium erwartet dafür Berichte, die in einem abgestimmten Verfahren erstellt werden und alle relevanten Daten und Erläuterungen enthalten (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B).

In dem Grundbudget sind alle hochschul- und fachspezifischen Aufgaben, die sich in unterschiedlichen Aufwänden pro Studienplatz niederschlagen, abgedeckt. Somit gelten die Studierenden- zahlen als Bemessungsgrundlage für das Grundbudget. Das leistungsbezogene Budget ist mit einer Höhe von 15 Prozent des Globalbudgets kalkuliert (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B). Hiervon kann maximal ein Prozent vom Ministerium bei Nichterreichung der vereinbarten Ziele zurückfordert werden. Von diesem leistungsorientierten Budget fallen 45 Prozent auf den Bereich Studium und Lehre. 20 Prozent dieses Anteils sind an die Erreichung der Ziele hinsichtlich der Input-Output-Quote des 3.

Fachsemesters und an die Erreichung der Zielzahl hinsichtlich der Übergangsquote vom 1. zum 3. Fachsemester des Bachelors geknüpft. Weitere 15 Prozent an die Input-Output-Quote des 1. Fachsemesters im Master und weitere zehn Prozent beziehen sich auf den Bereich des Lebenslangen Lernens; Hier kommen die Indikatoren Zahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger in Weiterbildungsstudiengängen und in berufsbegleitenden Studiengängen sowie die Durchlässigkeit zum Tragen (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine starke Ausprägung des *Managementmodells* festzustellen ist. Die *Autonomie* der Universität B ist hoch und in den Gremien dominieren die nicht wissenschaftlichen Einflüsse und der Hochschulrat verfügt über Kompetenzen in strategischen Entscheidungen. Hier ist die Umbildung von der Korporation zur Organisation (Bogumil et al. 2013, 29) weit vorangeschritten und auch sowohl vom Ministerium wie auch von der Universität gewollt, wie die Besetzung des Hochschulrates, die Einrichtung des weiteren beratenden Gremiums und auch die Ziel- und Leistungsvereinbarung zeigen. Letztere zeigt, dass sich das Ministerium weitestgehend aus den Detailentscheidungen heraushält – lediglich die Steigerung der Effizienz der Universität (weniger Studiengangswechselnde oder Studienabbrechende) ist als Ziel definiert. Das Interesse des Ministeriums scheint hier, wie in den allgemeinen Zielen definiert, auf dem Aufbau der Region als Wissenschaftsmetropole zu liegen.

Folgt man Hüther (2010), wird die Hinwendung zum *Managementmodell* auch dadurch verdeutlicht, dass das Ministerium nur mit der Hochschule die Ziel- und Leistungsvereinbarungen verhandelt und abschließt; dies stärkt die Hochschulleitung gegenüber der akademischen Selbstverwaltung zusätzlich und das Ministerium behält sich nur vor, dass bei Nichteinigung die Ziele und Leistungen durch das Ministerium festgelegt werden können, was als Notbehelf für die Aufrechterhaltung der Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft gesehen werden kann. Denn selbst bei Nichteinigung zwischen Ministerium und Universität muss der Betrieb aufrechterhalten werden.

Hinsichtlich der *Struktur- und Entwicklungspläne* zeigt sich für die Universität B, dass es Verhandlungen zwischen dem Ministerium, dem Hochschulrat und der Hochschulleitung gibt. Das Ministerium gibt zwar die Rahmung bindend vor, aber der Hochschulrat beschließt die Struktur- und Entwicklungspläne, bei denen die Hochschulleitung die Grundsätze festgelegt hat und die Erweiterte Hochschulleitung die Aufstellung übernimmt (Hüther 2010, 215). Es findet sich keine Verhandlung zwischen allen drei Gremien – ein Teil wird zwischen Hochschulleitung und Ministerium verhandelt, bei einem anderen Teil der Entscheidungen liegt eine Dominanz der akademischen Selbstverwaltung vor, wie sich im nächsten Abschnitt zeigen wird. Für die Studierendenorientierung bedeutet vor allem der Umstand, dass der Hochschulrat mit dem Qualitätssiche-

rungsverfahren für die Lehre befasst ist, dass es eine hohe Bedeutung hat, dieses Thema in diesem Gremium zu platzieren. Hierbei ist es nachteilig, dass keine Vertreterin beziehungsweise kein Vertreter der Gruppe der Studierenden im Hochschulrat sitzt, denn trotz der vielfältigen Außeneinflüsse (Kultur, Politik, Wirtschaft, internationale Perspektive) ist die Perspektive eines direkt von den Entscheidungen dieses Gremiums Betroffenen von sehr hoher Bedeutung.

5.2.3 Akademische Selbstorganisation

Universität B ist als *Zweiebenenmodell* organisiert. In der zentralen Ebene finden sich der Senat, die (Erweiterte) Hochschulleitung und der Hochschulrat. In der dezentralen Ebene finden sich die Studiendekanatsausschüsse und die Kommunikations- und Informationskonferenz, die von jeder Hochschulgruppe einberufen werden kann. In die zentrale Ebene wirkt das weitere beratende Gremium hinein, welches im direkten Austausch mit dem/der Hochschulleitenden steht. Als erste Besonderheit fällt bei der Universität B auf, dass der Senat zugleich den Fakultätsrat bildet (Grundordnung Universität B), was seine Kompetenzen in die dezentrale Ebene hinein ausweitet.

[Universität B] gliedert sich unterhalb der zentralen Ebene in Institute, Arbeitsgruppen, Studiendekanate sowie einen Studienbereich und in Forschungsschwerpunkte. Über [den] Einrichtung entscheidet der Akademische Senat auf der Grundlage des Struktur- und Entwicklungsplans. (Grundordnung Universität B)

Abbildung 4 versucht die Interdependenzen und Strukturen der Universität B schematisch darzustellen. Sie hat aufgrund der Komplexität keinen Anspruch auf Vollständigkeit und begrenzt sich auf die für diese Untersuchung relevanten Faktoren. Universität B bildet ebenfalls viele Senatskommissionen, die nahezu alle Themenbereiche der Universität abdecken. Von Interesse für diese Untersuchung ist, dass der Senat Studiendekanatsausschüsse bildet, welche die Hochschulleitung zu Grundsätzen für Studium und Lehre beraten. Bei der Betrachtung fällt auch auf, dass die Aufgaben der Fakultätsräte von den Studiendekanatsausschüssen wahrgenommen werden und somit Aufgaben und Kompetenzen der dezentralen Ebene in die zentrale Ebene verlegt wurden. Ein Unterschied zu den anderen untersuchten Fällen liegt in der Einrichtung einer Erweiterten Hochschulleitung. In diesem Gremium finden die Abstimmungen zwischen zentraler und dezentraler Ebene statt, wobei wirtschaftliche Überlegungen wie Wirtschaftspläne, Ziel- und Leistungsvereinbarungen und die Struktur- und Entwicklungsplanung im Fokus stehen.

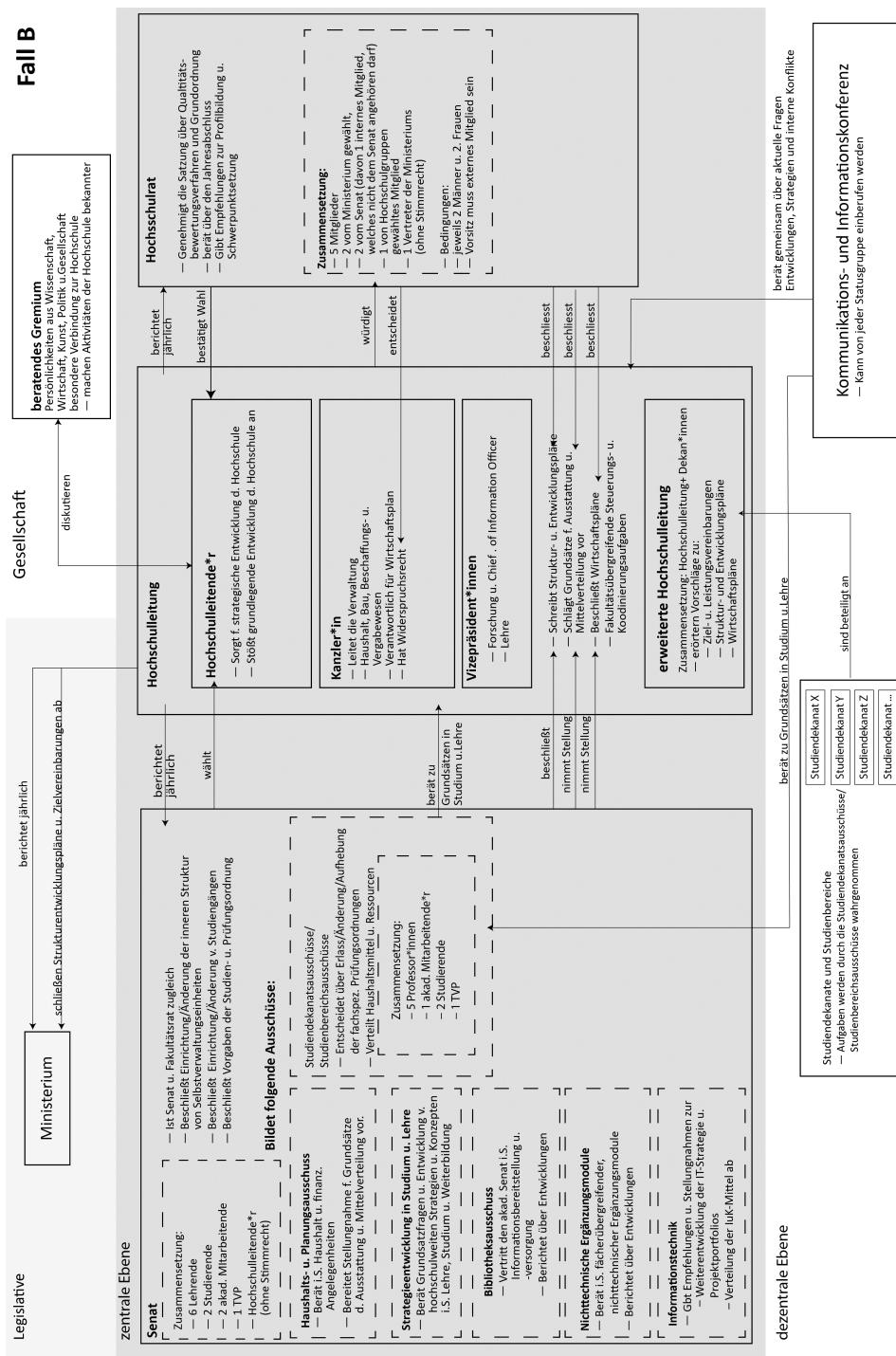


Abb. 4: Interdependenzen im Fall B (eigene Darstellung)

Die inhaltliche Entwicklung der Strategie für den Bereich Studium und Lehre findet in einem Senatsausschuss statt, in dem allgemeine, hochschulweite Strategien und Konzepte erörtert werden. Unklar bleibt, wie und in welchem Gremium Studiengänge weiterentwickelt werden. Dies wird vermutlich innerhalb des jeweiligen Studiendekanatsausschusses erarbeitet.

Kompetenzen des Senats

Im LHG B ist verankert, dass der *Senat* alle Ordnungen der Universität beschließt sowie an der (Ab-)Wahl des/der Hochschulleitenden und an der Bestellung des Hochschulrates beteiligt ist. Unter anderem bestätigt er die Vizeleitenden, beschließt Änderungen sowie die Einrichtung und die innere Struktur von Selbstverwaltungseinheiten. Im Einvernehmen mit dem Hochschulrat beschließt der Senat die Struktur- und Entwicklungspläne und Änderungen der inneren Struktur. Des Weiteren beschließt er die Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen und Prüfungsordnungen. Der Senat nimmt Stellung zu den Grundsätzen für Ausstattung und Mittel, den Wirtschaftsplänen und den Gebührensatzungen und nimmt den Jahresbericht der Hochschulleitung entgegen. Der Grundordnung zufolge ist der Senat das Organ der Selbstverwaltung. Er bildet für die Wahrnehmung seiner Aufgaben entscheidungsbefugte Ausschüsse. Als regelmäßige Ausschüsse bildet der Senat folgende zehn Ausschüsse:

- Studiendekanatsausschüsse,
- Haushaltsplanungsausschuss,
- Ausschuss für Strategieentwicklung in Studium und Lehre,
- Ausschuss zur strategischen Planung der Forschung,
- Promotionsausschuss,
- Ausschuss zur Verleihung der akademischen Bezeichnung Professorin oder Professor und zur Verleihung der Lehrbefugnis als Privatdozentin oder Privatdozent,
- Bibliotheksausschuss,
- Ausschuss für Informationstechnik,
- Ausschuss für Nichttechnische Ergänzungsmodule,
- Ausschuss für Gleichstellung.

Da für diese Untersuchung nur die Studiendekanatsausschüsse und der Ausschuss für Strategieentwicklung in Studium und Lehre von Bedeutung sind, finden die weiteren Ausschüsse an dieser Stelle keine weitere Beachtung. Laut LHG B müssen in den Ausschüssen alle Statusgruppen angemessen vertreten sein, Lehrende müssen die Mehrheit der Sitze und Stimmen innehaben, wenn

ein Ausschuss Entscheidungsbefugnisse hat und/oder die Forschung oder Lehre direkt betreffen (LHG B).

Die Studiendekanatsausschüsse

- beraten den Senat und die Hochschulleitung in grundsätzlichen Angelegenheiten von Lehre und Studium,
- entscheiden über Erlass, Änderung und Aufhebung von Prüfungsordnungen,
- verteilen Mittel und Ressourcen und
- wirken bei Berufungsverfahren mit.

Der Ausschuss für Strategieentwicklung in Studium und Lehre berät, folgt man der Grundordnung, „über Grundsatzfragen und Entwicklung von hochschulweiten Strategien und Konzepten im Bereich Lehre, Studium und Weiterbildung“ (Grundordnung Universität B). In der zugehörigen Satzung werden die Aufgaben wie folgt ergänzt:

- Beratung über Ordnungen für Studium und Lehre, die fakultätsübergreifend wirksam sind,
- Beratung über Fragen, zu denen Widerspruch eingelegt wurde (Statusgruppen, Studiendekanatsausschuss),
- Beratung über Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen.

Mit den Ausschüssen werden die Aufgaben weiter kollegial verteilt. Es werden Studierende und weitere Statusgruppen einbezogen und die Einheitlichkeit und Gleichheit der Fakultäten gestärkt. Dies ist ein zu diskutierender Punkt, der sich anhand der Datenlage nicht beurteilen lässt. Deutlich wird, dass der Senat massiv gestärkt worden ist, aber weitere Statusgruppen einbezogen werden. Hier wäre eine Untersuchung der Aktivitätsstruktur sinnvoll, um zu eruieren, wie die konkreten Ausgestaltungen der *Handlungskoordination* dargestellt werden. Dem Senat gegenüber stehen die Fakultätsräte, die naturgemäß die Eigeninteressen der Fakultät vertreten.

Kompetenzen der Fakultätsräte

Laut LHG B haben die Fakultätsräte der Universität B folgende Aufgaben:

- Beteiligung an der Findungskommission zur Wahl des/der Dekanatsleitenden,
- Erlass, Änderung und Aufhebung von Prüfungs- und Studienordnungen und Satzungen,
- Entscheidung über Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen im Rahmen des Struktur- und Entwicklungsplans,

- Stellungnahme zum Struktur- und Entwicklungsplan,
- Mit Zustimmung des Dekanats Beschluss von fakultätsspezifischen Ergänzungen der Grundsätze für Mittelverteilung und Ausstattung,
- Entscheidung über die Organisation der Fakultät,
- Erlass der Fakultätssatzung,
- Entscheidung über Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Selbstverwaltungseinheiten in Lehre und Forschung,
- Einsetzung von Berufungsausschüssen,
- Beschluss von Berufungsvorschlägen,
- Kontrolle des Dekanats,
- Stellungnahme zu allen Angelegenheiten der Fakultät.

Die Fakultätsräte bilden auf der dezentralen Ebene das Pendant zum Senat auf der zentralen Ebene. Hier ist von Bedeutung, dass die Fakultätsräte zum Beispiel nicht ihren eigenen Teil zum *Struktur- und Entwicklungsplan* beitragen, sondern lediglich zu dem vom Senat beschlossenen Plan Stellung nehmen. Hinzu kommt, dass auch bezüglich der Prüfungsordnungen nicht allein von den Fakultätsräten entschieden werden kann, sondern die Studiendekanatsausschüsse darüber mitentscheiden. Darüber hinaus nimmt der Senat sowohl die Aufgaben des Senats nach LHG B, als auch die des Fakultätsrates nach LHG B wahr. Damit verschwimmen hier die Kompetenzen noch weiter, sodass von einer klaren Trennung von dezentraler und zentraler Ebene nicht gesprochen werden kann. Für die *Studierendenorientierung* bedeutet diese Form der akademischen Selbstorganisation, dass der Senat mit seinen Ausschüssen, insbesondere dem Ausschuss für Strategieentwicklung in Studium und Lehre, wichtig und entscheidend ist. Als positiv ist zu sehen, dass der Senat diesen Ausschuss eingerichtet hat, wobei nicht zu eruieren war, inwieweit Studierendenorientierung in diesem Ausschuss thematisiert wird. Im Senat sind zwei Studierende vertreten, was, positiv formuliert, als Impulsgeber zu sehen ist. Dennoch liegt auch hier die Mehrheit bei den Lehrenden, sodass auch für Universität B zu hinterfragen bleibt, ob ein höheres Stimmengewicht der Studierenden die Studierendenorientierung vorantreiben könnte.

Zusammenfassend lässt sich für die *akademische Selbstorganisation* festhalten, dass der Senat zehn entscheidungsfähige Ausschüsse bildet. Für diese Untersuchung sind davon der Ausschuss für Strategieentwicklung in Studium und Lehre und die Studiendekanatsausschüsse von Relevanz. Die Studiendekanatsausschüsse haben die Kompetenzen inne, die den Dekanaten entsprechen, und der Ausschuss für Strategieentwicklung in Studium und Lehre berät über Grundsatzfragen und die Entwicklung von hochschulweiten Strategien und Konzepten im Bereich Lehre, Studium und Weiterbildung. Das Pendant auf der dezentralen

Ebene bildet der *Fakultätsrat*. Eine Besonderheit stellt in diesem Fall dar, dass der *Senat* sowohl die Aufgaben des Senats wie auch die der Fakultätsräte wahrnimmt.

Insgesamt sind die Kompetenzen des Senats im strategischen Bereich nicht so weitreichend und es zeigt sich, dass die finanziellen Kompetenzen nicht bei ihm liegen, sondern sich das Kompetenzfeld auf die organisatorischen Bereiche von Studium und Lehre begrenzt. Damit ist die Macht des Senats zwar immer noch groß, aber deutlich geringer ausgeprägt beziehungsweise mehr auf inhaltliche Verantwortlichkeiten ausgerichtet als in Fall A. Insgesamt ist die Hinwendung zum *Managementmodell* deutlich zu sehen.

Um die weitere Kompetenzverteilung in Universität B zu betrachten, schließt sich ein Blick auf die Einordnung in den Governance-Mechanismus der hierarchisch-administrativen Selbststeuerung an. In diesem Mechanismus werden die Kompetenzen der/des Hochschulleitenden, der Professionalisierungsgrad der Administration und die Evaluationsverfahren genauer beleuchtet.

5.2.4 Hierarchisch-administrative Selbststeuerung

Die *hierarchisch-administrative Selbststeuerung* von der Universität B unterscheidet sich schon dadurch von Universität A, dass die Dekanate in einem Senatsausschuss organisiert werden. Weitere Unterschiede werden in der Betrachtung der Kompetenzen der/des Hochschulleitenden deutlich.

Kompetenzen des/der Hochschulleitenden

Das für Universität B gültige LHG sieht für den/die Hochschulleitenden Richtlinienkompetenz innerhalb der Hochschulleitung vor. Er/Sie tragen Sorge für die strategische Entwicklung der Universität und stößt grundlegende Entwicklung von Forschung und Lehre an und fördert diese (LHG B). Seine/ihre Stimme gibt bei Stimmengleichheit innerhalb der Hochschulleitung den Ausschlag. Er/Sie vertritt die Hochschule nach außen (LHG B). In der Grundordnung der Universität B werden keine weiteren Aufgaben oder Kompetenzen der/des Hochschulleitenden festgelegt.

Das LHG B sieht eine Präsidialleitung für die Hochschulen vor und diese Personalie wurde 2018 extern berufen. In diesem Fall ist die Leitung nicht monokratisch ausgerichtet, wie in Tabelle 10 ersichtlich ist.

Tab. 10: Hierarchische Leitungsstrukturen des/der Hochschulleitenden im Fall B (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 210)

Item	Ausprägung
Richtlinienkompetenz des/der Hochschulleitenden	Ja
Vetoposition des/der Hochschulleitenden	–
Doppeltes Stimmgewicht des/der Hochschulleitenden bei Stimmengleichheit innerhalb der Hochschulleitung	Ja
Verteilung von Ressorts	Hochschulleitende/-r im Benehmen mit den Vizeleitenden
Besetzung der Vizeleitenden	Vorschlagsrecht des/der Hochschulleitenden
Absetzung der Vizeleitende	Hochschulleitende/-r bestimmt
Besetzung Kanzler/-in	Vorschlagsrecht des/der Hochschulleitenden
Absetzung Kanzler/-in	Hochschulleitende/-r unbeteiligt, Kanzler/-in untersteht direkt dem Ministerium

Es zeigt sich, dass hier auf die Kollegiallösung gesetzt wird, die insofern hierarchisch geprägt ist, als der/die Hochschulleitende zum Beispiel ein Vorschlagsrecht bei der Besetzung der Vizeleitenden genießt und die Vizeleitenden absetzen kann. Kollegiale Ausprägungen erfährt die Lösung der Universität B dadurch, dass die Verteilung der Ressorts im Benehmen mit den Vizeleitenden abgestimmt wird oder dass der/die Hochschulleitende kein Vetorecht innehalt.

Hüther (2010, 405), der die gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Wahlen für die Bundesländer untersucht hat, schloss hinsichtlich der Möglichkeit einer hierarchischen Amtsführung für das betreffende Bundesland folgende in Tabelle 11 dargelegte Ergebnisse.

Tab. 11: Wahrscheinlichkeit einer hierarchischen Amtsführung im Bundesland B (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 405)

Item	Einschätzung der Wahrscheinlichkeit
Grundlegende Handlungsorientierung (aufgrund von Wahlverfahren)	Managementorientierung möglich
Drohpotenziale des Senats (aufgrund von Abwahlverfahren)	Nicht vorhanden
Entscheidung des/der Leitenden gegen die Mehrheit der Professor/-innen	Möglich

Es wird deutlich, dass eine starke Ausprägung der Managementorientierung möglich ist und diese durch die Wahlordnung unterstützt wird. Durch die wirtschaftsnahe Besetzung und die klare Verteilung der Aufgaben der Gremien (Hochschulrat und Senat) sind hier wenig Konflikte zu erwarten. Auch wenn der Senat hinsichtlich des Bereiches Studium und Lehre viele Kompetenzen auf sich beziehungsweise auf seine Ausschüsse vereint, so hat der/die Hochschulleitende die *Richtlinienkompetenz* und trägt Sorge für die strategische Entwicklung der Hochschule.

Dennoch überwiegen hier die hierarchischen Ausprägungen, so dass auch die Hinwendung zum *Managementmodell* zu konstatieren ist, in dem die hierarchische Leitung durch die Hochschulleitenden gestärkt wird. Die Konflikte mit der Kanzlerin beziehungsweise dem Kanzler sind hier durch das Vorschlagsrecht des/der Hochschulleitenden als gering zu erachten – Er/sie kann eine Person seines Vertrauens vorschlagen, die dann vom Hochschulrat gewählt wird.

Aber man braucht natürlich auch [eine Hochschulleitung], die sich den Themen widmet. Das ist natürlich auch immer total wichtig, wenn man ein [eine Hochschulleitung] hat oder [eine/-n Hochschulleitende/-n], dem diese Themen nicht wichtig sind, dann hat man ein Problem, glaube ich. (Interview B1)

Damit wird zum einen verdeutlicht, dass Universität B die Hinwendung zur studierendenorientierten Universität als strategisches Thema erkannt hat, und zum anderen, dass die Hochschulleitung beziehungsweise der/die Hochschulleitende dieser Thematik Aufmerksamkeit und Bedeutung zumisst und diese Hinwendung zur studierendenorientierten Universität aktiv betreibt. Auf der dezentralen Ebene bildet sich die Struktur der Hochschulleitung als Dekanat ab.

Kompetenzen der Dekanate

Im LHG ist verankert, dass das Dekanat die Fakultät leitet (LHG B). Die Dekanin beziehungsweise der Dekan wird vom Fakultätsrat mittels einer Findungskommission gewählt. Er/sie hat die Richtlinienkompetenz für die Wahrnehmung seiner/ihrer Aufgaben inne, die sich wie folgt darstellen: Das Dekanat bewirtschaftet die von der Hochschulleitung zugewiesenen Mittel und ordnet die Stellen innerhalb der Fakultät zu. Es ist dem Fakultätsrat berichtspflichtig, leitet Vorschläge zur Berufung und Leistungsbezügen weiter und darf diese, bei abweichender Auffassung, kommentieren, entscheidet über die Lehrverpflichtung und erstellt den Rechenschaftsbericht für den Fakultätsrat und Vorschläge hinsichtlich der Fakultätsorganisation und der Fakultätssatzung. Es leitet die Stellungnahme des Fakultätsrats zum Struktur- und Entwicklungsplan sowie die Vorschläge zur weiteren Verwendung von frei werdenden Stellen weiter – auch

hier darf eine abweichende Auffassung des Dekanats beigefügt werden (LHG B). In der Grundordnung der Universität B ist festgelegt, dass die Dekanate „im Auftrag des [Senats] die Verantwortung für die ordnungsgemäße Lehre [tragen]“ (Grundordnung Universität B). Weiterhin wird in der Grundordnung festgelegt, dass die Universität „in Studiendekanate und Studienbereiche untergliedert [ist], deren Aufgaben [...] durch Studiendekanatsausschüsse bzw. durch Studienbereichsausschüsse wahrgenommen“ (Grundordnung Universität B) werden. Diese Ausschüsse beraten den Senat und die Hochschulleitung in allen grundsätzlichen Angelegenheiten hinsichtlich Lehre und Studium, entscheiden über die Prüfungsordnungen und verteilen unter anderem die Mittel und Ressourcen. Die Dekanate regeln „ihre Angelegenheiten in dem durch den [Senat] eingesetzten Studiendekanats- bzw. Studienbereichsausschuss“ (Satzung Universität B). Damit wird deutlich, dass wenig inhaltliche Gestaltungsspielräume für die Dekanate verbleiben.

Durch die Gleichsetzung des *Senats* mit dem Fakultätsrat in der Universität B wird die Macht des Senats erhöht und damit die Hinwendung zum *Selbstverwaltungsmodell* stark unterstützt. Damit ist die Weiterführung der kollegialen Strukturen sowohl in der Formal- wie auch in der Aktivitätsebene nicht nur nicht auszuschließen, sondern stark zu vermuten.

Nachdem nun die Verteilung der Kompetenzen der Leitungsstrukturen der Universität B dargelegt worden sind, lohnt auch hier ein Blick auf die Kompetenzverteilung in den Gremien in der zentralen Ebene.

Kompetenzverteilung

Eine Gegenüberstellung der Kompetenzen in der zentralen Ebene zeigt Tabelle 12.

Tab. 12: Kompetenzverteilung in der zentrale Ebene im Fall B (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 208–249)

Item/Akteur	Hochschulrat	Leitung	Senat
Ziel- und Leistungsvereinbarungen	–	Abschluss	–
Struktur- und Entwicklungsplan	Beschluss	Vorschlagsrecht zur weiteren Entwicklung	Stellungnahme
Budget und Grundsätze zur Mittelverteilung	Beschluss	Vorschlag und Vollzug	Stellungnahme

Item/Akteur	Hochschulrat	Leitung	Senat
Einrichtung, Schließung und Änderung von Studiengängen	Empfehlung zur Entwicklung	—	Beschluss
Grundordnung	Zustimmung	—	Beschluss
Qualitätssicherungssystem	Zustimmung	—	Beschluss

Die Kompetenzverteilung zeigt, dass auch hier Konfrontationspotenzial zwischen *Senat* und *Hochschulrat* gegeben ist. Zwar überwiegt quantitativ die Macht des Senats, aber nur in einem Punkt und die Kompetenzen lassen sich klar zuordnen: Der Hochschulrat konzentriert sich auf die wirtschaftlichen Angelegenheiten, der Senat hat die inhaltlichen internen Kompetenzen auf sich vereint. Damit hat der Hochschulrat die größere Macht: Er kann mit seinem Vetorecht die Entscheidungen des Senats blockieren – umgekehrt ist dies nicht möglich. Der/Die Hochschulleitende kann maximal Vorschläge unterbreiten, hat aber keine Entscheidungsbefugnisse, wobei es zu berücksichtigen gilt, dass der/diejenige, der/die die Entscheidungsvorlagen vorbereitet, auf die thematische Auswahl und das Ausmaß, in dem die Themen in die Vorlagen eingebracht werden, hohen Einfluss ausübt. Damit wird deutlich, dass, wenn auch auf der formalen Ebene keinerlei Entscheidungskompetenzen bei der Universitätsleitung liegen, in der Realität sehr wohl Einfluss ausgeübt wird.

Für die Dekanatsleitungen zeigt sich für die Universität B ein differenzierteres Bild. Die Dekanate regeln ihre Angelegenheiten in den vom Senat eingesetzten Ausschüssen. Sie verfügen im Rahmen ihrer Leitungsaufgaben über *Richtlinienkompetenz* (LHG B), arbeiten jedoch dem Senat beziehungsweise seinen Ausschüssen zu. Somit zeigt sich auch hier eine Parallelität zu der zentralen Ebene, nur dass in diesem Fall der Senat als das zentrale Gremium fungiert. So mit ist zwar mehr Dezentralisierung erkennbar (Richtlinienkompetenz und die finanzielle Autonomie der Dekanatsleitung), diese ist jedoch durch die Bündelung der Kompetenzen im Senat kritisch zu sehen. So wird einerseits das *Managementmodell* durch die *Dezentralisierung* gestärkt, andererseits ist das Kollegialorgan Senat so stark, dass hier die *akademische Selbstorganisation* ebenfalls vorhanden ist.

Ein weiterer Faktor, der hinsichtlich der hierarchisch-akademischen Selbstorganisation von Bedeutung ist, ist die Professionalisierung der Administration. Die Verbreitung von Managementkompetenzen in der Universitätsverwaltung ist ein wichtiger Baustein, um den Wandel zum Managementmodell voranzutreiben. Der Stand der Universität B wird im folgenden Punkt dargelegt.

Professionalisierung

Im LHG B ist notiert, dass die Hochschulen die Weiterbildung ihres Personals fördern. Im *Struktur- und Entwicklungsplan* der Universität B ist dazu keine Fundstelle zu verzeichnen. Lediglich die Professorinnen und Professoren, Oberingenieurinnen und Oberingenieure sowie das wissenschaftliche Personal erfahren strategisch ausgerichtete Weiterqualifizierung. Hierzu werden „in einem Kreis von rund 10 Teilnehmern [...] anhand der eigenen Lehre aktuelle hochschuldidaktische Themen diskutiert und neue Konzepte entwickelt“ (Struktur- und Entwicklungsplan Universität B). Zwar wird im Struktur- und Entwicklungsplan darauf hingewiesen, dass der Verwaltungsaufwand deutlich gestiegen sei und dass „die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsverwaltung [...] sich mit Aufgaben der Ressourcensteuerung [befassen und dass der] Aus- und Fortbildung [...] zukünftig eine immer wichtigere Rolle zufallen [wird]“ (Struktur- und Entwicklungsplan Universität B), aber inwieweit diese nun weiter- und fortgebildet werden, bleibt unklar.

Der Jahresbericht der Universität B weist für 2018 aus, dass die Anzahl der technischen und Verwaltungsmitarbeitenden von 2016 bis 2018 um 8,2 Vollzeitstellenäquivalente gesunken ist. Damit zeigt sich, dass trotz gestiegenen Arbeitsaufkommens, die Stellen reduziert wurden. Im Vergleich dazu ist die Anzahl der Stellen der wissenschaftlichen Mitarbeitenden um 13,9 Vollzeitäquivalente gestiegen, was vermutlich den gestiegenen Drittmitteleinnahmen zuzuschreiben ist (Jahresbericht 2019 Universität B).

Da zu der Professionalisierung der Administration keinerlei Fundstellen zu verzeichnen sind, ist es denkbar, dass weder das Ministerium noch Universität B ein gesteigertes Interesse daran hat, diesen Prozess aktiv voranzutreiben. Vergleicht man auch hier das Verhältnis der nicht wissenschaftlich Tätigen (> 185 Vollzeitäquivalente) mit den wissenschaftlich Tätigen (> 416, davon 87 Professuren und fünf Juniorprofessuren) (Jahresbericht 2019 Universität B), so zeigt sich hier hinsichtlich der Aufwände für die Unterstützungsstrukturen ein gesünderes Verhältnis. Hierzu trägt sicherlich auch die Struktur bei: Universität B ist nicht in viele Einzelbeauftragte organisiert, sondern in Gremien und AGs/Projektgruppen (Online-Fragebogen), die ihre Ergebnisse über Wikis und Newsletter, im Intranet und in Veranstaltungen kommunizieren (Online-Fragebogen).

Parallel dazu strebt Universität B Top-down an klare Statements zu kommunizieren: „Wir wollen das machen!“ (Interview B1). Die Hochschulleitung weiß aber auch, dass „wenn von unten nichts kommt, [...] passiert gar nichts“ (Interview B1). Daher fördert Universität B sehr stark, dass „die Ideen von unten kommen“ (Interview B1). Dazu zählen Förderungen von kleinen Projekten, ein Call-System, in dem Ideen kommuniziert werden können, aber auch die Unterstützung von Strukturen.

Ergänzend zu der im Struktur- und Entwicklungsplan vorgesehenen Weiterqualifizierung der Lehrenden gibt es ständige didaktische Schulungen, die teilweise für Lehrende zu Beginn ihrer Tätigkeit verpflichtend sind, wie zum Beispiel das Qualifizierungsprogramm „Forschendes Lernen“ (Online-Fragebogen). Hinsichtlich der Steigerung der Lehrqualität zeigt die Berufungsordnung von Universität B, dass vor der Stellenausschreibung eine international besetzte Liste mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten erstellt und diese dem/der Hochschulleitenden vorgelegt wird (Berufungsordnung Universität B). Anschließend wird durch die Studiendekanate und Forschungsschwerpunkte mittels Stellungnahme ein Widmungsvorschlag erstellt und der Senat gebeten, einen Berufungsausschuss einzusetzen. Dieser besteht aus drei Hochschullehrenden, einem Mitglied der wissenschaftlichen Mitarbeitenden, einem Studierenden und zwei externen Professorinnen und Professoren, welche von der Hochschulleitung bestimmt werden. Die Professorinnen und Professoren müssen über die absolute Mehrheit verfügen (Berufungsordnung Universität B). Kann diese Berufung nicht binnen eines halben Jahres erfolgreich besetzt werden, so kann die Hochschulleitung dieses Verfahren in Absprache mit dem Berufungsausschuss abbrechen. Senat und Hochschulrat sind hiervon in Kenntnis zu setzen (Berufungsordnung Universität B).

Hierbei folgt Universität B den Vorgaben des LHGs und zeigt eine Mischung aus Verbleiben im *Selbstverwaltungsmodell* und Schritten hin zum *Managementmodell*. Der Berufungsausschuss wird zwar intern vom Senat einberufen, aber die externen Mitglieder werden von der/dem Hochschulleitenden bestellt, so dass hier eine Aufteilung der Macht zwischen Senat und Hochschulleitung zu beobachten ist. Für das Verbleiben im Selbstverwaltungsmodell spricht, dass nach wie vor die professoralen Mitglieder über die absolute Mehrheit verfügen.

Leider liegen keine Angaben hinsichtlich der digitalen Strukturen und Prozesse von Universität B vor, doch die *Digitalisierungsstrategie* zeigt auf, dass es auch für die „Service- und Verwaltungsbereiche“ Anstrengungen und Projekte gibt, diese zu entwickeln (Digitalisierungsstrategie Universität B). Hierfür werden SAP-Module (HISinOne), ERM (Electronic Ressource Management) und CAFM (Computer-Aided Facility Management) eingeführt, um „die digitale Klammer zur universitären Verwaltung [zu bilden]“ (Digitalisierungsstrategie Universität B). Hier befindet sich Universität B auf dem Weg, die Prozesse der Administration zu professionalisieren. Die strategischen Entscheidungen sind dafür in den Jahren 2013 bis 2018 getroffen worden (Online-Fragebogen), sodass im Untersuchungszeitraum die Umsetzung noch nicht vollzogen war. Ein weiterer Bereich, der unter Professionalisierung gefasst werden kann, ist die Weiterentwicklung der Lehre. 2012 wurde das Didaktikzentrum der Universität B eröffnet und

da haben wir eine Konstruktion gewählt, wo wir dann didaktische Schlüsselthemen haben, [und dazu] haben wir noch sogenannte Fachkoordinatoren gesetzt, die eine fachliche Anbindung haben, das heißt, die Leute haben eine Nähe zur Didaktik [...] Da haben wir für jedes Dekanat eine Schlüsselfigur, weil die Lehrenden in der Regel nicht gerne über Didaktik reden [...] Aber wenn man [mit dem Lehrenden] über sein Fach spricht [...] oder [sagt:] „Schau mal, ob wir die Prüfung umstellen können“, dann ist es ein anderes Gespräch. Und wenn die Professorinnen und Professoren dann gesagt haben: ‚Super, ich würde meine Veranstaltung gerne umstellen – im beratenden Sinne‘, dann bekommen sie Gelder für einen wissenschaftlichen Mitarbeiter, der dann drei oder sechs Monate die Veranstaltung umbaut und das auch betreut. [...] Das heißt, das muss der Professor nicht selbst machen, sondern die bekommen Unterstützung. [...] Da haben wir jetzt in den letzten Jahren 100–120 Veranstaltungen umgebaut. Und daraus entsteht dann eine Welle tatsächlich. Weil es am Ende so viele Veranstaltungen sind, dass sie [die Professorinnen und Professoren] anfangen, miteinander darüber zu reden. Es gibt unterschiedliche Austauschformate und es entsteht so ein bisschen ein selbstverständliches Bewusstsein dafür, dass man es auch so machen kann (Interview B1).

Und über dieses Bewusstsein soll die Kultur der Universität verändert werden. Denn ganz viele innovative Dinge, die an der Universität im Referendariat gelernt werden, gehen durch die Unsicherheit in der realen Lehrsituation wieder verloren; „da machen sie das, was sie am besten kennen: An der Tafel stehen, Sachen aufschreiben, Klausuren schreiben lassen usw. Deswegen ist es schwer, Innovationsschübe in der Lehre zu erzeugen. [Das] ist total aufwendig [und] schwer“ (Interview B1). Weiterhin wird versucht, über die Gestaltung der physischen Lehr- und Lernräume projekt- und problembasiertes Lernen zu stärken. Es wurde eine Studierendenwerkstatt eingerichtet:

Die ist total toll. Super frequentiert. Da haben wir Holzverarbeitung, Metallverarbeitung [...], ein Elektroniklabor. Also, die [Studierenden] können da richtig was machen und [das] müssen sie auch. (Interview B1)

Weiterhin gibt es fachspezifische Labore, „weil man sich das schwer vorstellen kann. [...] So was braucht man haptisch. Viele Dinge begreifen, viel greifen, viel anfassen“ (Interview B1). In diesen Laboren werden innerhalb von Projekten das Erleben und Erfahren mit dem theoretischen Wissen verknüpft. Im Hinblick auf die

ehrer unbeliebteren Formate wie zum Beispiel Grundlagenfächer, das Elend des Grundstudiums in den Ingenieurwissenschaften [wurde überlegt], wie wir das medial erweitern können. [...] Da gibt es jetzt ein Lernspiel [und die Studierenden] stehen zum Teil nachts um zwölf auf, weil da neue Level freigeschaltet werden. [...] Das ist super, was da für eine Dynamik reinkommt (Interview B1).

Es wird versucht, an die „Lebenswirklichkeit“ der Studierenden anzuknüpfen, und da dieses Format sehr gut aufgenommen wurde, wird versucht, das auch auf andere Veranstaltungen zu übertragen. Jedoch gab es auch Ideen, den Studienverlauf, hauptsächlich zu Anfang und zum Ende des Studiums, mit Beratungen zu stützen, die jedoch gescheitert sind.

Da ist man manchmal enttäuscht, wie eine tolle Idee an der Lethargie der Studierenden scheitert. [...] Sie kriegen Hilfe, Unterstützung, bekommen einen individuellen Studienplan, aber die kommen nicht. [...] Es ist schwer, die abzuholen, die es am nötigsten hätten. (Interview B1)

Damit wird ein zentrales Problem der Lehre deutlich: Hochschulen können nur Angebote machen und es gelingt nicht, alle Studierenden zu erreichen oder an den Stellen abzuholen, an denen die Studierenden Bedarf haben. Dies verweist auf die Erkenntnis, dass die Eigeninitiative zu fördern ist, „was wir als Universität schlecht machen können“ (Interview B1). Auch hinsichtlich der Kompetenzentwicklung ist dies ein Kernthema. Universität B hat erkannt, dass sie diese zwar durch studierendenorientierte Angebote und studierendenorientierte Gestaltung unterstützen, aber nicht einfordern oder erzeugen kann. Ein weiterer Aspekt der hierarchisch-administrativen Selbststeuerung ist die Professionalisierung der Administration.

Professionalisierung der Hochschulleitung

Tabelle 13 stellt die Merkmalsausprägungen für Universität B hinsichtlich der Professionalisierung vor. Es zeigt sich, dass Hauptamtlichkeit der Leitungsorgane gesetzlich nicht behandelt wird, sondern in einer Verordnung ermöglicht wird.

Tab. 13: Professionalisierung der Leitungsorgane im Fall B (eigene Darstellung)

Item	Hochschulleitende/-r	Vize-Leitende
Hauptamtlichkeit der Hochschulleitung	Unklar, nicht gesetzlich vorgesehen: Die Lehrverpflichtung kann zur Wahrung von Aufgaben in der Selbstverwaltung aufgegeben werden.	Unklar, nicht gesetzlich vorgesehen
Dauer der Amtszeit	6 Jahre	3–6 Jahre
Verlängerung der Amtszeit möglich	Ja	Ja
Aufteilung von Ressorts	Ja	Forschung/Lehre
Beraterstab vorhanden	Ja	–

Item	Hochschulleitende/-r	Vize-Leitende
Dezentrale Fakultäten einbezogen	Ja, erweiterte Hochschulleitung mit den Dekan/-innen	–
Entscheidungsbefugnisse der dezentralen Leitungseinheit	Ja	–

Im LHG B ist vermerkt, dass der/die Hochschulleitende nicht nur über eine abgeschlossene Hochschulbildung, sondern auch über mehrjährige Leitungserfahrung in „Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung oder Rechtspflege“ (LHG B) verfügen muss. Ebenso müssen die Vizeleitenden über mindestens drei Jahre Berufserfahrung in „verantwortlicher Stellung“ (LHG B) nachweisen. Weiterhin ist für die Universität B festzustellen, dass alle Hochschulleitenden weitere Positionen (Institutsleitungen) innerhalb der Organisation innehaben. Damit ist zu vermuten, dass die Lehrverpflichtung verringert oder aufgehoben wurde, aber die Forschungsaktivitäten etc. weiter fortgesetzt werden. Die Hochschulleitung der Universität B hat ein weiteres beratend tätiges Gremium, welches den Austausch mit der Gesellschaft etc. fördert. Zusätzlich gibt es eine gesetzlich vorgesehene Erweiterte Hochschulleitung, die die Dekane und Dekaninnen in strategische Entscheidungen einbezieht (LHG B).

Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe

Im LHG ist lediglich festgelegt, dass zwischen Ministerium und Universität B verbindliche *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* zu treffen sind. Bedauerlicherweise finden sich auch in der Grundordnung, im Struktur- und Entwicklungsplan und den weiteren frei verfügbaren Dokumenten keinerlei Hinweise auf die Verwendung von universitätsinternen Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Lediglich der Passus in der Satzung der Studiendekanate und Studienbereiche, dass den Dekanaten die Verteilung und Bewirtschaftung aller zugewiesenen Ressourcen übertragen werden (Satzung Universität B), lässt den Rückschluss zu, dass den Dekanaten ebenfalls Globalbudgets übertragen werden, die sich aus formelgebundenen Mitteln und leistungsorientierten Aufgaben zusammensetzen. Inhaltlich kann hier jedoch keine Aussage dazu getroffen werden, so dass auch hier dezidiertere Untersuchungen erforderlich wären.

Hinsichtlich der Stärkung der *studentischen Partizipation* an der Organisation Hochschule hat Universität B die Rücklagen aus den *Studiengebühren* in den Bau eines Gebäudes investiert und den Studierenden angeboten, zwei Stockwerke in Eigenverantwortung zu nutzen (Interview B1). Dort wurden Lern- und Kommunikationsräume geschaffen, die intensiv genutzt werden. Auch hier steht die Eigeninitiative der Studierenden im Vordergrund.

Selbststeuerung findet auch durch das Instrument der Evaluation statt, so dass die Nutzung dieser Möglichkeit an der Universität B im Folgenden kurz beschrieben werden soll.

Evaluationsverfahren

Soweit sich eruieren ließ, nutzt Universität B *Evaluationen* für das *Qualitätsmanagement* der Lehre. Hierbei werden Studierende befragt (Online-Fragebogen) und es finden Selbst- und Peer-Evaluationen einzelner Einheiten und der ganzen Universität statt. Weiterhin führt das Didaktikzentrum der Universität B Teaching Analysis Polls durch, welche das direkte Feedback innerhalb eines Semesters zwischen Lehrenden und Lernenden erhöhen sollen. In der Ziel- und Leistungsvereinbarung der Universität B beruhen die strategischen Ziele auf Evaluierungsberichten von externen Stellen (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B), die nur in Form von Kennzahlen Bezug zur Lehre nehmen. Im Struktur- und Entwicklungsplan wird insofern Bezug auf die Evaluationen genommen, als

die Evaluation der im Bereich Studium und Lehre angedachten und bestehenden Angebote der [Universität B] von extern gesetzten wie intern vereinbarten Qualitätskriterien, den [Universität B]-internen Aufbau von Informationsprozessen, Kommunikationsstrukturen und Austauschforen zur Umsetzung der aus den Studienreformen und den Evaluationsergebnissen heraus erforderlichen Maßnahmen (Struktur- und Entwicklungsplan Universität B)

im Servicebereich Lehre und Studium anzusiedeln ist. Im LHG B ist dazu notiert, dass die Qualität der Arbeit der Hochschulen in Forschung und Lehre systematisch und regelmäßig bewertet wird, dass interne und externe Sachverständige zu beteiligen sind und dass bei der Bewertung der Lehre die Studierenden, insbesondere in den Gremien, zu beteiligen sind. Verpflichtend ist jedoch nur die Untersuchung der Gründe, die zu einem Abbruch des Studiums führen. In der *Qualitätssicherungssatzung* der Universität B ist festgelegt, dass die Inhalte und die Formen des Studiums jährlich überprüft werden (Satzung Universität B). Hierzu wird semesterweise eine studentische Veranstaltungs- und Studiengangsbewertung durchgeführt. Befragt werden jeweils die Studierenden eines Studiengangs sowie die Alumni. Die Ergebnisse werden in aggregierter Form den betreffenden Dekanaten zur Verfügung gestellt und die Lehrenden spiegeln die Ergebnisse in geeigneter Form an die Studierenden zurück. Eventuell erforderliche Maßnahmen werden im Studiendekanatsausschuss erörtert, in dem auch eingeführte Verbesserungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. In den Bereich der *Qualitätssicherung* und *Evaluation* fällt auch die Ak-

kreditierung. Die Universität B hat ihre Studiengänge programmakkreditiert, so dass im Gegensatz zur Systemakkreditierung nur die Bachelor- und Masterstudiengänge Gegenstand der Akkreditierung sind und nicht das interne Qualitätssicherungssystem der gesamten Hochschule. Die Gründe, warum Universität B „nur“ die *Programmakkreditierung* verfolgt, können in den Aufwänden oder auch in der internen Struktur und der Qualitätskultur gesehen werden. So liegt „bei der Programmakkreditierung [...] der Schwerpunkt auf einer punktuellen, eher dezentralen Qualitätssicherung“ (FIBAA o. J., 2), die dem Umstand geschuldet sein kann, dass die Entwicklung eines universitätsweiten Qualitätssicherungssystems noch im Entstehen ist.

Damit zeigt sich eine Parallelität der Verhältnisse zwischen Hochschulleitenden und Senat in der zentralen Ebene und Dekanaten und Fakultätsräten in der dezentralen Ebene, deren Aufgaben in diesem Fall vom Senat wahrgenommen werden. Es ist ersichtlich, dass der Senat das zentrale Gremium der Universität ist, in dem die universitätsinternen Entscheidungen zusammenfließen.

Ein Blick in die Kompetenzverteilung der zentralen Ebene zeigt ausgeglichene Kompetenzen zwischen den drei Beteiligten. Hüther (2010) ordnet dies als *Hierarchie-Rats-Kollegialmodell* (2010, 54), ein.

Während die Kompetenzdichte von Leitung und Hochschulrat deutlich in Richtung NPM-Modell weist, ist die Stellung der akademischen Selbstverwaltung hier allerdings noch deutlich zu hoch. (Hüther 2010, 54)

Dennoch sind die Kompetenzen minimal zugunsten des Hochschulrats verteilt. An den Stellen, an denen der Beschluss bei dem Gegenspieler (Senat oder Hochschulrat) liegt, hat der Senat jeweils nur das Recht zur Stellungnahme, während der Hochschulrat im Gegenzug über Vetorechte verfügt. Damit kann der Hochschulrat den Senat blockieren – umgekehrt ist das nicht möglich.

Bezüglich der *Professionalisierung* der Administration ist für Fall B festzuhalten, dass auch hier sowohl vom Ministerium wie auch von Universität B nur Bestrebungen dahingehend zu eruieren waren, das akademische Personal, insbesondere die Lehrenden, weiterzubilden.

Hinsichtlich der Evaluationsverfahren lässt sich für Universität B festhalten, dass diese unter der Rahmung durch die Akkreditierung in ihrer *Qualitätssicherung* Studierende und Alumni befragen sowie eine Selbst- und eine Peer-Evaluation durchführen. Darüber hinaus gibt es für Lehrende Evaluationsangebote für ihre individuelle Lehre. Die Evaluationen werden in Auszügen für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen genutzt; hier stehen zurzeit die Gründe für die *Abbrechendenquoten* im Fokus. Insgesamt ist für die Universität B eine starke Ausprägung der *hierarchisch-administrativen Selbststeuerung* zu sehen und damit eine

Hinwendung zu dem Managementmodell. Jedoch ist die Ausprägung noch von vielen Kollegialstrukturen durchzogen, sodass hier noch Potenzial zur Stärkung der Leitungsstrukturen denkbar ist. Mit dem Blick auf die *Studierendenorientierung* liegen hier die Kompetenzen beim Senat, sodass es auf die Interessenlage innerhalb der Vertreterinnen und Vertreter in den Ausschüssen ankommt.

Es schließt sich der Governance-Mechanismus des Wettbewerbs in der Be- trachtung an, da sich im Zuge der Verwaltungsmodernisierung der 1990er-Jahre ein verschärfender Wettbewerb auch für die Hochschulen feststellen lässt.

5.2.5 Wettbewerb

Auch Universität B unterliegt den wettbewerblichen Bedingungen. Wie sich diese in den einzelnen Dimensionen konkret für diese Universität darstellen, wird im Folgenden dargelegt.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe zwischen Staat und Hochschule

Die *Ziel- und Leistungsvereinbarung* der Universität B ist in der strategischen Weiterentwicklung der Universität B fixiert. Die Wettbewerbsfähigkeit der Universität B ist „im bundesdeutschen Vergleich durch eine mittelfristige Finanzierungsperspektive [zu] gewährleisten“ (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B). Der Weg zur Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit wird nicht definiert und es bleibt unklar, ob das Ministerium die Mittel gewährleistet, oder ob die Universität diese Finanzierungsperspektive aus eigenen Mitteln bereitstellen muss. Hinsichtlich der Profilbildung wird in der Ziel- und Leistungsvereinbarung die Schwerpunktbildung in der Forschung festgeschrieben (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B). Diese Passagen verdeutlichen, dass das Ministerium die Wettbewerblichkeit des Bildungssystems wahrnimmt und damit auch als Steuerungsinstrument nutzt, zumal das Ministerium das Bundesland „zur Wissenschaftsmetropole mit internationaler Anziehungskraft weiterentwickeln“ (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität B) will.

Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe

Im LHG ist zwar verankert, dass die *Dekanate* der Universität B mit der Hochschulleitung *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* treffen, doch da es nicht möglich war, derartige Dokumente einzusehen und dazu keinerlei Hinweise in der Recherche zu finden waren, können an dieser Stelle keine Angaben dazu gemacht

werden, inwieweit diese wettbewerblich ausgerichtet sind. Deutlich wird durch die Formulierung im LHG nur, dass die Fakultäten um die Größe ihres Anteils an den verfügbaren Mitteln im Wettbewerb zueinanderstehen. Somit verbleibt auch an dieser Stelle ein Desiderat, welches weitere Untersuchungen erforderlich macht. Doch, dass auch hochschulintern um Mittel konkurriert wird, legt Universität B im Interview dar:

[Dass die Hochschulleitung] das [die Studierendenorientierung] auch lebt, ist wichtig, weil man sonst Schwierigkeiten hat, solche Themen [in der Hochschulleitung] auch richtig zu platzieren. Es ist ja nicht immer bei allen beliebt, was man tut. Es gibt ja immer diese Mittelkonkurrenz. (Interview B1)

Auch wenn es keine wettbewerblich ausgeschriebenen Töpfe gibt, um die sich beworben werden kann, so wird um die „Platzierung der Themen“ konkurriert – in der Hoffnung, dass das Thema Anklang und in den entscheidenden Gremien oder in den internen Vereinbarungen zwischen Fakultät und Hochschulleitung monetäre Berücksichtigung findet. Damit greifen auch die Instrumente der internen Mittelverteilung zur Anregung des Wettbewerbs und tragen damit letztendlich zur Leistungssteigerung der Organisationseinheiten bei.

W-Besoldung

Es ist davon auszugehen, dass die hier beschriebene Universität die Veränderung in der Besoldung von der C- zur W-Besoldung im Zuge des Generationswandels vollzieht. Das *Landesbesoldungsgesetz* (LBesG B) sieht für die Professorinnen und Professoren die W-Besoldung vor, in der detailliert festgelegt ist, welche Hochschulart und welches Amt zu welcher Besoldungsgruppe (W2/W3) zugeordnet wird. Leistungsbezüge können vergeben werden, wenn Berufungs- oder Bleibeverhandlungen anstehen oder wenn Funktionen in der Hochschulleitung oder Fakultätsleitung übernommen werden. Weiterhin können sie für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung gewährt werden. Zu der Beurteilung zur Gewährung dieser Leistungsbezüge werden individuelle Qualifikationen, vorliegende Evaluationsergebnisse sowie Bewerberlage und Arbeitsmarktsituation im jeweiligen Fach berücksichtigt. Leistungsbezüge aus Berufungs- oder Bleibeverhandlungen können sowohl befristet wie auch unbefristet gewährt werden. Besondere Leistungsbezüge können als Einmalzahlung oder als monatliche Zahlung bewilligt werden (LBesG B). Für den monatlichen Bezug müssen die besonderen Leistungen über mehrere Jahre hinweg erbracht werden und diese Zahlungen sind auf fünf Jahre zu befristen. Unter Vorbehalt und unter kontinuierlicher Erbringung dieser besonderen Leistungen können diese Bezüge auch unbefristet vergeben werden, jedoch

werden sie widerrufen, wenn die Leistungserbringung erheblich gemindert wird. Als besondere Leistungen werden Forschungsevaluationen, Auszeichnungen, Publikationen, Erfindungen, Patente und technologische Entwicklungen sowie die wissenschaftliche Redaktion von Fachzeitschriften, Gutachter- und Vortragstätigkeiten, künstlerische Entwicklungsvorhaben, Ausstellungen und Präsentationen genannt (LBesG B).

Bezogen auf besondere Leistungen in der Lehre werden folgende Indikatoren genannt: Lehrevaluation, studentische Bewertung von Lehrveranstaltungen, Lehrtätigkeiten, die über die Lehrverpflichtung hinausgehen, Tätigkeiten, die wie die Betreuung von Arbeiten mit den Lehraufgaben zusammenhängen, so weit sie nicht der Lehrverpflichtung anzurechnen sind, die Entwicklung, Implementierung und Durchführung von Curricula oder curricularen Elementen (Modulen, Lehrveranstaltungen, Studiengängen und interdisziplinären Projekten), die Entwicklung und Implementierung innovativer Prüfmethoden, die Entwicklung oder Umsetzung neuartiger Beratungs- und Betreuungskonzepte sowie ein besonderes Engagement in der Studienberatung und die Entwicklung und Umsetzung eines Schülerinnen- und Schülerstudiums für besonders Begabte. Ebenso können besondere Leistungen durch das Einwerben von Drittmitteln nachgewiesen werden, wenn daraus keine Forschungs- oder Lehrzulage resultiert. Diese Forschungs- oder Lehrzulagen dürfen die Höhe des Jahresgrundgehaltes nicht übersteigen und beruhen auf dem Einwerben und Durchführen von Forschungs- oder Lehrvorhaben und sind zweckgebunden. Sie dürfen nicht auf die Lehrverpflichtung angerechnet werden (LBesG B).

In der Universität B entscheiden über die Gewährung der Leistungsbezüge die Hochschulleitung und, sofern ein Mitglied der Hochschulleitung betroffen ist, das Ministerium nach Anhörung des Vorsitzenden des Hochschulrats.

Als Besonderheit fällt im Fall B auf, dass hier die Leistungen in der Lehre explizit berücksichtigt werden. Damit wird auch deutlich, dass das Ministerium ein hohes Interesse an der Weiterentwicklung der Lehre hat. Besonderer Wert wird dabei auf innovative Lehre, inklusive Prüfungsformen, Studierendenbetreuung, aber auch auf die Gewinnung von besonders Begabten Schülerinnen und Schüler gelegt. Damit ist der Schluss zulässig, dass das Bundesland Wert auf Exzellenz und die Verbesserung der Lehrqualität legt und dieses Ziel aktiv über die Leistungsbezüge steuert. Ob dieses Instrument greift, kann aufgrund der Nichteinsehbarkeit der tatsächlichen Besoldung der Universität B nicht ermittelt werden. Es ist aber davon auszugehen, dass diese Mittel ausgeschöpft werden.

Evaluation ist ein Mittel, die besonderen Leistungen in der Lehre nachzuweisen; daher soll aus dem Blickwinkel des Steuerungsinstrumentes Wettbewerb an dieser Stelle nochmals darauf eingegangen werden.

Evaluationsverfahren

Im LHG ist festgelegt, dass die Hochschulen ihre Qualität in der Lehre mit einer Akkreditierung nachweisen müssen. Damit sind der Prozess und die Strukturen der *Evaluation* festgelegt und sichergestellt. Soweit erkennbar, verzichtet das Ministerium darauf, die Evaluationsergebnisse zur Bewertung und Beurteilung der Hochschulen in ihrem Bundesland zurate zu ziehen. Genutzt wird die Lehrevaluation jedoch hochschulintern, um den Wettbewerb beziehungsweise die Konkurrenz um Leistungsbezüge anzuregen. Hier bilden die Ergebnisse eine Bemessungsgrundlage. Da die Mittel für die Leistungsbezüge jedoch begrenzt sind, kann davon ausgegangen werden, dass dieser Mechanismus greift und Lehrende, die sich um eine Leistungszulage bemühen, auch ihre Evaluationsergebnisse im Blick haben.

In der Dienstvereinbarung zur Evaluation wird dargelegt, dass

die Finanzausstattung der [Universität B] [...] künftig von einer hohen Studierenden- und Absolventenzahl ab[hängt], die nur durch eine qualitativ hochwertige Lehre gesichert werden kann. Dienststelle und Personalrat sind sich deshalb einig, dass die Steigerung der Qualität von Lehre und Studium durch qualitätssichernde Maßnahmen ein herausragendes Ziel der [Universität B] ist. Nur durch dauernde Qualitätssicherung und -steigerung in Lehre und Studium ist die Attraktivität für Studierende zu erhalten (Dienstvereinbarung Universität B).

Damit betont Universität B zum einen, dass die *Qualität der Lehre* von hoher Bedeutung ist, und zum anderen, dass *Qualitätssicherung* und -steigerung ein zentrales Thema für die Entwicklung der Lehre ist.

Im Rahmen der Gesetzgebung dürfen die Evaluationsergebnisse zur Leistungsbeurteilung im Rahmen von Verhandlungen herangezogen werden und damit dient dieses Instrument, wenn auch nur die Professorinnen und Professoren betreffend, dem hochschulinternen Wettbewerb um Leistungszulagen, die auch nur in begrenzter Höhe verfügbar sind.

Studiengebühren

In dem Bundesland, in dem Universität B angesiedelt ist, werden keine Studiengebühren erhoben, dennoch ist der Semesterbeitrag fällig. Dieser Beitrag setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen: dem Beitrag für die studentische Selbstverwaltung, den sozialen Aufgaben des Studierendenwerkes, dem SemesterTicket und einem Verwaltungskostenbeitrag. Universität B unterscheidet nicht nach Erst- oder Rückmeldung und verweist darauf, dass diese Gebühren (zumindest in Teilen) im LHG vorgeschrieben sind. Anders als bei einigen Hoch-

schulen ist eine (anteilige) Rückerstattung auch bei Exmatrikulation im laufenden Semester ausgeschlossen.

Ein weiteres Element des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen ist in *Rankings* und *Ratings* zu sehen. Diese beziehen sich zum einen auf die Hochschulen selbst, zum anderen sollen sie den Studieninteressierten zur Orientierung dienen. Damit schließt sich die Einordnung der Universität B hinsichtlich der Hochschulrankings an.

Hochschulrankings

Die Universität B schreibt dazu auf ihrer Webpräsenz:

Auch beim Hochschulranking des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) belegte [Universität B] 2018 mit einigen ihrer Bachelor- und Masterstudiengänge Positionen in Spitzengruppen. Als sehr gut bewertet wurden hier insbesondere die Kategorien internationale Ausrichtung, Unterstützung am Studienanfang, Ausstattung und Infrastruktur. Ebenso erhielt die [Universität B] Bestnoten im globalen Hochschulvergleich U-Multirank. Hier überzeugte sie unter anderem in der Kategorie Studium und Lehre. (Pressemitteilung Universität B)

Dies konnte zum Zeitpunkt der Niederschrift nicht verifiziert werden. Ersichtlich war, dass Universität B mit zehn Fächern am Ranking teilgenommen hatte, von denen für zwei für den Untersuchungszeitraum Angaben vorlagen, sodass diese näher betrachtet werden können. Für den Fachbereich Mathematik heißt es in dem Ranking: „Der Fachbereich beteiligte sich nicht am CHE- Ranking. Es werden ausschließlich öffentlich verfügbare Daten dargestellt“ (CHE 2018). Für den Fachbereich Informatik werden folgende Ergebnisse angegeben: Im Bereich der Unterstützung am Studienanfang wurden neun von 14 Punkten erreicht, dies wird der Spitzengruppe zugeordnet. In dem Bereich der internationalen Ausrichtung wurde für den Bachelor eine Platzierung in der Mittelgruppe und für den Master die Spitzengruppe erreicht. Der Kontakt zur Berufspraxis wurde ebenfalls der Mittelgruppe zugeordnet und im Bereich der Forschung wurde dieser Fachbereich in die Schlussgruppe eingeordnet.

Die Studierenden ordneten die Universität zumeist in die mittlere Gruppe ein, bis auf den Punkt, der die Räumlichkeiten betrifft – hier wurde die Universität der Spitzengruppe zugeordnet.

Im Hochschulranking der WirtschaftsWoche (2018) belegte ein Masterstudiengang einen der vorderen Plätze von knapp unter 60 betrachteten Studienprogrammen. Dieses Programm kombiniert fachliche Kompetenzen aus den ingenieurwissenschaftlichen und den wirtschaftswissenschaftlichen Bereichen mit Managementkompetenzen. Dieser Studiengang baut

auf einem ingenieurwissenschaftlichen Bachelorabschluss auf und kombiniert international anerkannte MBA-Inhalte und innovative Lehrmethoden mit bewährten Inhalten des Wirtschaftsingenieurstudiums zu einem speziellen Master-of-Science-Programm (Pressemitteilung Universität B).

Parallel dazu wirbt die Universität B damit, dass sie im Untersuchungszeitraum in den Times Higher Education (THE) Young University Rankings einen Platz unter den ersten 70 von 250 teilnehmenden Universitäten aus 55 Ländern belegte, und „in der Kategorie Lehre positionierte sich die [Universität B] sogar auf [einem der vorderen Plätze]“. Hinzu kommt, dass Universität B den THE-Rankings (Times Higher Education 2018) 2017 in die Top 500 eingeordnet wurde. Dies gelang ihr als einer von 44 deutschen Universitäten und sie liegt in allen fünf bewerteten Indikatoren über dem Median. Besonders stark schnitt Universität B in der Kategorie „Drittmittel aus der Industrie“ mit einem Platz unter den Top 100 weltweit ab.

Es wird deutlich, dass das Instrument der Rankings strategisch gesehen und auch für die Außendarstellung genutzt wird. Universität B ist sich nicht nur des regionalen und nationalen, sondern auch des internationalen Wettbewerbs bewusst und behauptet sich in diesem Markt.

Weitere wettbewerbliche Maßnahmen

Auch Universität B nutzt weitere wettbewerbliche Maßnahmen wie zum Beispiel Lehrpreise. Dies soll für den Fall B an dieser Stelle vorgestellt werden. Daran schließt sich die Darlegung der intern ausgeschriebenen Wettbewerbe um Mittel und Stellen an.

Preise für gute Lehre

Universität B lobt einen Lehrpreis für Tutorinnen und Tutoren aus – und keinen Preis für Professorinnen und Professoren. Es gibt jedoch einen Landeslehrpreis, bei dem die Studierenden aller Hochschulen dieses Bundeslandes vorschlagsberechtigt sind. Folgt man den Angaben in der Onlinebefragung, so vergibt Universität B intern Preise für die Lehre (Online-Fragebogen), was aber in der Außendarstellung der Universität nicht zu validieren war.

Für die *Studierendenorientierung* lassen die Ergebnisse den Schluss zu, dass die Teilnahme an dem Wettbewerb zwischen den Hochschulen und das Ausrichten wettbewerblicher Verfahren positiv ist. Ebenfalls positiv ist, dass Leistungen in der Lehre in der Leistungsbeurteilung der Lehrenden explizit berücksichtigt werden. Auch die Betonung der dauerhaften *Qualitätssicherung* und Qualitätssteigerung in Lehre und Studium kann die Studierendenorientierung steigern.

Auch hier bleibt die Frage der inhaltlichen Ausgestaltung offen. Auch die aktive Teilnahme an (internationalen) *Rankings* dient der Studierendenorientierung, da hier die Information und Transparenz gesteigert werden. Ebenfalls schreibt Universität B interne Wettbewerbe um Mittel und Stellen und einen Preis für gute Lehre aus. Hier ist jedoch zu bedenken, dass dieser Preis an Studierende (Tutorinnen und Tutoren) vergeben wird, und nicht an Lehrende. Ein Preis für Lehrende könnte ein weiteres Instrument sein, die Studierendenorientierung zu steigern.

Interne ausgeschriebene Wettbewerbe um Mittel und Stellen

Es konnten keine Informationen zu internen Wettbewerben oder wettbewerbsorientiert ausgeschriebenen Projekten gefunden werden, aber Universität B wirbt um Studienbewerberinnen und -bewerber, indem sie Schülerinnen-/Schülerwettbewerbe auslobt und veranstaltet, um Schülerinnen und Schüler für die Fachbereiche zu begeistern.

Eine weitere Maßnahme, die Qualität der Lehre zu steigern, sind universitätsinterne Wettbewerbe, wie zum Beispiel das Ausloben eines Preises für gute Lehre. Die Hochschule vergibt einen Preis für „gute Lehre“ (Online-Fragebogen). Dieser wird an Tutorinnen und Tutoren vergeben, die in der studentischen Lehre einen erheblichen Beitrag geleistet haben. Es konnten keine weiteren Auslobungen gefunden werden. Einzig das *Didaktikzentrum* der Universität B bietet eine Zusammenstellung möglicher externer Lehrpreise und, wenn eine Lehrende oder ein Lehrender sich darum bewerben möchte, seine Unterstützung an.

Wie bereits dargelegt, nutzt Universität B die Möglichkeiten der Programmakkreditierung. Hierbei ist aber zu beachten, dass in der Wahrnehmung der Allgemeinheit die Programmakkreditierung mittlerweile als selbstverständlich gesehen wird und damit das Qualitätsmerkmal „Programmakkreditierung“ an Wertigkeit und Bedeutung verliert. Die Programmakkreditierung gilt somit als Grundvoraussetzung. Damit bleibt ein Wettbewerbsvorteil ungenutzt und Universität B wird gut daran tun, ihr Qualitätssicherungssystem dahingehend auszubauen, dass eine Systemakkreditierung möglich wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Universität B stark an dem Wettbewerb zwischen den Hochschulen teilnimmt und auch intern die wettbewerblichen Instrumente nutzt. Sie ist sich des Instrumentes Wettbewerb bewusst und nutzt es auch. Hier ist eine starke Ausprägung des *Managementmodells* sichtbar, die auch der Studierendenorientierung zugutekommt. Das Instrument greift damit zumindest theoretisch. Es wird deutlich, worauf das Ministerium in den Vereinbarungen abzielt: Die veränderten Lehrmethoden, insbesondere auch die *Digitalisierung*, benötigen auch neue Prüfungsverfahren, die

kompetenzorientiert, aber auch rechtssicher sind. Auch dies ist als positiv für die Studierendenorientierung zu sehen, bietet diese Entwicklung doch höhere Flexibilität für die Studierenden.

Platzierung im „Lernwelt Hochschule“-Ranking

Hinsichtlich der Ausprägung der Studierendenorientierung belegte Universität B den vierten Platz (von 178 teilnehmenden Hochschulen) und befindet sich damit unter den besten zehn Hochschulen Deutschlands (Good Practice-Ranking). Auch dieses Ergebnis beruht auf dem Teilfragenbogen der Hochschulleitung und betrachtet demnach vor allem organisatorische Prozesse und strategische Aspekte. Die sehr gute Platzierung zeigt, dass die Universität B viele Aspekte zur Ermöglichung der kompetenzorientierten Lehre umgesetzt hat. Dies steigert ihre Attraktivität als Studienort. Damit schließt sich die Betrachtung der Studierendenorientierung für den Fall B an.

5.2.6 Studierendenorientierung

Studierendenorientierung, als eine mögliche Reaktion der Hochschulen auf die Anforderung der Kompetenzorientierung, findet auch in der Universität B statt. Die Ausprägungen von Universität B in den einzelnen Dimensionen werden in diesem Abschnitt vorgestellt.

Platzierung im Good Practice-Ranking

Hinsichtlich der Ausprägung der Studierendenorientierung belegte Universität B den vierten Platz (von 178 teilnehmenden Hochschulen) und befindet sich damit unter den besten zehn Hochschulen Deutschlands. Sie erreichte 95 Prozent der möglichen Good Practice-Punkte.

Strategie

Universität B plant, bis zum Jahr 2023 in der strategischen Ausrichtung der Organisation Veränderungen vorzunehmen; in den Bereichen Hochschullehre, physische Lehr- und Lernräume und der digitalen Strukturen hat Universität B die Veränderungen seit 2013 schon vollzogen. Der Strategiebereich Forschung ist der Bereich, der als der bedeutendste gesehen wird, der Bereich Studium und Lehre wird als zweitwichtigste Dimension gesehen und die Selbstverwaltung ist der dritt wichtigste Bereich (Online-Fragebogen). So ist es nicht überraschend, dass Universität B als Grundkonzept der Lehre und zur Qualifizierung der Leh-

renden das forschende Lernen nutzt (Online-Fragebogen). Dokumentiert wird die Strategie in einem Strategiepapier (zum Beispiel Struktur- und Entwicklungsplan), in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium und in einer Universitätsvision, jedoch nicht in der Grundordnung, einem Leitbild oder einer Selbstverpflichtung (Online-Fragebogen).

Die Strategie wird allen Mitarbeitenden und Studierenden zur Verfügung gestellt, indem sie im Intranet publiziert und auf Veranstaltungen vorgestellt wird; es gibt jedoch keine Newsletter oder Printveröffentlichungen dazu (Online-Fragebogen). Durch die Veranstaltungen, in denen die Strategie vorgestellt wird, werden die Mitarbeitenden motiviert, sich damit auseinanderzusetzen und die Ausrichtung der Universität zu adaptieren und darüber untereinander in den Diskurs zu gehen. Durch die Dokumentation, die hochschulintern im Intranet zur Verfügung gestellt wird, kann die Information jederzeit nachgelesen werden. Hochschulextern wird für die vertraglichen Verbindungen die Strategie in den relevanten Dokumenten festgeschrieben. Hinsichtlich der Öffentlichkeit liegt eine im Internet zugängliche umfassende Vision der Universität B vor, welche die Themen aus dem Struktur- und Entwicklungsplan umfasst.

Die Umsetzung der Strategie findet mit einer Stabsstelle, in AGs und einem Gremium statt – eine Abteilung, die sich damit beschäftigt, gibt es nicht (Online-Fragebogen). Damit setzt Universität B auch auf einen minimalen verstetigten Aufwand zur Koordination und die Entscheidungen und die Abarbeitung der Prozesse obliegen dem Gremium und der AG. Als Interessenvertreterinnen und Interessensvertreter sind an die Entwicklung der Strategie der Hochschulrat, die Dekaninnen und Dekan, Professorinnen und Professoren, akademisch tätige Mitarbeitende, Mitarbeitende der Verwaltung und Vertreterinnen und Vertreter der Bibliothek beteiligt, nicht involviert sind Mitarbeitende der technischen Bereiche oder Vertreterinnen und Vertreter einzelner Fakultäten oder Institute. Die Studierenden werden in die Entwicklung der Strategie in Gremien, durch Umfragen und durch die Beteiligung der VS, des AStA sowie des UStA einbezogen. Das wird seitens der Universität B auch wahrgenommen: „Ich finde, die [Studierenden] haben wirklich schon sehr viel Mitspracherecht durch alle möglichen Gremien – aber noch mehr davon!“ (Interview B2). Aber es ist

auch ein richtig blöder Fauxpas [gemacht worden.] [...] Aber es gibt Beispiele, wo [die Universität] die Studierenden nicht eingebunden [hat], [...] und das hat heute noch Folgen. [...] Bloß weil jemand einfach vorschnell vorangeschritten ist und gesagt hat ‚Wir machen das jetzt einfach und Zack!‘ (Interview B2).

Die Universität B hat ihre Lektion aus einem Projekt gelernt, bei dem die Studierenden nicht gefragt wurden. Mit dem Wechsel des AStA ist das Verhältnis bes-

ser geworden und heute gibt es einen engen Draht zu den [Fakultäten]. Dadurch ist der Prozess deutlich verlangsamt worden, aber die Hochschule achtet darauf, alle Statusgruppen bei den Entscheidungen, welche die Lehre betreffen, motivational mitzunehmen. „Alle müssen das Gefühl haben, sie tragen dazu bei, dass etwas Tolles entsteht“ (Interview B1). Damit sind die Beteiligung und Aktivierung der Studierenden ein wichtiges Thema für Universität B. Eigeninitiative der Studierenden wird als wichtig empfunden, und wenn Studierende mit Ideen zur Universität kommen, wird das gefördert:

[W]eil, da kommt noch mal ein Element dazu, was wir als Universität schlecht machen können, nämlich die Eigeninitiative fördern. Es muss aus denen selbst kommen, sonst passiert da gar nichts, da gibts keine Leistungspunkte dafür. Also das ist mir ein TOTAL wichtiges Element, weil wir das zunehmend aus der Gesellschaft verlieren. (Interview B1)

Eine Möglichkeit, die Eigeninitiative zu fördern, stellen die Weiterentwicklung der Lehre und die *Weiterbildung der Lehrenden* dar, deren Betrachtung sich für den Fall B hier anschließt.

Weiterentwicklung der Lehre

Für die Universität B spielt *Innovation* in der Lehre eine sehr große Rolle (Online-Fragebogen). Mit der Weiterentwicklung der Lehre sind die Hochschulleitung, eine Abteilung, eine Stabsstelle, das Didaktikzentrum, die Bibliothek, die IT-Abteilung, Lehrende und Studierende befasst (Online-Fragebogen). Dieser Personenkreis befasst sich kontinuierlich mit der Weiterentwicklung der Lehre (Online-Fragebogen) und bespricht sich zu den Themen Lernräume, gemeinsame Lehr- und Lernprojekte, Schlüsselkompetenzen und *Digitalisierung*; lediglich das Thema der studentischen Beratung wird nicht in dieser Gruppe besprochen, die sich in Form von AGs und Gremien sowie mit individuellen Absprachen koordiniert (Online-Fragebogen). Hier ist ebenfalls zu hinterfragen, ob der Themenkomplex Beratung einer anderen Organisationseinheit zugeordnet ist oder ob Universität B dieses Thema noch nicht als relevant für den Gesamtzusammenhang erkannt hat. Hier wäre ein weiteres Nachfragen erforderlich. Kommuniziert werden die Ergebnisse dieser Kooperation als Newsletter beziehungsweise als Wiki im Intranet und in Veranstaltungen (Online-Fragebogen). Universität B bezieht in die Zusammenarbeit zur Verbesserung der Lehre die Studierenden aktiv ein (Online-Fragebogen). Auch hier wird versucht, die Statusgruppen aktiv abzuholen und motivational mitzunehmen, um den *Kulturwandel* zu fördern. Dabei ist das Bewusstsein dafür da, dass die Kommunikation verbessert werden könnte. „Und wenn ich noch etwas besser machen könnte, dann wäre es Kommunikation, egal wie viel man kommuniziert. Kommunikation ist der Schlüssel

und das unterschätzt man immer oder ich habe es unterschätzt, muss man sagen“ (Interview B1). Zusätzlich ist Universität B wissenschaftlich stark vertreten, um sich mit anderen über die Weiterentwicklung der Lehre auszutauschen. Es gibt

viele Konferenzteilnahmen, viele Papers, viele Poster, also sehr viel, was wir da machen. Natürlich um auch wieder was reinzuholen; wenn man sich mit anderen unterhält, bekommt man natürlich auch wieder was zurück. Das ist natürlich auch wichtig. Es wird auch wissenschaftlich sehr stark begleitet (Interview B1).

Diese wissenschaftliche Begleitung findet ihren Niederschlag im Qualitätsmanagement der Lehre, durch das zum Beispiel neue Lehr- und Lernformate und -methoden in die Lehre hineingetragen werden.

Qualitätsmanagement der Lehre

Zum *Qualitätsmanagement* der Lehre werden Selbst- und Peerevaluationen der gesamten Universität und einzelner Einheiten durchgeführt (Online-Fragebogen). Weiterhin gibt es Evaluationen durch Studierende und Absolventinnen und Absolventen (Online-Fragebogen). Zudem wird ein internes Berichtssystem unterhalten, das mit EvaSys digital unterstützt wird (Online-Fragebogen). Eine weitere Dimension in der Ausrichtung auf die studierendenorientierte Hochschule ist die *Hochschuldidaktik*. Auch in diesem Bereich sind in den vergangenen fünf Jahren strategische Veränderungen vollzogen worden (Online-Fragebogen). So ist für Lehrende, die ihre Tätigkeit neu aufnehmen, die Teilnahme an einem Qualifizierungsprogramm für das forschende Lernen verpflichtend. Das dem zugrundeliegende Konzept wurde von einer anderen Hochschule importiert und deren Modell wird auch in Weiterbildungsveranstaltungen für den akademischen Mittelbau genutzt (Online-Fragebogen). Die Schulung der Lehrenden erfolgt in Form von Workshops, die fallbasiert aufgebaut sind. Methoden sollen nicht der Methode wegen genutzt werden. Aus den Herausforderungen, die sich in der Fallbearbeitung zeigen, wird der Bedarf abgeleitet. Zudem wird viel mit Beratungen der Lehrenden gearbeitet. Aus der Analyse von nicht bestandenen Prüfungen werden Konzepte entwickelt, wie die Lehre angepasst werden könnte. Dies wird von Workshops flankiert. Diese Angebote richten sich vor allem an den akademischen Mittelbau, dessen Mitarbeitende

zwar stark in die Lehre eingebunden sind, aber am Ende nicht die Taktgeber sind, das heißt für die professoral Lehrenden: Da gibt es ein anderes [extra für die professoral Lehrenden entwickeltes] Format. Aber die [extra entwickelten Formate] werden selten angeboten und werden weniger wahrgenommen (Interview B2).

Weitere Herausforderungen im Bereich der Hochschuldidaktik werden darin gesehen, dass es im Bereich digitale Lehre zu viele differierende Formate gibt und dass neue Lehrende oftmals nicht wissen, wo und wie Unterstützung angeboten wird (Interview B2). Die *Kompetenzorientierung* wird als ein didaktischer Eckpunkt gesehen und Kompetenzen sind nicht Soft Skills, sondern Fach- und Personalkompetenzen. Diese Kompetenzen werden als bedeutend angesehen, „nicht nur um die Industrie zu bedienen, sondern [auch] weil die Welt das braucht“ (Interview B2). Es wird angestrebt, diese Kompetenzen curricular einzubetten. Hierbei sind wichtige Themen das projekt- und problembasierte Lernen und die Aktivierung der Studierenden (Interview B2). Weiterhin findet viel interdisziplinäres Lernen statt, dessen inhaltliche Aufgabenstellungen die Studierenden in Teams lösen. Und aus diesen Projekten entstehen auch Lösungen, die für die Gesellschaft gut sind (Interview B1). Die gesellschaftliche Relevanz wird nach außen getragen. Es geht im Sinne der Kompetenzorientierung nicht nur um fachliche, sondern auch um persönliche Entwicklung (Interview B1). Weiterhin erstellen Studierende Lehrvideos, die den folgenden Jahrgängen zugutekommen, und Universität B ist eine der ersten Hochschulen Deutschlands, an denen Clicker eingesetzt wird. Eine weitere Herausforderung ist, dass die Abteilung, welche die Medienunterstützung anbietet, chronisch unterbesetzt ist (Interview B2) und so dem Wunsch seitens der Lehrenden, die Lehre zu digitalisieren, nicht entsprochen werden kann.

In den Bereich der *Hochschuldidaktik* fällt auch die Motivation der Lehrenden. Hierzu werden Preise für gute Lehre ausgelobt und es gibt ein Projekt, um Lehrende zu motivieren. Dieses Projekt hat ein gutes Budget: „Ein Drittel unseres Geldes haben wir beantragt, um ein Anreizsystem zu etablieren, welches extrem gut funktioniert“ (Interview B2). Lehrende können sich alle sechs Monate auf eine Ausschreibung bewerben, um Herausforderungen der Lehre zu lösen. Ein Lenkungsausschuss (Studiendekanatsausschuss) entscheidet darüber. Es gibt „drei- bis zwölfmonatige Mitarbeiterförderung“ (Interview B2), um die Lehrenden dabei zu unterstützen.

Eine weitere Herausforderung wurde in der Weiterentwicklung der Lehre seitens der Hochschul-politik festgestellt: Es wurde versucht, die Lehrenden hinsichtlich der *Deputate* zu entlasten und projektbasierte Lehre gleichwertig zu den anderen Formaten anzurechnen, doch das Hochschul-gesetz vereitelt dies. Lehrende bekommen für solche Lehrveranstaltungen weniger Punkte für die Präsenzveranstaltung. Das Land argumentiert, dass dabei die Studierenden arbeiten und nicht die Lehrenden. Die Veränderungen der Lehrmethoden in der studierendenorientierten Lehre werden als torpediert wahrgenommen (Interview B2).

Auch wurden die jährlichen Veranstaltungen aller Grundlagenveranstaltungen dahingehend verändert, dass in dem Semester, in dem die Veranstaltung nicht stattfindet – also auch nicht geprüft wird –, ein Repetitorium angeboten wird. Auch diese Veränderung wurde von Studierenden angestoßen und von Professorinnen und Professoren unterstützt. Diese Veränderung soll dabei helfen, die Bestehensquote (und damit den Übergang vom zweiten ins dritte Fachsemester) zu erhöhen (Interview B2). Von den Studierenden wurde auch ange regt, Tutorinnen und Tutoren in diese Repetitorien einzubinden, die dafür extra geschult werden.

Diese Maßnahmen werden alle vom *Didaktikzentrum* begleitet. Dort sind didaktische Schlüsselthemen (Großveranstaltung, Aktivierung, Prüfungswesen ...) verankert. In diesem Zentrum werden Fachkoordinatorinnen und -koordinatoren (didaktisch ausgebildete Personen, die auch fachliche Qualifizierung haben) eingesetzt. Sie bilden für jedes *Dekanat* eine Schlüsselrolle, da Lehrende in der Regel nicht so viel mit Didaktik zu tun haben, sondern eher mit ihrer Fachdisziplin. Es gab in den letzten Jahren viele Fördergelder, die Lehrende, die ihre Veranstaltung umstellen wollten, bekommen haben, um Mitarbeitendenstellen zu schaffen, die ihre Lehre umbauen. Das müssen Professorinnen und Professoren gar nicht selbst machen, sondern sie bekommen Unterstützung vom Team des Didaktikzentrums. Da kommen dann Fachexpertinnen und Fachexperten, Didaktikerinnen und Didaktiker und wissenschaftliche Hilfskräfte, die aus dem Institut kommen, zusammen. „Daraus entsteht dann eine Welle, weil es so viele Veranstaltungen sind, dass die Professorinnen und Professoren darüber reden. Es gibt dazu unterschiedliche Austauschformate und so entsteht allmählich ein Bewusstsein dafür“ (Interview B1). Da dieses Zentrum mit Mitteln aus dem Qualitätspakt Lehre finanziert wurde und damit eine unsichere Finanzierung hat, sieht sich das Zentrum auch unter starkem Legitimierungsdruck und nimmt eine starke Kennzahlenorientierung wahr. Ein qualitativer Nutzen außerhalb der Definition beziehungsweise der Kennzahlen wird von den entscheidenden Organen nicht gesehen (Interview B2).

Eine weitere Problemstellung bringt die Hochschulleitung zur Sprache: Hier wird die Problematik der Erstsemester-Studierenden thematisiert. Zu Beginn des Studiums sind die Studierenden nicht so weit, dass sie überhaupt etwas machen können: „Die lernen nicht, die wollen nichts, sie machen nichts, sie sind überhaupt nicht soweit, dass sie überhaupt was machen können“. Es muss sehr genau überlegt werden, wer wie gefördert werden kann.

Wenn die im Studium sind, heißt das für uns: Spektrum [Möglichkeiten zur Entfaltung] geben. Alles Mögliche, was so passieren kann, [berücksichtigen und bedenken]. Und

dann muss man am Ende dafür sorgen, dass sie fertig werden. Auch dabei brauchen sie noch mal Unterstützung. (Interview B1)

Ein weiteres relevantes Thema für Universität B ist der *Kulturwandel*. Die Hochschule strebt einen Kulturwandel in Richtung *Kompetenzorientierung* an. Für diesen Prozess gibt es Professorinnen- und Professorentreffen, bei denen das Thema immer wieder zur Sprache gebracht wird. Zudem werden vom *Didaktikzentrum* immer wieder Angebote gemacht, um dieses Thema strukturell verankert ist. Mit den Hochschulfachmitteln wurde viel *Lehrinnovation* (Infrastruktur und Unterstützungsangebote) ermöglicht. Es wurden sehr erfolgreich Drittmittel akquiriert. Dies war auch gut für das Renommee der Hochschule (Bildung des Markenkerns der Hochschule). Dadurch wird der kulturelle Wandel erleichtert. Als Changemanagement-Modelle wird das „Deep freeze“ (siehe hierzu: Bridges 2019) präferiert, in dem es von Bedeutung ist, dass zunächst betrachtet und genutzt wird, was man hat. Danach wird dann ein Innovationsprojekt gestartet und im nächsten Schritt steht es im Fokus, zu halten, was an neuer *Innovation* in dem Projekt entstanden ist, also nichts wieder zu verlieren. Es müssen Strukturen geschaffen werden, um das Neue zu bewahren. Dies geht nur mit Unterstützung der Hochschulpolitik. Die Hochschule hat sehr viele Mittel bekommen (Qualitätspakt Lehre, Hochschulpakt, viele Förderprogramme, Qualitätsoffensive Lehrerbildung).

Viele Entwicklungen und Projekte stecken gerade in der oben genannten Projektphase. Die Hochschulpolitik muss jetzt die Chance schaffen, die Erkenntnisse zu verstetigen.

Das kostet aber Geld und das ist eine Aufgabe der Politik uns, also nicht nur uns, sondern alle Hochschulen, da zu unterstützen. [...] Wenn das alles wieder abgeschafft wird, weil man 2020 sagt: „Jetzt haben wir es gefördert, jetzt seht zu, wie ihr es [dauerhaft] finanziert“, dann sind andere Sachen erstmal wieder weiter oben auf der Agenda. Deswegen ist es eine Aufgabe für die Politik jetzt dafür zu sorgen, dass das nicht zurückfällt. Das muss man jetzt tun. (Interview B1)

Der Universität B stehen Sondermittel zur Weiterentwicklung der Lehre zur Verfügung, die aus Drittmitteln, hauseigenen Mitteln und aus länderspezifischen Sonderprogrammen stammen (Online-Fragebogen). Jedoch werden keine Maßnahmen zur Eigenfinanzierung hierfür genutzt (Online-Fragebogen). Es wird deutlich, dass dies nur zeitlich begrenzte Finanzierungen sind und Universität B für die Verstetigung dieser Mittel wirbt. So wird ein weiterer Vorteil der Verstetigung wird darin gesehen,

dass man am Ende [...] eine Auszeichnung [hat], oder die Hochschule zeichnet [sich] dadurch aus, dass sie sehr stark in der innovativen Lehre ist, dann ist es etwas, was ein Mar-

kenkern der Universität wird. Dann ist es auch noch mal leichter, so ein Thema zu halten (Interview B1).

Es wird deutlich, dass Universität B nicht nur in der Weiterentwicklung der Lehre stehen bleibt, sondern auch stark auf die Thematik des Wettbewerbs eingeht und somit versucht, das Managementmodell zu leben. In diesem Zusammenhang wird von Universität B hinterfragt, wie man die Kultur der Hochschule ändern kann, und verweist auf Maastricht und Aalborg. Es wird überlegt, wie die Lehrendenbildung verbessert werden kann, denn das, was die jetzige Generation lernt, und die Art und Weise, wie selbst gelernt wurde, werden wiederholt, wenn sie in eine lehrende Position kommt. In der Situation kommen dann, wenn die neuen Methoden nicht in der eigenen Ausbildung gelebt werden, alte Muster aus Unsicherheit wieder hoch. Deswegen ist es schwer und aufwendig Innovationsschübe in der Lehre zu erzeugen. Es ist für diese Hochschule wichtig, Bewusstsein zu schaffen, und dies benötigt Zeit. Durch die gesellschaftlichen Veränderungen verändert sich auch in den Hochschulen viel. Studierende brauchen dafür ein fachlich solides Grundgerüst und eine Persönlichkeit, die situationssicher/souverän und flexibel ist. Hochschulen müssen in dieser Zeit der Unsicherheit die Leute stabilisieren, die Angst vor Veränderung abbauen; den Studierenden beibringen, dass Veränderung nicht schlimm ist und dass es sich lohnt, die Komfortzone zu verlassen (Interview B1).

Für die neu berufenen Professorinnen und Professoren gilt: Kandidatinnen und Kandidaten halten hochschulöffentlich nicht nur einen Probenvortrag, sondern auch eine hochschulöffentliche Lehrveranstaltung. Zudem werden über alle Kandidatinnen und Kandidaten zwei externe Gutachten eingeholt – hierzu sind internationale Gutachterinnen und Gutachter heranzuziehen und vergleichende Gutachten sind zulässig. Es zeigt sich hinsichtlich der Berufung von Professorinnen und Professoren eine Öffnung zu den Umwelten. So wird zum Beispiel bei Stiftungsprofessuren die Stiftung mit in das Auswahlverfahren einbezogen. Auch werden weitere Perspektiven einbezogen, wie sich an den Gutachten und der weiteren externen Person zeigt, die mit in den Berufungsausschuss eingebunden wird. Von Bedeutung ist auch, dass Studierende – wenngleich nur über den Umweg des Senats – in den Prozess involviert sind. Es bleibt jedoch unklar, ob Studierende auch in der Berufungskommission vorgesehen sind. Zu der Zusammensetzung dieser Kommission konnte keine Fundstelle verzeichnet werden, sodass sich auch hier ein weiteres Desiderat zeigt. Ein weiterer Bereich der Studierendenorientierung sind die digitalen und physischen Räume, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Digitale und physische Räume

In den Interviews wurde auch auf eine weitere Problemstellung von Universität B eingegangen: Es herrscht ein starker Mangel an *physischen Lehr- und Lernräumen*. Die Studierendenzahl steigt und obwohl „viele tolle Räume geschaffen [wurden], [...] beschwert man sich immer noch“ (Interview B2). Die Hochschule kann mit dem verfügbaren Raum der Anzahl der Studierenden nicht begegnen. Dieser Umstand wird jedoch auch strategisch für die Verhandlungen mit dem Ministerium genutzt. So wurden zum Erhebungszeitpunkt sehr gute studierendenorientierte Räume nicht angemietet, um politische Argumente gegenüber dem Ministerium zu haben, da die finanzielle Lage des Bundeslandes und die der Hochschule hinsichtlich der räumlichen Möglichkeiten stark beschränkt sind, und man denen

noch mal schwarz auf weiß liefern kann: Wir haben zu wenig Räume. Also das ist so eine ziemliche Zwickmühle. [...] Die [Räume] werden sehr gut genutzt, auch von Lehrenden, deswegen: Wir haben auch schon richtig Unterschriften gesammelt, also wir sagen: ‚Leute wir können die Räume nicht aufgeben!‘ Aber der Haken ein bisschen ist daran, dass manche von denen nicht ganz sicher sind (Interview B2).

Hinsichtlich der Räume wurde in einem Interview auch davon berichtet, dass ein Konflikt zwischen den Statusgruppen Studierende und Beschäftigte um Räume besteht. Studierende konnten in dem Kampf die Räume gewinnen. Diese Räume können allerdings, anders als bei den Räumen, die durch den ASTA verwaltet werden, wieder entzogen werden (Interview B2). Studierende und ihre Bedürfnisse werden von der Universitätsleitung gehört. Sie treiben die Entwicklung und Bereitstellung von Raum voran (Interview B2). Weiterhin wurden auch verschiedene Labore und Makerspaces eingerichtet. Für die *Makerspaces* zeigt die Nachfrage den Erfolg und ein weiterer Beweis dafür, dass die Räume gelungen sind, wird auch darin gesehen, dass Lehrende diese Räume für ihre Veranstaltung buchen wollen (Interview B2). Neben den Aktivitäten, die Universität B unternimmt, um die Räume studierendenorientiert zu gestalten, zeigt sich zum einen, dass Universität B sich um ihre Studierenden kümmert, und zum anderen, dass die Universität B auch in den Verhandlungen mit dem Ministerium strategisch vorgeht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Universität B dem *forschenden Lernen* zugewendet hat – hierfür müssen neue Lehrende an einem Qualifizierungsprogramm teilnehmen. Doch dies ist nur eine der zahlreichen Veränderungen, die Universität B in den vergangenen Jahren vollzogen hat. Auch wenn der Bereich Studium und Lehre nicht als der wichtigste Strategiebereich angesehen wird, werden doch Maßnahmen getroffen, um die Qualität in diesem Bereich zu steigern (siehe dazu: Wettbewerb). Da Innovation für die Uni-

versität eine sehr große Rolle spielt, ist davon auszugehen, dass dies auch Gültigkeit für innovative Lehre hat – nicht umsonst werden besondere Leistungen der Lehre als Begründung für Leistungszulagen gesehen.

Studierende und ihre Bedürfnisse werden von Universität B gehört und ernst genommen – sie sind an dieser Universität Treiber der Raumentwicklung und in Gremien sowie durch Umfragen an der Strategieentwicklung beteiligt. Es existiert eine kontinuierliche Zusammenarbeit zur Weiterentwicklung der Lehre, die in Form von Gremien, AGs und individuelle Absprachen kooperiert. In dieser Kooperation werden gemeinsame Lehrprojekte, Kompetenzvermittlung, Lernräume und die Digitalisierung der Lehre thematisiert. Ergebnisse werden im Intranet und über Newsletter beziehungsweise Wikis im Intranet verfügbar gemacht. Dennoch ist der Hochschulleitung klar, dass die Kommunikation verbessert werden könnte und der kulturelle Wandel eines der Themen ist, die für die Universitätsentwicklung große Bedeutung haben.

Es wird ein *Kulturwandel* der *Lehr- und Lernkultur* in Richtung der *Kompetenzorientierung* angestrebt. Hierzu gibt es Professorinnen- und Professorentreffen, und Teile der Hochschulfachmittel wurden für Lehrinnovation verwendet. Hinzu kamen auch eingeworbene Drittmittel. Für die *Weiterbildung der Lehrenden* wird auf fallbasierte Workshops gesetzt, die sich mit realen Beispielen nicht bestandener Prüfungen befassen. Leider wird dieses Angebot vor allem vom akademischen Mittelbau und weniger von den Professorinnen und Professoren wahrgenommen.

Hinsichtlich der Studierenden wird auf interdisziplinäres Lernen in Projekten gesetzt, um Kompetenzen zu entwickeln. Diese Projektergebnisse werden auch für die Außendarstellung genutzt und Studierende nehmen an internationalen Wettbewerben teil und führen die Projekte in Kooperation mit universitätsexternen Partnern durch.

Als eine weitere Maßnahme führt Universität B in den Semestern, in denen die Veranstaltung und damit auch die Prüfung nicht angeboten werden, ein Repertorium für die Studierenden an, welche die Prüfung nicht bestanden haben. Dies soll dazu beitragen, die Studiendauer zu verkürzen und die Bestehensquote zu erhöhen und damit ein erfolgreiches Studium zu ermöglichen. Weiterhin hat Universität B mehrere Makerspaces eingerichtet, die nicht nur von den Studierenden, sondern auch von den Lehrenden geschätzt werden, und es wird mit aktivierenden, virtuellen Elementen/Apps gearbeitet, um die Interaktion in Massenveranstaltungen zu steigern.

Das Ministerium sieht die Methoden des projektorientierten und/oder problembasierten Lehrens und Lernens als nicht gleichwertig zu den herkömmlichen Lehr- und Lernformaten an – somit wird in der Universität B moniert, dass die Deputate dafür geringer ausfallen. Als weitere Herausforderungen werden

die Projektstruktur und damit die Finanzierung des Didaktikzentrums gesehen – hier wird gefordert, dass die Politik Mittel und Möglichkeiten zur Verstetigung schafft.

5.2.7 Zusammenfassende Analyse von Fall B

Durch ihre Rechtsform ist Universität B organisational autonom und kein unselbstständiger Teil der Landesverwaltung. Sie gehört zu den jüngeren und kleineren Hochschulen Deutschlands. Das Land behält sich die Rechts- und Fachaufsicht vor. Die staatliche Regulierung findet nur in geringem Ausmaß statt und in geringer Detailtiefe. Es wird lediglich gefordert, dass studentische Beratung stattfindet, insbesondere wenn die Regelstudienzeit überschritten wird. Auch wird die Gründung von Studiengängen der Universität B überlassen, die Prüfungsordnung muss aber, vermutlich aufgrund der rechtlichen Bedeutung dieses Dokumentes, vom Ministerium genehmigt werden. Konkretisierungen der Ziele werden in die Ziel- und Leistungsvereinbarungen verschoben und damit individualisiert und Qualitätsmerkmale werden über die Verpflichtung zur Akkreditierung abgedeckt. Organisational wird auch die Strukturbildung den Universitäten des Bundeslandes überlassen – damit ist das Zweisebenenmodell nicht zwingend für Universität B vorgesehen. Als Personalkompetenz bestimmt das Ministerium zwei der fünf Hochschulratsmitglieder, bestellt die Kanzlerin oder den Kanzler und schreibt eine Findungskommission zur Besetzung der Leitungsgremien wie Dekaninnen und Dekane sowie Hochschulleitende vor. Alle Statusgruppen der Universität B müssen in allen Gremien angemessen vertreten sein, dennoch müssen auch in diesem Bundesland die Professorinnen und Professoren über die absolute Mehrheit verfügen. Für Universität B ist ein echter *Globalhaushalt* vorgesehen, der unter Berücksichtigung von leistungs- und belastungsorientierten Kriterien bewirtschaftet wird. Hier sind Rückforderungen bei Nichterreichen der Ziele fixiert und das Monitoring findet über ein Berichtswesen statt, welches zwischen Ministerium und Universität B abgestimmt wurde.

Hinsichtlich der *Personalkompetenzen* des Hochschulrates setzt dieser die Findungskommission ein, stellt die Hälfte seiner Mitglieder und hat den Vorsitz inne. Der Hochschulrat bestätigt die (Ab-)Wahl der Kanzlerin oder des Kanzlers und des/der Hochschulleitenden. In puncto *Sachkompetenzen* genehmigt er die Grundordnung und die Satzungen für die Qualitätsbewertungsverfahren, beschließt die Grundsätze zur Ausstattung und der Stellen und Mittel und im Einverständnis mit dem *Senat* die Struktur- und Entwicklungspläne, wogegen er die Wirtschaftspläne allein genehmigt. Er empfiehlt Maßnahmen zur Profilbildung und zur Schwerpunktbildung. Universität B hat ein beratendes, freiwilli-

ges Gremium, welches dem/der Hochschulleitenden zur Seite steht und bei der Profilierung und Positionierung der Universität B in den Umwelten hilft. Dieses Gremium war zum Erhebungszeitpunkt mit führenden Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Kultur und Politik besetzt. Der Hochschulrat wird im Konfrontationsverfahren besetzt, wobei zwei der fünf Mitglieder vom Ministerium besetzt werden und ein Mitglied, das vom Senat bestimmt wird, hochschulintern sein darf. Alle anderen Mitglieder sind hochschulextern. Zum Erhebungszeitpunkt war der Hochschulrat mehrheitlich von Personen besetzt, die wirtschaftsnah sind, und interessanterweise wird kein Gebrauch davon gemacht, die mögliche hochschulinterne Stelle auch intern zu besetzen. Hier liegt echte *Außensteuerung* aus anderen Subsystemen vor, die wirtschaftsnah und international ausgerichtet ist.

In den *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* werden eine verstärkte Profilierung und die Verbesserung der Position im (internationalen) Wettbewerb angestrebt. Hierzu sollen die Schwerpunkte in Forschung und Lehre geschärft werden. Die Vereinbarungen für den Bereich Studium und Lehre finden in den Kennzahlen ihren Niederschlag: Hier sollen die Absolventinnen- und Absolventenquote, der Übergang in das dritte Fachsemester und die Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in den Weiterbildungsstudiengängen gesteigert werden, die Gesamtzulassungszahlen dürfen zurückgehen, ebenso die Input-Output-Quote der Masterstudiengänge und die internationalen Incomings und Outgoings. Universität B strebt demnach nach einer Verbesserung der Abbrechendenquote und der Anzahl der Studierenden, die ihr Studium erfolgreich – in Regelstudienzeit – abschließen.

Zur Bewältigung der Herausforderungen werden Brückenkurse, ein Tutorinnen- und Tutorenprogramm und eine Erweiterung der Studieneingangsphase seitens der Universität B eingerichtet. Hinsichtlich der *hierarchisch-administrativen Selbststeuerung* lässt sich festhalten, dass der/die Hochschulleitende die *Richtlinienkompetenz* innehalt und seine/ihre Stimme den Ausschlag gibt, wenn innerhalb der Hochschulleitung Stimmengleichheit vorliegt. Aufgrund der Wahlverfahren ist eine Managementorientierung möglich, da der Senat nicht damit drohen kann, den/die Hochschulleitende abzuwählen, und damit sind Entscheidungen gegen die Mehrheit der Professorinnen und Professoren (theoretisch) möglich. Innerhalb der Hochschulleitung wird auf eine Kollegiallösung gesetzt. Trotzdem ist eine Managementorientierung sichtbar, auch wenn sich die Hierarchie nicht auf eine Person bezieht, sondern auf die gesamte Hochschulleitung. Dekan/-innen werden mittels einer Findungskommission gewählt, die das Pendant zum/zur Hochschulleitenden darstellt.

Dennoch liegt hier eine interessante Regelung vor: Die Dekanate nehmen ihre Aufgaben in Senatsausschüssen wahr. Damit werden die ursprünglich anvisierte Teilung der Kompetenzen und die angestrebte Entmachtung des Senats

unterlaufen und die Lehre liegt in weiten Teilen in den Händen des Senats. Ein Blick auf die Kompetenzverteilung in der zentralen Ebene zeigt, dass die Kompetenzen homogen verteilt sind. So schließt die Universitätsleitung allein die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowohl intern wie auch mit dem Ministerium ab, verfügt aber in allen anderen Feldern nur über Vorschlagskompetenzen, bei denen in finanzieller Hinsicht der Hochschulrat die Beschlussfassung innehat und der *Senat* lediglich Stellung nimmt oder in den Fällen, in denen die inneren Angelegenheiten der Universität B betroffen sind, der Senat die Beschlüsse fasst, der *Hochschulrat* aber über ein Vetorecht verfügt. Hier ist der Hochschulrat aufgrund der Vetorechte als mächtiger anzusehen, weil er mit mehr/stärkeren Kompetenzen ausgestattet ist. Dies dürfte einiges Konfliktpotenzial in sich tragen.

In puncto Professionalisierung der Administration ist Folgendes festzuhalten: Es gibt keine Fundstelle, die belegt, dass die in der Verwaltung Tätigen hinsichtlich der Managementkompetenzen weiter geschult werden. Die Weiterbildung der Lehrenden wird jedoch vorangetrieben – es gibt ständige didaktische Schulungen und obligatorische Veranstaltungen für Lehrende, die neu zur Lehre hinzukommen. Die Stellen der Hochschulleitung sind dahingehend professionalisiert, dass die Dauer der Amtszeit sechs Jahre beträgt und eine Verlängerung möglich ist. Weiterhin unterhält der/die Hochschulleitende einen Beraterstab und die dezentralen Einheiten werden mittels einer Erweiterten Hochschulleitung direkt eingebunden. Ebenso verfügen diese dezentralen Leitungsebenen über eigene Entscheidungsbefugnis und die Ressorts werden an Vizeleitende vergeben. Weiterhin ist es in der Universität B eine Voraussetzung, um Hochschulleitende oder Hochschulleitender zu werden, dass mehrjährige hochschulexterne Erfahrung in verantwortlicher Stellung nachgewiesen werden muss. Es steht zu vermuten, dass die Hauptamtlichkeit für die Hochschulleitung nicht vorgesehen ist, da alle Mitglieder der Hochschulleitung noch eine Institutsleitung innehaben. Damit ist zwar eine Deputatsreduzierung denkbar, aber eine hauptamtliche Ausführung der Leitungsfunktion ist damit eher unwahrscheinlich.

Die Verhandlung der internen *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* liegt bei der/dem Hochschulleitenden und auch den Fakultäten wird ein Globalbudget zugewiesen. Als ein weiteres Instrument nutzt Universität B Evaluationen, die sich nicht nur auf Studium und Lehre beziehen, sondern die ganze Universität umfassen. Zusätzlich bietet das *Didaktikzentrum* Feedback und Möglichkeiten für Lehrende an, um gezielt Lehrveranstaltungen zu evaluieren. Die Evaluationsergebnisse werden zur Gestaltung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium genutzt. Insgesamt zeigt sich für die hierarchisch-administrative Steuerung, dass diese sich zwar dem *Managementmodell* zuwendet, aber noch von Kollegialstrukturen durchzogen ist. Für den Governance-Mechanismus

Wettbewerb ist festzuhalten, dass die Universität den Wettbewerb nicht nur wahrgenommen hat, sondern ihn auch nutzt. So werden universitätsintern Ziel- und Leistungsvereinbarungen eingesetzt und über die Vergabe von Globalbudgets entsteht Konkurrenz zwischen den Fakultäten und es wird versucht, Themen strategisch zu platzieren, um Mittel zur Umsetzung zu erhalten.

Auch fließen die Ergebnisse der Lehrevaluation in die Verhandlungen für Leistungsbezüge ein – in Universität B ist Lehre ein Aktivposten für die Verhandlungen. Weiterhin wird ein interner Preis für gute Lehre vergeben. Dieser geht interessanterweise nicht an Professorinnen und Professoren, sondern an Tutorinnen und Tutoren. Zur Generierung von neuen Studierenden werden Schülerinnen- und Schülerwettbewerbe ausgerichtet, welche die Schülerinnen und Schüler schon frühzeitig an die Universität binden sollen. Hinsichtlich dieser Zielgruppe ist auch festzustellen, dass Universität B keine *Studiengebühren* erhebt und sich der (internationalen) *Rankings* bewusst ist, Wert auf eine gute Positionierung legt und diese für die Außendarstellung nutzt. Im Good Practice-Ranking des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule* belegt Universität B den vierten von 178 Plätzen. Ein Blick auf die Entwicklung der studierendenorientierten Hochschule zeigt, dass die Universität vielfältige Anstrengungen unternimmt, um die Bedingungen für den Bereich Studium und Lehre zu verbessern. Als Basiskonzept hat sich Universität B in der Lehre für das *Forschende Lernen* entschieden. Dies passt zu der Entscheidung von Universität B, die Forschung als das wichtigste strategische Feld zu sehen. Dennoch hat Universität B auch strategische Veränderungen in den Bereichen physische Lehr- und Lernräume sowie den digitalen Strukturen vorgenommen, denn *Innovation* spielt eine sehr große Rolle. Diese Strategie wird passiv kommuniziert – sie wird den Angehörigen der Universität B zwar zur Verfügung gestellt, aber es wird nicht sichergestellt, dass sie auch rezipiert wird. Der Universitätsleitung ist bewusst, dass die Kommunikation insgesamt und nicht nur zu bestimmten Themen verbessert werden kann. Umgesetzt wird diese in Gremien, einer Stabsstelle und in Projekt-AGs. Somit ist hier eine Verstetigung der Anstrengungen durch die im Organigramm verankerte Stabsstelle zu sehen.

Weiterhin agiert Universität B dahingehend strategisch, dass Räume nicht angemietet werden, obwohl immenser Platzbedarf besteht, um seitens des Ministeriums das Bewusstsein hierfür zu schärfen und eine höhere Mittelvergabe zu erzielen. Insgesamt werden von Universität B die Stimmen der Studierenden gehört und ernst genommen; diese Statusgruppe ist in Gremien und durch Umfragen in die Verbesserung der Lehre eingebunden. Weiterhin versucht Universität B, die Eigeninitiative der Studierenden zu fördern, und wenn Studierende mit einer (Projekt-)Idee zur Hochschulleitung kommen, wird dies unterstützt. Bezuglich der Hochschuldidaktik wird die Weiterbildung der Lehrenden geför-

dert und von neuen Lehrenden eingefordert. Angestrebt wird eine Einbettung der Kompetenzorientierung in das Curriculum in Form von Veranstaltungen, die mit den Methoden des projektbasierten oder problemorientierten Lernens arbeiten. Parallel werden nicht nur interdisziplinäre Projekte angeboten, sondern auch Kooperationen mit Vereinen etc. durchgeführt, da unter Kompetenzorientierung nicht nur fachliche, sondern auch persönliche Entwicklung verstanden wird. Mit Audience-Response-Apps wird versucht, gerade in Massenveranstaltungen die Beteiligung der Studierenden zu erhöhen und die Studierenden zu aktivieren. Zur Motivation der Lehrenden wird auf Landeslehrpreise verwiesen – Universität B vergibt einen Lehrpreis für Tutorinnen und Tutoren – und als Anreiz wurde ein Budget geschaffen, um das sich Lehrende mit Projektideen bewerben können.

Als ein wichtiges Element wird das Angebot von Repetitorien gesehen, die in den Semestern, in denen die Lehrveranstaltung und damit die Prüfung nicht stattfinden, angeboten wird. Dadurch soll die Anzahl derer, die das Studium erfolgreich abschließen, erhöht werden. Ebenso wichtig ist die Umstrukturierung von Lehrveranstaltungen, für die ein Lehrender seitens des *Didaktikzentrums* ein Team zur Seite gestellt bekommt, das die Veranstaltung nach seinen Bedarfen, zum Beispiel im Hinblick auf die Digitalisierung, umbaut. Die Hochschulleitung sieht, dass es sich bei der Thematik auch um einen *Kulturwandel* handelt; dieser wird mit Professorinnen- und Professorentreffen und der Vernetzung dieser Statusgruppe unterstützt. Zur Finanzierung dieses Wandels stehen Universität B Drittmittel, Mittel aus länderspezifischen Sonderprogrammen und hauseigene Mittel zur Verfügung, doch da diese zeitlich begrenzt zur Verfügung stehen, hinterfragt Universität B, wie die Verfestigung dieser Entwicklung aussehen könnte.

Ordnet man die Ergebnisse hinsichtlich der *Studierendenorientierung* in die einzelnen Governance-Mechanismen ein, so zeigt sich für die staatliche Regulierung, dass die hohe Autonomie die Studierendenorientierung einfacher ermöglicht und Universität B davon profitiert, dass zwar Empfehlungen (Angebot von Praktika) ausgesprochen werden, sich die Regularien aber auf die Rechtssicherheit und die Studienberatung für Langzeitstudierende (Überschreiten der Regelstudienzeit) beschränken. Als ein weiterer Vorteil ist zu sehen, dass die Strukturbildung der Universität B überlassen bleibt. Dies schafft weitere Flexibilität hinsichtlich der akademischen Selbstorganisation und der hierarchisch-administrativen Steuerung. Negativ anzumerken ist hier, dass auch dieses LHG eine Mehrheit der Professorinnen und Professoren in den zentralen Gremien vorschreibt. Dies mag sicherlich darin begründet sein, dass man, vor dem Erfahrungshintergrund der Studentenbewegung in den 1960er-Jahren, den Studierenden nicht zu viele Kompetenzen und damit auch Macht zugestehen kann und

will. Hinsichtlich der zielbezogenen Außensteuerung durch externe Stakeholder sind die vielfältige Besetzung und das beratende Gremium der Hochschulleitung positiv hervorzuheben. Dadurch ist es zumindest theoretisch möglich, dass die Bedürfnisse der Studierenden thematisiert werden und dadurch die Studierendenorientierung begünstigt wird. Die in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen vereinbarten Themen wie, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, und auch die Baumaßnahmen sind aus der Perspektive der Studierendenorientierung zu begrüßen, da beides der Studierendenorientierung zugutekommen kann.

Jedoch bleibt hier unklar, ob die angestrebten Baumaßnahmen zu studierendenorientierten Räumen führen und ob sich der Wettbewerb so auswirkt, dass die Studierenden davon profitieren. Hier fehlen weiterführende Informationen, sodass hier ein Desiderat verbleibt. Als positiv ist auch hier die echte Globalhaushaltung (Ziegele 2005, 50) zu sehen. Diese bietet mehr Flexibilität und kann daher einfacher die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Studierendenorientierung leisten. Hinsichtlich der akademischen Selbstorganisation zeigt auch Universität B, dass die für die Studierendenorientierung relevanten Kompetenzen im Senat beziehungsweise in seinen Ausschüssen verankert sind.

Ein nicht zu unterschätzender Fakt der Universität B ist zudem, dass Fakultätsrat und Senat zusammengelegt sind. Damit wird die im *Managementmodell* vorgesehene Stärkung der Dekanate unterlaufen und die Kompetenzen fallen nun den Studiendekanatsausschüssen und damit dem Senat zu. Verbunden mit der Kompetenz, das Qualitätssicherungssystem zu beschließen, ist der Senat damit das Gremium, in dem die Studierendenorientierung platziert werden muss und vorangetrieben wird. Gelingt dies, wie es im Fall der Universität B der Fall ist, ist diese Form der Selbststeuerung und des Organisationsaufbaus zu begrüßen. Es wird deutlich, dass dieser Aufbau, zwar eher dem *Selbstverwaltungsmo* dell zuzuordnen ist, trotzdem gute Ergebnisse hinsichtlich der Studierendenorientierung hervorbringen kann und damit der Schluss, dass eine stärkere Ausprägung des *Managementmodells* zu mehr oder besserer Studierendenorientierung führt, nicht gültig ist. Hinzu kommt die aktive Teilnahme am Wettbewerb der Universität B. Diese Universität nimmt an dem (internationalen) Wettbewerb teil und die internen wettbewerblichen Maßnahmen sind zu begrüßen. So wird von dem Ministerium angeregt, neue, innovative Prüfungsverfahren zu entwickeln, und in die Leistungsbezügeverhandlungen fließen die Ergebnisse der Lehre (Evaluationen, über die Lehrverpflichtung hinausgehendes Engagement in der Lehre ...) ein. Dies ist positiv für die Entwicklung der Studierendenorientierung zu sehen, da es den *Shift from Teaching to Learning* (Barr/Tagg 1995) fördert und damit die Chancen erhöht werden, dass sich Professorinnen und Professoren über die Lehrverpflichtung hinaus engagieren. Hinsichtlich der

Studierendenorientierung ist Universität B sehr aktiv und hat in allen Dimensionen vielfältige Umsetzungen erreicht. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Universität B in einigen Bereichen schon stark im Managementmodell angekommen ist, während in anderen Bereichen das Selbstverwaltungsmodell, insbesondere hinsichtlich des Kollegialitätsprinzips, festzustellen ist. Im Bereich der Studierendenorientierung hat Universität B schon viele Anforderungen erfüllt, andere werden vermutlich als Dauerbrenner auf der Tagesordnung verbleiben. Dennoch ermöglichen die staatliche Rahmung, der Universitätsaufbau und die Prozesse eine sehr gute Studierendenorientierung.

5.3 Fall C

Dem LHG C zufolge ist Universität C eine vom Land getragene, rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie hat das Recht zur Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze, wobei die Rechts- und Fachaufsicht beim Ministerium verbleibt. Das Recht zur Selbstverwaltung sichert „einen Grundbestand an organisationaler Autonomie [...] [und] Universität C zeichnet sich durch eine mitgliedschaftliche Struktur aus“ (Pautsch/Dillenburger 2016, 18). Auch in dieser Universität bilden somit die Professorinnen und Professoren, die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeitenden, die Studierenden und die Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung jeweils eine Gruppe. Mit über 40.000 Studierenden und mehr als 500 Professorinnen und Professoren zählt sie zu den großen Universitäten in Deutschland.

5.3.1 Staatliche Regulierung

Auch hier steuert das Ministerium mittels der *Hochschulgesetzgebung*. Aufgaben werden unter der Rechtsaufsicht des Ministeriums wahrgenommen, die gemeinschaftliche Aufgabe des Struktur- und Entwicklungsplans bedarf der Genehmigung des Ministeriums (LHG C). So ist festgelegt, dass das Ministerium fachliche Aufgaben übertragen kann und die Vorlesungszeiten, wenngleich im Benehmen mit der Universität, vom Ministerium bestimmt werden. Universität C kann eigenständig Prüfungsordnungen erlassen und ändern; diese sind „auf ihre Rechtmäßigkeit einschließlich ihrer Vereinbarkeit mit dem Hochschulentwicklungsplan zu überprüfen“ (LHG C). Da die *Akkreditierung* gesetzlich vorgeschrieben ist (LHG C), obliegen der Universität C die Einrichtung, Änderung und Schließung von Studiengängen und das Ministerium rahmt die Ziele des Studiums nur sehr allgemein.

Das LHG sieht vertragliche Rahmungen für strategische Ziele vor, in denen strategische Entwicklungsziele, konkrete Leistungsziele, finanziell dotierte Leistungen inklusive Umsetzungsstand und die Folgen bei Nacherreichung festgelegt werden (LHG C). Festgelegt werden die Regelstudienzeiten durch das Ministerium, das ebenfalls die Evaluierung und Akkreditierung vorschreibt, wobei die Details hinsichtlich des Studienerfolges Universität C obliegen. Es wird lediglich festgelegt, dass „das Ministerium [...] hochschulübergreifende, vergleichende Begutachtungen der Qualitätssicherungssysteme der Hochschulen sowie Struktur- und Forschungsevaluationen veranlassen [kann]“ (LHG C).

Hinsichtlich der Haushaltung verfügt Universität C über einen „echten Globalhaushalt. Es gibt nur noch Titel für laufende Zwecke und Investitionen, der klassische Titelhaushalt wird durch neue Rechenschaftsinstrumente ergänzt“ (Ziegele 2005, 50) und umfasst eine Kosten- und Leistungsrechnung, eine Kennzahlsteuerung und ein Berichtswesen. Im LHG C ist dazu notiert, dass

das Ministerium [...] ein Reformmodell der staatlichen Finanzierung der Hochschulen im Sinne einer strategischen Budgetierung [entwickelt]. Es kann zur eigenverantwortlichen Steuerung der Hochschulen mit dem Ziel der Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit für die Hochschulen durch Rechtsverordnung anordnen, das Reformmodell im Sinne des Satzes 1 zu erproben (LHG C).

Dies wurde offensichtlich an der Universität C bereits vollzogen. Weitere Steuerungsinstrumente sind die Genehmigung des *Struktur- und Entwicklungsplans* sowie das Agieren mit *Ziel- und Leistungsvereinbarungen*, auf die im folgenden Abschnitt, nach der Zusammenfassung, konkreter eingegangen werden soll.

Es ist deutlich geworden, dass sich das Ministerium weitgehend aus der Steuerung der Hochschulen zurückgezogen hat. Das Ministerium beschränkt sich auf die Kompetenzen, die rechtlich relevant sind, und stellt sicher, dass eine Passung zur Strategie des Bundeslandes gegeben ist. Dem entsprechend zeigt sich die Gestaltung der Haushaltung. Es gibt einen echten Globalhaushalt für Universität C und die inputbezogene Steuerung äußert sich in leistungs- und belastungsorientierten Kriterien. Das Rechnungswesen beruht auf einer *Kosten- und Leistungsrechnung* (Ziegele 2005, 50). Daraus lässt sich schließen, dass hier der Wandel zum *Managementmodell* vollzogen ist und Universität C eigenständig agieren kann.

Hinsichtlich der *Studierendenorientierung* ist dies als förderlich zu sehen, da auch hier Flexibilität für die Hochschule geschaffen wurde. Dennoch unterliegt auch Universität C zielbezogener Außensteuerung, die nun betrachtet wird.

5.3.2 Zielbezogene Außensteuerung durch externe Stakeholder

Auch für Universität C ist ein Hochschulrat gesetzlich vorgeschrieben und auch sie erfährt – trotz Globalbudget – finanzielle Steuerung (LHG C). Wie sich das konkret für Fall C ausgestaltet, zeigen die folgenden Ausführungen. Zunächst wird der Blick auf die Hochschulräte gerichtet, daran schließt sich die Betrachtung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen und der formelgebundenen Mittelvergabe an.

Hochschulrat

Die *Sachkompetenzen* des *Hochschulrats* umfassen die Zustimmung zu den Wirtschaftsplänen der Universität. Er nimmt Stellung zu den Struktur- und Entwicklungsplänen und berät in Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums, die die gesamte Hochschule oder zentrale Einrichtungen betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind. Er entlastet die Hochschulleitung und behandelt hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit etwaige Mankos bzw. Überschüsse. In puncto *Personalkompetenzen* wirkt der Hochschulrat bei den (Ab-)Wahlen der Positionen der Kanzlerin oder des Kanzlers und der/des Hochschulleitenden mit, indem der Hochschulrat die Hälfte der Findungskommission bildet (LHG C).

In der Grundordnung von Universität C ist festgelegt, dass *Senat* und Hochschulleitung zur Beratung und zur Unterstützung in Fragen der regionalen Vernetzung in beiderseitigem Einvernehmen ein beratendes Gremium einsetzen können. Die Recherche zeigte, dass ein derartiges Gremium von der Universität C nicht unterhalten wird (Grundordnung Universität C).

Zusammensetzung des Hochschulrats

Der Hochschulrat setzt sich aus zehn Mitgliedern zusammen, von denen fünf hochschulextern sein müssen. Als Besonderheit ist für Universität C festzuhalten, dass eine gleichzeitige Mitgliedschaft in Senat und Hochschulrat möglich ist. Zur Bildung des Hochschulrates wird ein Auswahlgremium gebildet, welches aus zwei Mitgliedern des Senats, die nicht der Hochschulleitung angehören, zwei bisherigen Mitgliedern des Hochschulrats und einem Mitglied des Ministeriums, welches über zwei Stimmen verfügt, besteht. Dieses Gremium erarbeitet eine Liste und beschließt diese mit Zweidrittelmehrheit. Diese Liste wird anschließend mit einfacher Stimmenmehrheit durch den Senat bestätigt und das Ministerium behält sich die Zustimmung vor (LHG C). Auch wenn die Wahl des Hochschulrates in ein Gremium verlagert wird, wird diese Liste im Konfrontationsverfahren zwischen Ministerium und Senat gebildet. Daraus resultiert, dass

diese auch unterschiedlichen Legitimationsquellen angehören und sich damit Konfliktpotenziale auftun. Zum einen sind Konflikte innerhalb des Hochschulrats denkbar, zum anderen aber auch Konflikte zwischen den durch den Senat legitimierten Mitgliedern des Hochschulrats und dem Senat.

Im untersuchungsrelevanten Zeitraum setzte sich der Hochschulrat aus drei Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft, zwei Mitgliedern aus Forschungsinstituten und fünf Hochschullehrenden, davon vier universitätsinterne, zusammen. Dadurch, dass die Hälfte der Besetzung Lehrende sind und noch zwei Mitglieder aus Forschungsinstituten kommen, kann davon ausgegangen werden, dass hier eine wissenschaftsnahe Besetzung gewollt wurde. Damit wird auch hier das universitätsinterne System mit einem Außeneinfluss unterstützt, aber es fehlen Vertreterinnen und Vertreter aus Kultur, Politik und Gesellschaft. Auch hier wird das anvisierte Ziel der Politik, echten Außeneinfluss aus dem Gesellschaftssystem in die Universität hineinzutragen, unterlaufen.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule

Hinsichtlich der *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* zwischen Ministerium und Universität C ist zu berücksichtigen, dass für den Untersuchungszeitraum kein gültiges Dokument vorliegt und auf das jüngste dazu vorliegende Dokument mit der Gültigkeit bis zum 31.12.2016 zurückgegriffen wurde. Weiterhin wurde eine weitere Vereinbarung zwischen dem Ministerium und Universität C mit der Gültigkeit von 2016 bis 2020 untersucht (*Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität C*). Der *Struktur- und Entwicklungsplan* für das Bundesland sieht als Ziel die individuelle Profilbildung der Hochschulen. Im Bereich der Lehre wird die Ergänzung der fachlichen Orientierung durch interdisziplinäre Perspektiven, die durch innovative *Lehr- und Lernformate* und durch *Digitalisierung* ergänzt und unterstützt werden, als Ziel angestrebt. Neben weiteren Zielen, wie zum Beispiel Durchlässigkeit, Wertschätzung der Vielfalt, Gleichstellung und Nachwuchsförderung, wird auch der Erhalt der Hochschulautonomie als *Leitbild* genannt. Als eines der strategischen Entwicklungsziele sieht das Land, die Vielfalt und Breite des Angebotes zu erhalten und weiter auszubauen. Hinsichtlich der Lehre gilt es den Absolventinnen und Absolventen eine gute Qualifikation für den Arbeitsmarkt zu vermitteln und gleichzeitig der hohen Studienplatznachfrage zu begegnen (*Struktur- und Entwicklungsplan Universität C*).

Für das *Qualitätsmanagement* wird seitens des Landes eine flächendeckende *Akkreditierung* der Studiengänge angestrebt und das Qualitätsmanagement soll sich auf Studierendenbefragungen und Lehrevaluationen stützen, um „gemeinsam ein noch besseres Verständnis des Umfangs und der Ursachen von Schwund zu gewinnen“ (*Struktur- und Entwicklungsplan Universität C*). Ein

weiteres Ziel ist es, den Studienerfolg zu steigern. Hierzu „werden auch Benchmarks herangezogen, die das Ministerium und die Hochschulen gemeinsam entwickeln“ (Struktur- und Entwicklungsplan Universität C). Das Ministerium sieht vor allem die Fachbereiche und die Lehrenden in der Verantwortung, die Studienqualität zu verbessern. Auf organisatorischer Seite der Hochschulen stehen dabei die Entwicklung von Teilzeitstudien, die beste Nutzung der individualisierten Regelstudienzeit und die Verbindung von Studium und Beruf im Vordergrund.

Grundsätzlich soll auch die Studieneingangsphase optimiert werden. Für den Fall C konkretisiert sich dies in der Weiterentwicklung des Profils, in Maßnahmen zur Erleichterung des Studienbeginns und in einer Qualitätsstrategie für den Bereich Lehre und Studium. Weitere Ziele sind es, die Anzahl der Studierenden und Alumni zu erhöhen und die Abbrechendenquoten zu reduzieren. In einer weiteren Vereinbarung ist festgelegt, dass Universität C für jede Absolventin und für jeden Absolventen „eines grundständigen Erststudiums eine Erfolgsprämie [> 3.000 Euro]“ (Sondervereinbarung Universität C) erhält und dass für den Untersuchungszeitraum 1.031 zusätzliche Studienanfängerinnen und -anfänger geplant werden. Dafür werden über 14.000.000 Euro seitens des Ministeriums bereitgestellt. Für das Haushaltsjahr 2018 legt das Ministerium folgende Entwicklung fest:

[Die] Übertragung der Prüfungsverantwortung [...] [wird] in die Hochschulhaushalte verlagert. Die Zweckbindung bleibt erhalten. Die Landesregierung behält sich Anpassungen (Reduzierungen oder Erhöhungen) in der Verteilung der Mittel auf die Hochschulen vor. (Sondervereinbarung Universität C)

Damit wird Universität C weitere Autonomie ermöglicht, wenn die Zweckbindung auch erhalten bleibt. Als zweites finanzielles Steuerungsinstrument nutzt das Land die *formelgebundene Mittelvergabe*.

Formelgebundene Mittelvergabe zwischen Staat und Hochschule

Universität C bezieht die Grundausstattung aus dem Landeshaushalt und aus den Hochschulverträgen. Leider war nicht zu eruieren, welche Bemessungsfaktoren für die Grundausstattung zugrunde gelegt werden, sodass hierzu keine Aussagen getroffen werden können. Lediglich aus den formulierten Konsequenzen in den Vereinbarungen geht hervor, dass das Angebot von Studienplätzen eine der zugrundeliegenden Kennzahlen ist, denn

wird die mit der Hochschule vereinbarte Basiszahl nicht erreicht, kommt eine Malus-Regelung zur Anwendung. Pro nicht mehr angebotenem Studienanfängerplatz unterhalb der

Basiszahl werden der Hochschule aus den Zuschüssen für den laufenden Betrieb [...] 20.000 € abgezogen (Sondervereinbarung Universität C).

Zur Nachverfolgung der Zielerreichung erwartet das Ministerium einen Sachbericht und verpflichtet Universität C zur kontinuierlichen Verbesserung der Datenqualität des Berichtes, zur kontinuierlichen Lieferung von Vergleichsdaten und zur Teilnahme an einer Absolventenstudie (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität C).

Aus der Perspektive der *Studierendenorientierung* ist relevant, dass der Senat und die Hochschulleitung aufgrund der Kompetenzverteilung in der zentralen Ebene von Bedeutung sind. Als positiv ist auch die Systemakkreditierung zu sehen, da damit viele *Qualitätssicherungsprozesse* für die Lehre definiert sind und eine umfassende *Evaluation* gegeben ist. Dennoch ist es auch hier von Bedeutung, das Thema Studierendenorientierung bei den Entscheiderinnen und Entscheidern sowie Gestalterinnen und Gestaltern zu platzieren, sodass auch für Universität C festzuhalten ist, dass es stark auf die Personen ankommt, die im Senat und in der Hochschulleitung aktiv sind.

Insgesamt ist festzuhalten, dass auch Universität C das eigentliche Ziel, durch die Hochschulräte mehr und vielfältigeren Außeneinfluss in die Universität hineinzubringen, durch die wissenschaftsnahe Besetzung unterläuft. Zudem hat dieser Hochschulrat vor allem die Wirtschaftlichkeit der Universität C im Blick. Er kann die Studierendenorientierung lediglich über die Zustimmung zu den Wirtschaftsplänen, die Verwendung von möglichen Jahresüberschüssen und über die Empfehlungen/Stellungnahmen zu grundsätzlichen Angelegenheiten beeinflussen. Damit ist auch hier wieder von Bedeutung, ob in dieser wissenschaftsnahen Besetzung die Lehre oder die Forschung die oberste Priorität erhält. Die Anordnung der Themen im *Struktur- und Entwicklungsplan* lässt vermuten, dass auch in Universität C Forschung die oberste Priorität genießt. Der *zielbezogenen Außensteuerung* steht die *akademische Selbstorganisation* gegenüber, deren Betrachtung sich im folgenden Abschnitt anschließt.

5.3.3 Akademische Selbstorganisation

Die Komplexität und die Interdependenzen der Universität C zeigt Abbildung 5, wobei sich auch in der Darstellung auf die für diese Untersuchung relevanten Aspekte beschränkt wurde. Auffällig ist, dass nicht gezeigt werden kann, wie die Abläufe zwischen zentraler und dezentraler Ebene gestaltet sind. Hier steht zu vermuten, dass dies (abgesehen von der Weisungsbefugnis der/des Hochschulleitenden gegenüber den Dekaninnen und Dekanen) über die Kommissionen

Fall C

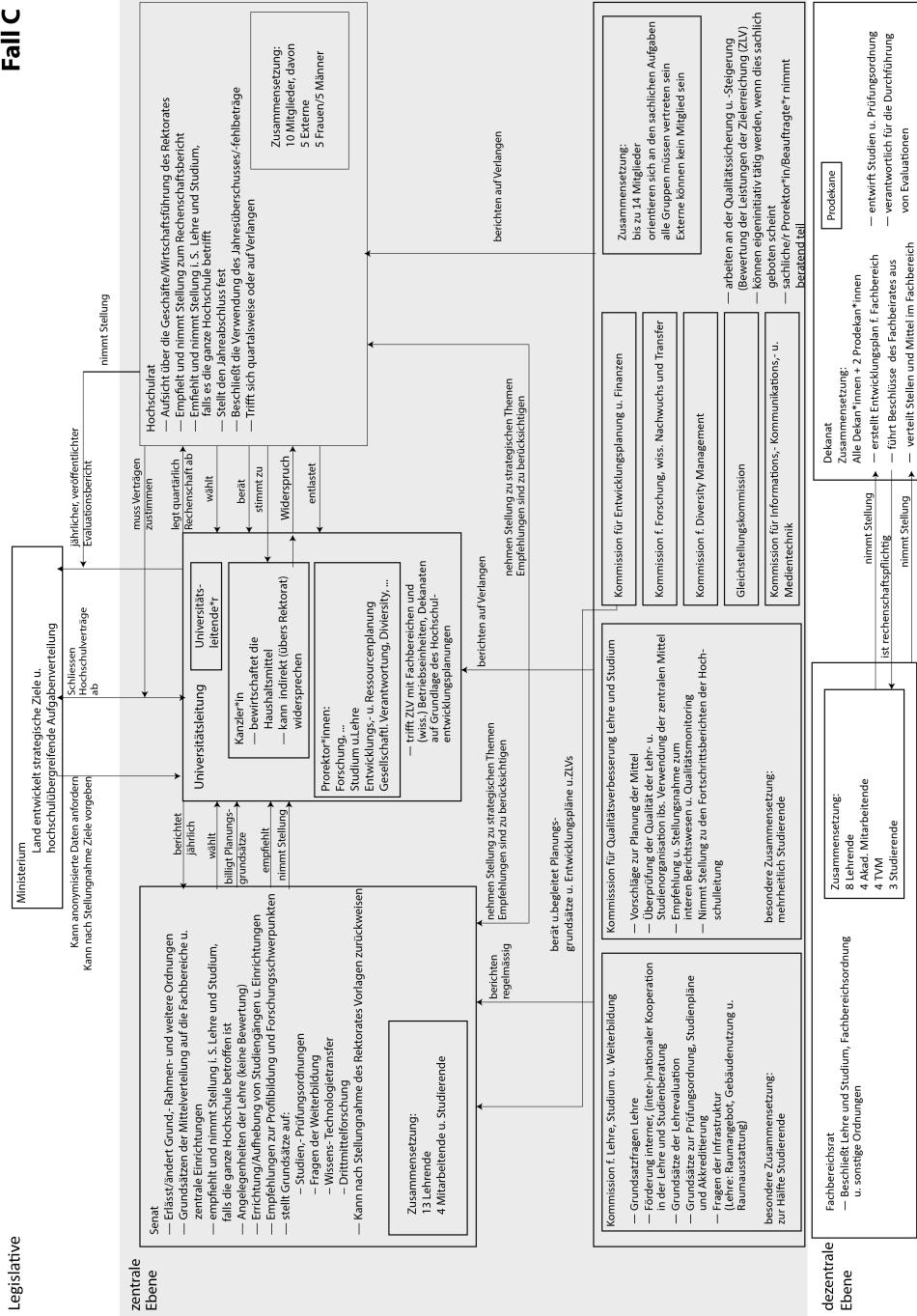


Abb. 5: Interdependenzen im Fall C (eigene Darstellung)

gesteuert wird, die den Selbstverwaltungsorganen der Universität C (Senatskommissionen) zugeordnet sind. Diese Senatskommissionen umfassen nahezu alle Themen von Gleichstellung über die Sicherstellung guter wissenschaftlicher Praxis (in der Abbildung nicht gezeigt) bis zur Qualitätsverbesserung in Lehre und Studium. Diese Kommissionen können bis zu 14 Mitglieder haben, die alle Statusgruppen der Universität C abdecken müssen (Grundordnung Universität C).

Alle Kommissionen orientieren sich an den ihnen zugewiesenen Aufgaben. Eine Besonderheit bildet in der Universität C, dass die Mehrheit der Mitglieder in der Kommission für Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium von der Gruppe der Studierenden gebildet wird (Grundordnung Universität C). Die Kommissionen berichten auf Verlangen der Hochschulleitung und regelmäßig dem Senat. Die Kommission für Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium befasst sich mit der Einhaltung des in Bundesland C geltenden *Studiumsqualitätsgesetzes* (SGV Universität C). Weiterhin ist die Universität C angehalten, „die Vorschläge der Kommission zu berücksichtigen“ (SGV Universität C).

Abbildung 5 fasst die Interdependenzen und Strukturen der Universität C überblicksartig zusammen. Wie ersichtlich ist, hat Universität C Senatskommissionen gebildet, welche für unterschiedliche Aufgaben verantwortlich sind. Die Kommission für Lehre, Studium und Weiterbildung befasst sich mit den grundsätzlichen Fragen zur Lehre, mit Kooperationen und Studienberatung, Evaluation und Akkreditierung, Prüfungen und Studienplänen sowie mit Fragen der Infrastruktur und der Attraktivitätssteigerung der Universität als Lehr- und Lernstandort

Zum Zeitpunkt der Niederschrift sitzt dieser Kommission ein Studierender vor. Da in diesem Gremium die grundsätzlichen Fragen zu Studium und Lehre und Fragen der Infrastruktur behandelt werden, könnten von diesem Gremium viele Impulse kommen, um eine studierendenorientierte Universität zu gestalten. Und: Da dieses Gremium eine Senatskommission ist, kann davon ausgegangen werden, dass der Senat Treiber dieser Entwicklung ist.

Kompetenzen des Senats

Dem LHG zufolge ist der *Senat* an der Hochschulwahlversammlung beteiligt, erlässt und ändert die Grundordnung sowie weitere Ordnungen der Universität C. Weiterhin billigt er die Planungsgrundsätze, nimmt Stellung zum Entwurf des Entwicklungsplans, den Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie zum Wirtschaftsplan und zum Evaluationsbericht sowie zu den Grundsätzen der Verteilung von Mitteln und Stellen. Ebenso nimmt er Stellung und spricht Empfehlungen aus, welche von grundsätzlicher Bedeutung in Forschung, Lehre und Studi-

um oder Kunst sind oder die zentralen Einrichtungen betreffen (Vertrag Universität C). Ein bedeutender Passus im LHG besagt, dass im Fall, dass der Senat an Entscheidungen der Hochschulleitung mitwirkt, Gruppenmitglieder, welche dem Senat angehören, der Hochschulleitung ein vom Senatsbeschluss abweichendes einstimmiges Votum vorlegen können, über welches die Hochschulleitung vor ihrer Entscheidung zu beraten hat (LHG C). Festgelegt ist ebenfalls, dass, selbst wenn die Gruppen im Senat im gleichen Personenverhältnis zueinanderstehen, die Gruppe der Lehrenden über die Mehrheit verfügt und im Falle des Erlasses von Prüfungsordnungen über die Hälfte der Stimmen verfügt.

In der *Grundordnung* der Universität ist verankert, dass die Kommissionen des Senats (Kommission für Lehre, Studium und Weiterbildung und Kommission zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium (Qualitätsverbesserungskommission)) sich mit Grundsatzfragen der Lehre, der Förderung von Kooperationen, den Grundsätzen der Evaluation, der Steigerung der Attraktivität als Lehr- und Lernstandort, den Grundsätzen für Prüfungsordnungen, den Studienplänen und Akkreditierungsverfahren, Fragen der Infrastruktur für die Lehre, Vorschlägen zur zweckmäßigen Verwendung von Mitteln, der Überprüfung der Qualität der Lehr- und Studienorganisation sowie mit Empfehlungen und Stellungnahmen zum hochschulinternen Berichtswesen und Qualitätsmonitoring für Studium und Lehre befassen. Sie nehmen Stellung zu den Fortschrittsberichten. Jeder Fachbereich richtet eine Qualitätsverbesserungskommission ein. Diese Kommissionen können aus eigener Initiative tätig werden und berichten regelmäßig dem Senat. (Grundordnung Universität C)

Eine Besonderheit findet sich in der Findungskommission zur Wahl der Hochschulleitung. Diese Kommission besteht häufig aus allen Mitgliedern des Senats und allen Mitgliedern des Hochschulrats. Die Stimmen stehen im gleichen Verhältnis zueinander und Senatsmitglieder verfügen nur dann auch in der Findungskommission über ein Stimmrecht, wenn sie dieses auch im Senat innehaben. Die Mitglieder der Findungskommission, die dem Hochschulrat angehören, haben nur dann ein Stimmrecht, wenn sie universitätsexterne Mitglieder sind. (Grundordnung Universität C)

Neben der stark ausgeprägten zentralen Ebene hat auch Universität C in der dezentralen Ebene Fakultätsräte, deren Betrachtung sich hier anschließt.

Kompetenzen der Fakultätsräte

Laut LHG bilden die *Fakultätsräte* das Pendant zum Senat in der dezentralen Ebene. Ihnen obliegt die Beschlussfassung über Fachbereichsordnungen und aller weiteren Ordnungen, welche die Fachbereiche betreffen. LHG C besagt, dass

in Angelegenheiten der Lehre und des Studiums, insbesondere in Angelegenheiten der Studienreform, der Evaluation von Studium und Lehre sowie hinsichtlich des Erlasses oder der Änderung von Prüfungsordnungen [...] der [Fakultätsrat] sowie die Dekanin oder der Dekan von dem Studienbeirat des Fachbereichs beraten [werden] (LHG C).

Folgt man der Grundordnung, so obliegt dem Fakultätsrat die Beschlussfassung aller Angelegenheiten, die nicht in die Zuständigkeit des Dekanats oder eine andere Zuständigkeit fallen. Er nimmt den Bericht des Dekanats entgegen und ist „in folgenden Angelegenheiten an der Entscheidung des Dekanats beteiligt“ (Grundordnung Universität C):

- in der Entwicklungsplanung der Fakultät als Teil des Struktur- und Entwicklungsplans der Universität,
- bei den Grundsätzen zur Verteilung von Mitteln und Stellen.

Die Zusammensetzung der Fakultätsräte wird den Fakultäten überlassen.

Hinsichtlich der *Studierendenorientierung* im Rahmen der *akademischen Selbstorganisation* ist auffällig, dass die Senatskommissionen (Lehre, Studium und Weiterbildung und Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium) mit mindestens 50 Prozent Studierenden besetzt sind. Auch ist es positiv zu bewerten, dass diese Kommissionen überhaupt gebildet wurden. Damit wird deutlich, dass auch mit einer starken Ausprägung des *Senats* Studierendenorientierung und -partizipation möglich sind und es immer auf die individuelle Ausgestaltung der Strukturen und Prozesse ankommt. Damit kommt es auch hier auf die individuelle Besetzung der Gremien an und darauf, ob und in welchem Ausmaß das Thema Studierendenorientierung in den Entscheidungen platziert werden kann. Zusammenfassend lässt sich zur akademischen Selbstorganisation der Universität C sagen, dass der Senat über weitreichende Kompetenzen verfügt. Weiterhin bildet der Senat Kommissionen, die mit allen strategischen Zielen der Universität C (Studiumsqualitätsgesetz, Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium, Diversity-Management etc.) befasst sind und ein wichtiger Impulsgeber für Universität C sind.

Die Fakultätsräte bilden das Pendant zum Senat in der dezentralen Ebene. Die Fakultätsräte sind für die Evaluation von Studium und Lehre, ihren Teil der Struktur- und Entwicklungsplanung und für die fakultätsinterne Verteilung von Stellen und Mitteln verantwortlich.

Hinsichtlich der Studierendenorientierung ist festzuhalten, dass Universität C eine hohe Partizipation in den Kommissionen zulässt und dies als sehr positiv zu sehen ist. Allerdings ist der Senat, neben der Hochschulleitung, die einzige Möglichkeit, dieses Thema strategisch zu platzieren, sodass die Interessenlage der Beteiligten maßgeblich daran beteiligt ist, wie und in welchem Ausmaß Stu-

dierendenorientierung in der Universität C zum Tragen kommt. Nachdem die akademische Selbstorganisation mit ihren Interdependenzen vorgestellt worden ist, schließt sich nun die Betrachtung des Governance-Mechanismus hierarchisch-administrative Selbststeuerung an.

5.3.4 Hierarchisch-administrative Selbststeuerung

Die *hierarchisch-administrative Selbststeuerung* betrachtet die Entscheidungskompetenzen in der zentralen Ebene. Die Ausgestaltung dieses Mechanismus' für die Universität C zeigt die formal stark ausgeprägte Hinwendung zum *Managementmodell*. Auch hier werden zunächst die Kompetenzen des/der Hochschulleitenden vorgestellt.

Kompetenzen des/der Hochschulleitenden

Das LHG lässt den Hochschulen die Möglichkeit, sich zwischen einer präsidialen und einer rektoralen Hochschulleitung zu entscheiden. Universität C hat sich im Gegensatz zu den beiden anderen betrachteten Fällen für ein Rektorat entschieden und dieses in der Grundordnung verankert. Das Universität C betreffende *Hochschulgesetz* sieht für die oder den Hochschulleitenden die *Richtlinienkompetenz* vor und „dass Beschlüsse der Hochschulleitung nicht gegen die Stimme der/des Hochschulleitenden gefasst werden können“ (LHG C). Weitere Vorgaben im LHG C sind: Er/Sie ist für die Durchführung der Evaluation und für die Umsetzung des Struktur- und Entwicklungsplans zuständig; im Benehmen mit dem Senat schließt er/sie Hochschulverträge ab und führt die Beschlüsse des Senats und des Hochschulrats aus; er/sie erstattet dem Senat jährlich Bericht und veröffentlicht den Rechenschaftsbericht (LHG C).

Betrachtet man die von Hüther (2010, 210) untersuchten Faktoren der hierarchischen Leitungsstrukturen, so zeigt sich für Universität C das in Tabelle 14 dargelegte Bild.

Tab. 14: Hierarchische Leitungsstrukturen des/der Hochschulleitenden der Universität C (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 210)

<i>Item</i>	<i>Ausprägung</i>
Richtlinienkompetenz des/der Hochschulleitenden	Ja
Vetoposition des/der Hochschulleitenden	–

Item	Ausprägung
Doppeltes Stimmengewicht des/der Hochschulleitenden bei Stimmengleichheit innerhalb der Hochschulleitung	–
Verteilung von Ressorts	Hochschulleitende/-r im Benehmen mit den Vizeleitenden
Besetzung der Vizeleitenden	Vorschlagsrecht des/der Hochschulleitenden
Absetzung der Vizeleitende	Hochschulleitende/-r unbeteiligt
Besetzung Kanzler/-in	Vorschlagsrecht des/der Hochschulleitenden
Absetzung Kanzler/-in	Vorschlagsrecht des/der Hochschulleitenden

Es zeigt sich, dass die hierarchische Leitung durch den/die Hochschulleitenden formal möglich ist. Sie wird durch die Richtlinienkompetenz und durch die Verteilung von Ressorts gestärkt. Die Möglichkeit, Vizeleitende und Kanzlerin oder Kanzler vorzuschlagen, unterstützt die *Hierarchie* zusätzlich. Hier ist eine Hinwendung zum Managementmodell erkennbar. Es wird deutlich, dass im Bundesland C und in der Universität C die Hinwendung zum *Managementmodell* vollzogen wird. In der Praxis werden Strategien zur Weiterentwicklung der Lehre „auch von der [Hochschulleitung] beschlossen, [finden] aber auch unter starker Einbindung des Senats [...] statt. Das ist ein wichtiges Gremium und auch der Hochschulrat wird natürlich informiert“ (Interview C).

Die von Hüther (2010) untersuchte Wahrscheinlichkeit einer hierarchischen Amtsführung zeigt für Universität C Tabelle 15.

Tab. 15: Wahrscheinlichkeit einer hierarchischen Amtsführung im Bundesland C (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 405)

Item	Einschätzung der Wahrscheinlichkeit
Grundlegende Handlungsorientierung (aufgrund von Wahlverfahren)	Managementorientierung möglich
Drohpotenziale des Senats (aufgrund von Abwahlverfahren)	Nicht vorhanden
Entscheidung des/der Leitenden gegen die Mehrheit der Professor/-innen	Möglich

Der/Die Hochschulleitende kann aus dieser Perspektive autonom entscheiden – und damit ist seine/ihre Position als gestärkt einzuordnen. Damit erhöht sich die Möglichkeit der Managementorientierung und die Hochschulleitung ist „vor kollegialem Zugriff geschützt“ (Hüther 2010, 405).

Es zeigt sich, dass hier auf die *Kollegiallösung* gesetzt wird, die insofern hierarchisch geprägt ist, als der/die Hochschulleitung zum Beispiel ein Vorschlagsrecht bei der Besetzung der Vizeleitenden genießt und die Vizeleitenden absetzen kann. Kollegiale Ausprägungen erfährt die Lösung der Universität C dadurch, dass die Verteilung der Ressorts im Benehmen mit den Vizeleitenden abgestimmt wird oder dass der/die Hochschulleitende kein Vetorecht innehat. Dennoch überwiegen hier die hierarchischen Ausprägungen, sodass auch die Hinwendung zum Managementmodell zu konstatieren ist, in dem die hierarchische Leitung durch die Hochschulleitende beziehungsweise den Hochschulleitenden gestärkt wird. Die Konflikte mit der Kanzlerin beziehungsweise dem Kanzler sind hier durch das Vorschlagsrecht des/der Hochschulleitenden als gering zu erachten – er/sie kann eine Person seines/ihres Vertrauens vorschlagen, die dann vom Hochschulrat gewählt wird.

Aber man braucht natürlich auch [eine Hochschulleitung], [die] sich den Themen widmet. Das ist natürlich auch immer total wichtig, wenn man [eine Hochschulleitung] hat oder [eine/n Hochschulleitende/n], dem diese Themen nicht wichtig sind. Dann hat man ein Problem, glaube ich. (Interview C)

Damit wird zum einen verdeutlicht, dass Universität C die Hinwendung zur studierendenorientierten Universität als strategisches Thema erkannt hat und dass die Hochschulleitung beziehungsweise der/die Hochschulleitende dieser Thematik Aufmerksamkeit und Bedeutung zumisst und diese Hinwendung zur studierendenorientierten Universität aktiv betreibt. Hieran schließt sich eine kurze Betrachtung der Kompetenzen der dezentralen Ebene an, um darzulegen, ob diese Hinwendung zum Managementmodell in der gesamten Universität durchdekliniert wird.

Kompetenzen der Dekanate

Das LHG sowie die Grundordnung sehen vor, dass die Dekaninnen beziehungsweise die Dekane den Fachbereich leiten. Sie erstellen im Benehmen mit dem Fakultätsrat den Entwicklungsplan des Fachbereiches als Teil des Struktur- und Entwicklungsplans der Hochschule, sind verantwortlich für die Durchführung der Evaluation und sorgen für den ordnungsgemäßen Ablauf des Lehrbetriebes. Die Dekanin beziehungsweise der Dekan verteilt die Mittel und Stellen aufgrund der im Benehmen mit dem Fakultätsrat festgelegten Grundsätze. Er/Sie führt die Beschlüsse des Fakultätsrates aus, ist diesem rechenschaftspflichtig und bereitet die Sitzungen vor. Weiterhin erstellt er/sie die Entwürfe der Prüfungsordnungen. Es wird deutlich, dass die Kompetenzen der Dekaninnen und Dekane durch den Fakultätsrat kontrolliert werden. Ihnen obliegt zwar die konkrete Verteilung

von Mitteln und Stellen, doch diese Verteilung beruht auf den Grundsätzen, die im Benehmen mit dem Fakultätsrat festgesetzt wurden. (LHG C)

Nachdem nun die Verteilung der Kompetenzen der Leitungsstrukturen der Universität C dargelegt worden ist, lohnt auch hier ein Blick auf die Kompetenzverteilung in den Gremien in der zentralen Ebene.

Kompetenzverteilung

Eine Gegenüberstellung der Kompetenzen in der zentralen Ebene für Universität C zeigt Tabelle 16.

Tab. 16: Kompetenzverteilung in der zentrale Ebene im Fall C (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 208–249)

Item/Akteur	Hochschulrat	Leitung	Senat
Ziel- und Leistungs-vereinbarungen	Zustimmung	Abschluss	Stellungnahme
Struktur- und Entwicklungsplan	Stellungnahme	Entwurf und Ausführung	Stellungnahme
Budget und Grundsätze zur Mittelverteilung	Zustimmung	Grundsätze der Stellen- und Mittelverteilung	Stellungnahme
Einrichtung, Schließung und Änderung von Studiengängen	Stellungnahme	Über die Entwicklungsplanung	Stellungnahme
Grundordnung	–	–	Beschluss
Qualitätssicherungssystem	–	Beteiligt über die Ziel- und Leistungsvereinbarungen	Beschluss

Der Hochschulrat ist zumeist mit Themen, die finanzielle Relevanz haben, befasst. Und der Senat hat Kompetenzen in den universitätsinternen Themen, an denen der Hochschulrat überhaupt nicht beteiligt ist. Somit ist das Konfrontationspotenzial als sehr gering einzustufen und dadurch, dass der Senat zu vielen Punkten nur Stellung nimmt, kann hier auch von einer Schwächung des *Selbstverwaltungsmodells* zugunsten der Hochschulleitung gesprochen werden.

Ein weiterer Faktor, der hinsichtlich der hierarchisch-akademischen Selbstorganisation von Bedeutung ist, ist die Professionalisierung der Administration. Die Verbreitung von Managementkompetenzen in der Universitätsverwaltung ist ein wichtiger Baustein, um den Wandel zum *Managementmodell* voranzutreiben. Der Stand der Universität C wird im folgenden Punkt dargelegt.

Professionalisierung

In dem für Universität C gültigen LHG finden sich keinerlei Festsetzungen zur Weiter- oder Fortbildung des administrativ tätigen Personals. Auch die Grundordnung sieht hierfür keinerlei Prozesse oder Strukturen vor. Eine Recherche auf der Webpräsenz der Universität zeigt, dass Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter zumeist über eine nichtwissenschaftliche Ausbildung verfügen. Unklar bleibt an dieser Stelle, ob Weiterbildungen, abgesehen von notwendigen Schulungen in den digitalen Tools, stattfinden. Damit richtet sich der Blick auf die Professionalisierung der Hochschulleitung.

Professionalisierung der Hochschulleitung

Tabelle 17 stellt die Merkmalsausprägungen für Universität C hinsichtlich der Professionalisierung vor. Es zeigt sich, dass Hauptamtlichkeit der Leitungsorgane gesetzlich nicht behandelt wird, sondern innerhalb der Universität C geregelt wird (LHG C).

Tab. 17: Professionalisierung der Leitungsorgane der Universität C (eigene Darstellung)

Item	Hochschulleitende/-r	Vize-Leitende
Hauptamtlichkeit der Hochschulleitung	Ja (nicht hauptamtlich möglich)	Ja (nicht hauptamtlich möglich)
Dauer der Amtszeit	6 Jahre	6 Jahre
Verlängerung der Amtszeit	Jeweils um 4 Jahre möglich	Jeweils um 4 Jahre; für Studierende kürzer
Aufteilung von Ressorts	–	Forschung/Lehre
Beraterstab vorhanden	–	–
Dezentrale Fakultäten einbezogen	Indirekt über die Kommissionen	–
Entscheidungsbefugnisse der dezentralen Leitungseinheit	Ja	–

Als Voraussetzungen, um ein hauptberufliches Mitglied der Hochschulleitung zu sein, werden „eine abgeschlossene Hochschulausbildung und eine der Aufgabenstellung angemessene Leitungserfahrung“ (LHG C) gesetzlich vorausgesetzt. Hier ist die Rahmung etwas weiter gefasst: Hochschulleitungen können hauptamtlich tätig sein, müssen es aber nicht. Dies eröffnet den Weg für studenti sche Vizehochschulleitende was aber in der Universität C nicht genutzt wird. Die Ressortverteilung ist umgesetzt und hier ist auffällig, dass es für das strategische Ziel gesellschaftliche Verantwortung eine Vize-Hochschulleitende bezie-

hungsweise einen Vize-Hochschulleitenden gibt. Des Weiteren findet der Einbezug der dezentralen Ebene in die Entscheidungsprozesse nicht direkt, sondern über die Kommissionen statt. Es zählt zu den Kompetenzen der Hochschulleitung, interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen abzuschließen. Auf diese wird im Anschluss eingegangen. Als Besonderheit ist hier zu vermerken, dass Studierende die Rolle von Vize-Leitenden einnehmen können.

Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe

Das für Universität C greifende LHG trifft keinerlei Aussagen dazu, ob die Universitätsleitung intern Ziel- und Leistungsvereinbarungen abzuschließen hat. Dieser Prozess wird demnach universitätsintern festgelegt. In der Grundordnung der Universität C wurde festgelegt, dass die Hochschulleitung „mit den Fachbereichen, der Verwaltung, den zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen, den Betriebseinheiten der Universität Ziel- und Leistungsvereinbarungen“ (Grundordnung Universität C) trifft. Und für die dezentrale Ebene heißt es:

[D]arüber hinaus können Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Dekanaten und Einheiten der Binnenstruktur der Fachbereiche vereinbart werden. Grundlage für diese Vereinbarungen ist der [Struktur- und Entwicklungsplan], der auf der Grundlage vom Senat gebilligter Planungsgrundsätze unter Berücksichtigung der Entwicklungspläne der Fachbereiche [von der Hochschulleitung] aufgestellt wird. (Grundordnung Universität C)

Damit ist davon auszugehen, dass in Universität C das Verfahren, welches zwischen Ministerium und Universität zur Anwendung gelangt, auch in die dezentrale Ebene durchgereicht wird.

Es konnten keine expliziten Informationen zur internen *formelgebundenen Mittelvergabe* gefunden werden, es ist jedoch davon auszugehen, dass auch hier die Planungsgrundsätze, die zwischen Hochschulleitung und Ministerium ausgehandelt wurden, zum Tragen kommen. Denn die dezentrale Ebene trägt ihre (Teil-)Anträge zur Planung bei, sodass hier auch hier mit den zugrunde gelegten Kennzahlen agiert werden kann.

Evaluationsverfahren

Das LHG sieht vor, dass alle Studiengänge zu (re)akkreditieren sind und der Betrieb eines Studiengangs erst nach erfolgreicher Akkreditierung aufgenommen werden darf. Universität C ist angehalten, „regelmäßig die Erfüllung ihrer Aufgaben, insbesondere im Bereich der Lehre und im Hinblick auf den Studien-erfolg, [zu überprüfen und zu bewerten]“ (LHG C). Weiterhin kann das Ministerium „hochschulübergreifende, vergleichende Begutachtungen der Qualitätssi-

cherungssysteme der Hochschulen sowie Struktur- und Forschungsevaluatio-
nen veranlassen“ (LHG C). In der Grundordnung ist festgelegt, dass die Senats-
kommission für Lehre, Studium und Weiterbildung für die Grundsätze der *Lehr-
evaluation* zuständig ist und dass alle Kommissionen zur *Qualitätssicherung* und
Qualitätssteigerung hinsichtlich der Evaluation der Leistungen der Einheiten für
die Erfüllung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen zusammenarbeiten
(Grundordnung Universität C). Hierfür hat Universität C eine zentrale Einheit
eingerichtet, die sich mit der Qualitätsentwicklung befasst. Diese Einheit begleitet
die Evaluationen aller Elemente und richtet sich in ihrer Evaluation nach
internationalen Standards (siehe hierzu: ENQA (ENQA o. J.) und Gesellschaft für
Evaluation e. V. (DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. o. J.)). Im Rahmen
der Lehrevaluation werden Studierende mittels Fragebogen befragt.

Universität C ist bereits systemakkreditiert, sodass auch die Evaluationen
systematisch durchgeführt und dokumentiert werden. In dem vorliegenden Ak-
kreditierungsbericht wird festgehalten, dass

die Gutachtergruppe [...] sich anhand auszugsweise vorliegender Unterlagen zu den ZLV
[Ziel- und Leistungsvereinbarungen] und den Institutionellen Evaluationen davon über-
zeugen [konnte], dass Qualitätsbewertungen des Studienangebots und Vereinbarungen
zur Weiterentwicklung eine wichtige Rolle spielen (Bericht Akkreditierung).

Ohne nun zu tief in die *Systemakkreditierung* einsteigen zu wollen, weist die Systemakkreditierung nach, dass Hochschulen das interne Qualitätssicherungssystem
einer Hochschule im Bereich Studium und Lehre selbst übernehmen können. Die für Lehre und Studium relevanten Strukturen und Prozesse werden dar-
auf überprüft, ob sie das Erreichen der Qualifikationsziele und die hohe Qualität
der Studiengänge gewährleisten (Bericht Akkreditierung). Damit ist davon aus-
zugehen, dass Universität C über ein vollständiges Evaluationssystem für die
Lehre verfügt.

Aus der Perspektive der *Studierendenorientierung* sind die Systemakkreditierung und damit das umfangreiche und definierte Evaluationsverfahren zu begrüßen. Auch kann es positiv gesehen werden, dass es auch interne *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* zwischen Universität und dezentraler Ebene gibt; so kann eine passgenaue Unterstützung der Studierenden hinsichtlich ihrer Fach-
kultur vorgenommen werden. Ob diese Möglichkeit genutzt wird, muss mangels
Einsicht in die Dokumente fraglich bleiben. Wie bereits festgestellt, ist es in Uni-
versität C wichtig, das Thema Studierendenorientierung strategisch im Senat
und bei der Hochschulleitung zu platzieren.

Zusammenfassend lässt sich zu Universität C sagen, dass es der/dem Hoch-
schulleitenden möglich ist, managementorientiert zu entscheiden, denn der Se-

nat hat hinsichtlich des Abwahlverfahrens kein Drohpotenzial und damit werden auch Entscheidungen gegen die Mehrheit der Professorinnen und Professoren möglich. Eine hierarchische Leitung ist demnach möglich, dennoch werden Entscheidungen in der Praxis unter starker Einbindung des Senats getroffen. Betrachtet man die Kompetenzverteilung in der zentralen Ebene, wird deutlich, dass die Hochschulleitung über viele exekutiven Kompetenzen verfügt, die von den weiteren Gremien nur durch eine Stellungnahme begleitet werden. Die weiteren Kompetenzen sind zwischen Hochschulrat und Senat inhaltlich verteilt, sodass eine sinnvolle Kooperation und friedliche Koexistenz denkbar ist und schwerwiegende oder gar blockierende Situationen vermieden werden. Die Dekaninnen und Dekane verteilen die Mittel und Stellen innerhalb ihrer Fakultät auf der Grundlage der Grundsätze, die der Fakultätsrat aufgestellt hat, und sind für die Lehre und Evaluation verantwortlich. Universität C ist systemakkreditiert, somit sind Evaluationsverfahren etc. im *Qualitätsmanagementsystem* verankert. Hierfür wurde eine zentrale Einheit im Organigramm der Universität C etabliert und es werden internationale Standards für die Evaluation der gesamten Hochschule und deren Teilbereiche eingehalten. Demzufolge ist Universität C in diesem Governance-Mechanismus stark im Managementmodell positioniert.

Ein weiterer für die Hinwendung zum Managementmodell bedeutender Governance-Mechanismus ist der Wettbewerb. Die Ergebnisse für die Universität C werden im folgenden Abschnitt dargelegt.

5.3.5 Wettbewerb

Wettbewerbliche Ausrichtung ist eines der zentralen Elemente des New Public Managements, das auf eine Leistungssteigerung und damit auf besseren Output und bessere Outcomes abzielt. Um den Einfluss dieses Mechanismus zu untersuchen, werden sowohl hochschulinterne Instrumente wie auch die Handlungen, die Universität C unternimmt, um auf dem (inter-)nationalen Hochschulmarkt zu bestehen, untersucht.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe zwischen Staat und Hochschule

In der *Ziel- und Leistungsvereinbarung* der Universität C ist als eines der Ziele die Wettbewerbsfähigkeit der Region als Studienstandort aufgeführt, ohne die Zielerreichung näher zu konkretisieren (Ziel- und Leistungsvereinbarungen Universität C). Da Universität C einen *Globalhaushalt* bewirtschaftet, über den keine

näheren Angaben gemacht werden können, ist davon auszugehen, dass in diesem keine Aussagen hinsichtlich des regionalen, nationalen oder internationalen Wettbewerbs getroffen werden.

Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe

Leider liegen auch hier keine inhaltlichen Erkenntnisse zur Ausgestaltung dieser Instrumente vor, sodass an dieser Stelle ein Desiderat bleibt, welches weitere Forschungstätigkeiten erfordert.

W-Besoldung

Die *W-Besoldung* wirkt sich für die Universität C dahingehend wettbewerbsfördernd aus, dass im Besoldungsgesetz die Höhe der besonderen Leistungsbezüge, „die in der Regel über mehrere Jahre in den Bereichen Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung oder Nachwuchsförderung erbracht werden“ (LBesG Universität C), gezahlt werden. Diese können unbefristet vergeben werden, sind dann jedoch bei „erheblichem Leistungsabfall“ (LBesG Universität C) widerrufsfähig und nur marginal ruhegehaltsfähig. Universität C hält in einer Ordnung zu den Leistungsbezügen für besondere Leistungen fest, dass der dazu erforderliche Antrag einen Selbstbericht über die Tätigkeiten der letzten drei Jahre enthält. Dieser wird um eine Stellungnahme der Dekanin beziehungsweise des Dekans ergänzt.

In dem Antrag [...] werden die besonderen Leistungen der Professorin oder des Professors dargelegt. Nachweise, die zum Beleg geeignet sind, werden beigefügt, [...] [damit sich der/ die Hochschulleitende mit einer Vertrauenskommission,] der fünf Wissenschaftlerinnen und/oder Wissenschaftler angehören, die über besondere Erfahrungen bei der Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen verfügen und von der [oder dem Hochschulleitenden] [...] auf Vorschlag des Senates ernannt werden (Leistungsbezügevergabeordnung Universität C),

berät, bevor er/sie zu einer Entscheidung gelangt. Dieses Vorgehen stärkt die Konkurrenz und damit den hochschulinternen Wettbewerb, da auch hier die Mittel nicht unbegrenzt verfügbar sind. Auch wird durch die Vertrauenskommission nicht die Macht des/der Hochschulleitenden geschwächt, denn die Entscheidung verbleibt in seiner/ihrer Funktion. Die Kommission unterstützt ihn/sie dahingehend, die Leistungen des/der Bewerbenden fachlich korrekt einzuschätzen. Damit stärkt dieses Vorgehen die Hinwendung zum *Managementmodell*. Lehrevaluationen sind eine Möglichkeit, besondere Leistungen in der

Lehre nachzuweisen; daher soll unter dem Blickwinkel des Steuerungsinstrumentes Wettbewerb an dieser Stelle nochmals darauf eingegangen werden.

Evaluationsverfahren

Das LHG schreibt für die Hochschulen die (Re)Akkreditierung vor und Universität C ist systemakkreditiert. Jedoch konnten keinerlei Hinweise gefunden werden, die erkennen lassen, dass die Ergebnisse der Evaluation in irgendeiner Form wettbewerbsfähig genutzt werden.

Studiengebühren

Universität C erhebt keine Studiengebühren. Lediglich ein Sozial- und Studiengehaltsbeitrag wird erhoben. Auch erhebt Universität C keinen Verwaltungsbeitrag, der an die Universität fließt. Damit positioniert sich Universität C im Hinblick auf den Wettbewerb um Studieninteressierte auf eine sehr lukrative Art und unterstreicht damit auch die Möglichkeit für weniger finanziell ausgestattete Studieninteressierte, an dieser Universität zu studieren; gleichzeitig entspricht sie damit dem Ziel der Chancengleichheit, welches Universität C verfolgt.

Ein weiteres Element des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen ist in Rankings und Ratings zu sehen. Diese beziehen sich zum einen auf die Hochschulen selbst, zum anderen sollen sie den Studieninteressierten zur Orientierung dienen. Damit schließt sich die Einordnung der Universität C hinsichtlich der Hochschulrankings an. (Landesentwicklungsplan Universität C)

Hochschulrankings

Universität C wird im CHE-Ranking gelistet und nutzt dies für den Untersuchungszeitraum auch für die Außendarstellung: „Gleich in mehreren Kategorien erreichten die untersuchten Studienfächer der [Universität C] Spitzenwerte im aktuellen Hochschulranking des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE).“ (Pressemitteilung Universität C) Auch in den Times Higher Education (THE) Young University Rankings der 200 weltbesten Universitäten, die noch keine 50 Jahre alt sind, positioniert sich Universität C für das Jahr 2018 unter den ersten 20 Plätzen. Damit wird deutlich, dass Universität C dieses Instrument für sich erkannt hat und nutzt, um sich im (inter)nationalen Wettbewerb zu positionieren. Sie nutzt diese Ergebnisse jedoch nicht umfassend, wie zum Beispiel zur Gewinnung potenzieller Studierender, und der/die Interviewpartner/-in stellt fest, dass die Universität C „auch ganz gut in den Rankings platziert [...] in [...] bestimmten Bereichen international sehr ausgewiesen [...]“ (Interview C) ist.

Weitere wettbewerbliche Maßnahmen

Auch Universität C nutzt weitere wettbewerbliche Maßnahmen wie zum Beispiel Lehrpreise. Dies soll für den Fall C an dieser Stelle vorgestellt werden. Daran schließt sich die Darlegung der intern ausgeschriebenen Wettbewerbe um Mittel und Stellen an.

Preise für gute Lehre

Universität C vergibt zwei Preise für gute Lehre: Der eine würdigt das Engagement in der Lehre und zeichnet Einzelpersonen des wissenschaftlichen Personals oder Gruppen von Lehrenden aus; der andere Lehrpreis wird für hochschuldidaktische Innovationen in der Lehrpraxis an Lehrende verliehen (Online-Fragebogen).

Für die Studierendenorientierung bedeutet dies, dass Studierende von der aktiven Teilnahme am Wettbewerb profitieren. Auch die Professionalisierung der Hochschulleitung ist positiv zu sehen, wenn auch nicht eruiert werden konnte, ob eine Beratung hinsichtlich der studierendenorientierten Gestaltung stattfindet. Aber zumindest ist sie in den Strukturen denk- und darstellbar. Mit einem Blick auf die Leistungsbezüge der Professorinnen und Professoren ist noch Potential erkennbar: Hier wäre eine Erweiterung der Kriterien um die Ergebnisse in der Lehre sinnvoll, um die *Studierendenorientierung* voranzutreiben.

Interne ausgeschriebene Wettbewerbe um Mittel und Stellen

Es konnten keine Informationen zu internen Wettbewerben oder wettbewerbsorientiert ausgeschriebenen Projekten gefunden werden, sodass hier ein Desiderat verbleibt.

Platzierung im „Lernwelt Hochschule“-Ranking

Hinsichtlich der Ausprägung der *Studierendenorientierung* belegt Universität B den zweiten Platz (von 178 teilnehmenden Hochschulen) im Ranking des Forschungsprojektes *Lernwelt Hochschule* und erreichte 99 Prozent der Good Practice.

Insgesamt lässt sich für Universität C festhalten, dass sie den Wettbewerb erkannt hat und auch für sich nutzt, wenn auch noch durchaus Potenzial zur Weiterentwicklung sichtbar ist. Auch intern werden wettbewerbliche Instrumente angewandt; so werden zum Beispiel zwei Lehrpreise ausgelobt. Ebenfalls finden sich wettbewerbliche Formulierungen in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen wieder. Leider war die Quellenlage nicht sehr ergiebig, sodass hier weitere Untersuchungen vonnöten wären, um präzisere Aussagen treffen zu

können. Damit schließt sich die Betrachtung der Studierendenorientierung für den Fall C an.

5.3.6 Studierendenorientierung

Studierendenorientierung ist nicht nur eine strategische, hochschuldidaktische Entscheidung, sondern bedarf des Zusammenspiels nahezu aller Universitäts-einheiten von den Entscheidenden und Gestalter/-innen bis zur operativen Ebene. Die Ergebnisse für die Universität C werden, beginnend mit dem Ranking-Ergebnis der Good-Practice, vorgestellt.

Platzierung im Good-Practice Ranking

Universität C erreichte 99 Prozent der möglichen Good Practice-Punkte hinsichtlich der Studierendenorientierung und belegt im Ranking des Forschungsprojektes *Lernwelt Hochschule* damit den zweiten Platz von 178 teilnehmenden Hochschulen.

Strategie

Universität C hat seit 2013 umfangreiche Veränderungen in der Hochschulstrategie vorgenommen. Diese reichen von der Hochschulorganisation über die Hochschullehre bis zu den digitalen Strukturen; lediglich im Bereich der physischen Lehr- und Lernräume wurden weder strategischen Änderungen vorgenommen, noch sind diese bis zum Jahr 2023 geplant (Online-Fragebogen). Hinsichtlich der Bedeutung der Strategiebereiche ist für Universität C der Bereich Forschung der wichtigste, der Bereich Studium und Lehre der zweitwichtigste und der Bereich Sonstiges¹⁴ der dritt wichtigste Bereich und die Selbstverwaltung rangiert auf dem vierten Platz (Online-Fragebogen). Dokumentiert wird die Strategie in einem Strategiepapier (zum Beispiel Struktur- und Entwicklungsplan), in den *Ziel- und Leistungsvereinbarungen*, in einer Universitätsvision und in einem veröffentlichten *Leitbild* (Online-Fragebogen). Die Strategie wird jedoch nicht in der Grundordnung, in einer dokumentierten Selbstverpflichtung oder auf sonstige Art dokumentiert (Online-Fragebogen). Die Strategie wird nur hochschulintern kommuniziert; sie wird allen Studierenden und Mitarbeitenden über einen Hochschulnewsletter zur Verfügung gestellt (Online-Fragebogen). Sie wird weder über eine Printveröffentlichung noch über eine Veranstaltung oder im Intranet publiziert (Online-Fragebogen). Dies bedeutet, dass die Strategie nur flüch-

¹⁴ Aus Anonymisierungsgründen werden die genauen Aktivitäten hier ausgelassen.

tig über einen Newsletter, der aktiv von den Lesenden gespeichert werden müsste, verteilt wird, dass die Öffentlichkeit von dieser Information ausgeschlossen ist und dass die Mitarbeitenden und Studierenden bei dieser Entwicklung motivatorisch in nur sehr geringem Maße abgeholt und mitgenommen werden.

Der *Kulturwandel*, der mit der Studierendenorientierung einhergeht, wird nicht gefördert und im Interview wird dazu festgestellt, dass noch keine Strategie und kein Konzeptpapier hinsichtlich der *Studierendenorientierung* vorliegt (Interview C). Umgesetzt wird diese Gesamtstrategie in Gremien, AGs und mit einer Stabsstelle (Online-Fragebogen). Universität C hat hierzu keine Abteilung oder sonstige Strukturen eingerichtet (Online-Fragebogen). Sie hat demnach keine fest im Organigramm verankerte Einheit, welche die Prozesse koordiniert, und flexible Elemente, die bedarfsgerecht gegründet und aufgelöst werden können, eingerichtet. Die Einbindung der Studierenden in die Strategieentwicklung findet in der Universität C in Form von Umfragen und durch den Einbezug von der VS, des AStA und des UStA sowie durch den Einbezug Studierender in Gremien statt (Online-Fragebogen). Es gibt keine sonstigen Formen des studentischen Einbezugs in die Strategieentwicklung und als weitere Interessenvertreterinnen und -vertreter sind der Hochschulrat, Dekaninnen und Dekane, Professorinnen und Professoren, alle Gruppen der Mitarbeitenden sowie Vertreterinnen und Vertreter der Bibliothek und einzelner Fakultäten oder Studiengänge beteiligt (Online-Fragebogen).

Zur Strategie zählt auch die Weiterentwicklung der Lehre. Wie sich Universität C dazu im Rahmen der Studierendenorientierung positioniert, wird im Folgenden dargelegt.

Weiterentwicklung der Lehre

Für die Universität C spielt *Innovation in der Lehre* eine sehr große Rolle (Online-Fragebogen). An der Weiterentwicklung der Lehre sind die Hochschulleitung, eine Abteilung, AGs, das Didaktikzentrum und das Medienzentrum, die Bibliothek, die IT, Lehrende und Studierende beteiligt (Online-Fragebogen), die sich inhaltlich mit der Digitalisierung und gemeinsamen Lehr- und Lernprojekten beschäftigen. Nicht behandelt werden die Themen Lernräume, Schlüsselkompetenzen und studentische Beratung in der Kooperation, die sich als AG formiert (Online-Fragebogen). Die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit werden elektronisch in einem Qualitätshandbuch (Interview C), als Newsletter/Wiki und in Veranstaltungen kommuniziert (Online-Fragebogen). Somit werden die Ergebnisse sowohl aktiv in Veranstaltungen publiziert, um die Mitarbeitenden und Studierenden motivational abzuholen und mitzunehmen, wie auch dauerhaft im Qualitätshandbuch fixiert. Als zusätzliche, flüchtige Möglichkeit wird auch das Ver-

senden des Newsletters genutzt, um die Statusgruppen über Neuigkeiten zu informieren und Interesse zu wecken.

Dass die Einbindung Studierender durch Universität C ernst genommen wird, zeigt sich daran, dass

der Vorsitzende der Kommission Studium, Lehre und Weiterbildung [...] ein Studierender [ist]. Das ist eine Besonderheit bei uns. Die Studenten sind sehr stark vertreten. [...] Die haben einfach noch mal sehr deutlich gemacht, sie wollen auch viel stärker noch eingebunden werden und wir leben hier sowieso auch sehr die Partizipation der unterschiedlichen Status- gruppen. Wir haben sehr häufig Senatssitzungen beispielsweise und es ist sehr kommunikativ bei uns. [Es wird] sehr viel ausgehandelt und die Studierenden sind da sehr aktiv beteiligt (Interview C).

Ein Ergebnis dieses Austausches ist, dass Studierenden ihre Rolle in dem *Qualitätsmanagementkonzept* nicht klar ist (Interview C) und hier noch Handlungsbedarf besteht. Die Einheiten der Universität C arbeiten kontinuierlich zusammen (Online-Fragebogen), um die Lehre zu verbessern. Universität C stehen Sondermittel zur Weiterentwicklung der Universität zur Verfügung; hierfür werden hochschuleigene Mittel und länderspezifische Sonderprogramme und Drittmittel genutzt (Online-Fragebogen). Weiterhin stehen Universität C Maßnahmen zur Eigenfinanzierung zur Verfügung (Online-Fragebogen). Diese Mittel wurden unter anderem auch dafür genutzt, die Studieneingangsphase zu verändern. Hierbei wurde auf erprobte Modelle aus anderen Bundesländern gesetzt, wie zum Beispiel auf flexible Studieneingangsphasen, „um die Studienzeit strecken zu können“ (Interview C). Zudem wurde das Feedback für Studierende (Assessments) erweitert und mit der Beratung für Studierende verknüpft (Interview C).

Qualitätsmanagement der Lehre

Hinsichtlich des *Qualitätsmanagements* der Lehre wird ein internes Berichts- und Informationssystem unterhalten, das mit EvaSys digital unterstützt wird (Online-Fragebogen). Es finden Evaluationen durch Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen statt und es wird nicht nur eine Selbst- und Peerevaluation einzelner Einheiten durchgeführt, sondern die gesamte Universität wird evaluiert. Zusätzlich findet auch ein externes Qualitätsmanagement statt. Im Interview wird dargelegt, dass die Universität „regelmäßige institutionelle Evaluationen [hat]“ (Interview C). Das heißt, „alle Fakultäten, Verwaltungseinheiten, zentrale[n] Einrichtungen, selbst die Hochschulleitung werden in regelmäßigen Abständen evaluiert“ (Interview C). Zusammenhängend mit der Systemakkreditierung findet auch ein externes Qualitätsmanagement durch Gutachter/-innen statt; es gibt interne Selbstberichte und die Studierendenperspektive wird einge-

holt. In diesem Zuge wird auch eingefordert, dass die Kommunikation zwischen den Statusgruppen auf der Ebene der Studiengänge verstärkt wird.

Das heißt, bei uns ist [es] so, dass einmal jährlich alle Fakultäten in den Lehreinheiten und in den Studiengängen Qualitätskonferenzen durchführen und das auch nach einem bestimmten Raster in einen Bericht fassen. Die Studierenden können auch ein Sondervotum abgeben und überhaupt auch noch mal ihre Perspektive einbringen. [Der/Die Hochschulleitende] bespricht dann jeweils einmal im Jahr mit den Fakultäten: Was sind zentrale Ergebnisse? Was können Follow-ups sein, die wir vereinbaren? Die dann [von der Hochschulleitung] auch abgesegnet werden und die werden dann in den darauffolgenden Jahren wieder betrachtet. [...] Das ist so ein zentraler Ansatzpunkt. (Interview C)

Dafür werden Studierende in die *Qualitätskonferenzen* eingebunden und die Fakultäten müssen in ihren Qualitätskonzepten die studentische Beteiligung sicherstellen, was auch ein Kriterium für die *Systemakkreditierung* war (Interview C). Zusätzlich führt der/die Hochschulleitende Gespräche mit den Fakultäten. Die Ergebnisse werden dann in die Fakultäten zurückgespiegelt. Diese Gespräche werden von der Hochschulleitung auch als Ideengeber genutzt. Dort entstehen Ideen für Strategiewettbewerbe und Apps, in deren Entwicklung die Studierenden mit eingebunden werden, was zu ihrer Aktivierung beiträgt (Interview C). Einer dieser Apps wird auch genutzt, damit die Hochschulleitung die Studierenden direkt adressieren, informieren und aktivieren kann, damit diese sich an der Qualitätsentwicklung der Universität beteiligen können (Interview C). Die institutionellen Evaluationsergebnisse dienen als Grundlage für die Leistungsvereinbarungsgespräche mit der Hochschulleitung:

Also auf der Basis der Evaluationen schauen wir: Was müsste denn verbessert werden in den nächsten Jahren? Und dafür gibt es Geld. Aber man muss sich auch rechtfertigen und gegebenenfalls auch was zurückzahlen. Man bekommt eben kein Geld, wenn es keine guten Ideen gibt. Das heißt, da gibt es schon einen gewissen Druck, tatsächlich auch zu agieren. Andererseits haben wir die Ebene [der] Studiengangsevaluation bzw. [den] einzelnen Lehrenden oder die Lehrenden, die Feedback [...] durch die Studierenden [bekommen]. Da ist es so, dass das ein Instrument ist, das primär dem Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden dienen soll. [...] Wir haben mittlerweile auch qualitative Feedbackformate eingeführt, die viel mehr in die Tiefe gehen. Also wo der Dozent dann zum Beispiel gar nicht im Raum ist, sondern eine Person aus unserem Zentrum für Hochschulqualitätsentwicklung mit den Studierenden entsprechende Feedbackgespräche führt und das wieder an den Lehrenden vermittelt. (Interview C)

Im Rahmen des *Qualitätsmanagements* werden auch ständig didaktische Schulungen für Lehrende angeboten, von denen Schulungen für digitale Lehre für Lehrende zu Beginn ihrer Tätigkeit verpflichtend sind (Online-Fragebogen). Hierzu wird im Interview angemerkt:

Also jeder, der neu berufen ist oder Bleibeverhandlungen geführt hat, der macht die Leistungsvereinbarungen mit dem/der Hochschulleitenden. Natürlich gehört immer dazu, dass man auch Drittmittel einwirkt und in der Forschung präsent ist. Gehört auch dazu. Dass man mindestens ein größeres E-Learning-Element in der Lehre umsetzt. Dafür wird man auch unterstützt und bekommt auch Ressourcen. Wird entsprechend begleitet. Und wir vernetzen auch die neu berufenen Professoren untereinander. Nutzen also Multiplikatoren. Und man muss sich verpflichten, mindestens 25 Stunden in den fünf Jahren in Weiterbildung zu investieren und das auch nachzuweisen. Es muss dokumentiert sein. Daran sind auch Zulagen gebunden. Die können auch gekürzt werden oder müssen sogar gekürzt werden. (Interview C)

Es wird deutlich, dass die Professorinnen und Professoren untereinander vernetzt und begleitet werden, um die *Lernkultur* zu verändern. Um neue Lehrende einzuordnen, werden sie verpflichtet, an der Weiterbildung teilzunehmen, auch um damit kulturell auf die Universität C eingestimmt zu werden. Die Ernsthaftigkeit dieser Kulturentwicklung wird durch den Bezug zu den Zulagen unterstrichen.

Universität C ist systemakkreditiert und die Berufungsverfahren wurden mit dem Gütesiegel des Deutschen Hochschulverbandes für faire und transparente Berufungsverfahren ausgezeichnet. Die Berufungsordnung sieht vor, dass der jeweilige Fakultätsrat die Auswahlkriterien unter Berücksichtigung der Evaluations- und Berufungskriterien des Senats und der Hochschulleitung beschließt. Die Berufungskommission wird vom Fakultätsrat gewählt und inkludiert Professorinnen und Professoren, akademische Mitarbeitende und Studierende. Die die Gruppe der Studierenden ist mit einem Mitglied mit Stimmrecht und einem beratenden Mitglied beteiligt. Auch hier ist die Stimmenmehrheit der Professorinnen und Professoren vorgeschrieben.

Die Bewerberinnen und Bewerber werden zu einem Vortrag mit anschließendem öffentlichen Kolloquium und zu einem nicht öffentlichen Gespräch mit der Berufungskommission geladen. Die Studierenden geben vor dem Beschluss ein Votum zur Lehrleistung der Bewerberin beziehungsweise des Bewerbers ab. Zudem hat Universität C die Position eines Berufungsbeauftragten eingeführt, zu dessen Aufgaben es zählt, die Einhaltung der Verfahrensvorschriften zu überwachen, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen, den kompetitiven Charakter des Verfahrens sicherzustellen, für Transparenz zu sorgen und zu dem Berufungsverfahren Stellung zu nehmen. Universität C holt hinsichtlich der wissenschaftlichen Qualität und über die pädagogische Eignung der Bewerberinnen und Bewerber zwei, wenn möglich auch drei externe (vergleichende) Gutachten ein (Grundordnung Universität C). Auch hier zeigt sich eine Professionalisierung: Es wird eine Beauftragte beziehungsweise ein Beauftragter eingesetzt und es werden externe Gutachten eingeholt.

Digitale und physische Räume

Mit der Argumentation, dass Universität C viele Studierende hat, wurden in den letzten Jahren die klassischen Lehrräume, insbesondere die großen Hörsäle, erweitert. Diese wurden mit der Möglichkeit der Videoaufzeichnung durch die Dozierenden angereichert (Interview C). Zusätzlich kommen in der Lehre vermehrt Audience-Response-Systeme zum Einsatz und auch die Studienorganisation wurde auf Apps verlegt, wobei die Inhalte der Lehre nach wie vor auf dem Learning-Management-System liegen (Interview C). Als ein weiteres wichtiges Element wird im Interview die Vernetzungen zwischen den Hochschulen als ein wichtiges Element angesehen, in denen Möglichkeiten, Konzepte, Profile vorgestellt werden.

Auch konkrete Ideen, die einfach ganz anschaulich sind. Insofern ist so ein Portal sicherlich ganz hilfreich. In dem man sich noch mal orientieren kann. Vielleicht aber auch [um] zu schauen: Wie kann man sich da vernetzen? [Etwa] mit bestehenden Portalen von HRK Nexus [...] Dass das zugänglich wird und darüber auch Vernetzungen zu anderen Hochschulen auch noch mal gestärkt werden. Und entsprechende Anregungen zu bekommen. Vielleicht auch noch mal ein Feedback, wo man selbst denn gerade steht – auch mit den eigenen Überlegungen. (Interview C)

Universität C sieht, dass Rückmeldungen zum eigenen Stand sehr wichtig sind, um Betriebsblindheit zu vermeiden und Inspirationen zu erhalten. Hinsichtlich der Zugänglichkeit der *physischen Lehr- und Lernräume* ist in den Hörsälen, den Seminarräumen, den Zwischenräumen (Foyer, Flure ...) und in den Selbstlernzentren das Essen und Trinken erlaubt (Online-Fragebogen), was dem veränderten Lebensalltag der Studierenden sehr entgegenkommt. Lediglich in der Bibliothek ist der Verzehr vollständig verboten (Online-Fragebogen). Für Universität C ist zu hinterfragen, aus welchen Gründen der Verzehr in der Bibliothek untersagt ist. Hierzu wäre jedoch weiteres Nachfragen erforderlich. Universität C verfügt über besonders gestaltete Räume für die Weiterbildungsstudiengänge (Online-Fragebogen). Hinsichtlich der digitalen Lehre wurde von Universität C der Anteil für E-Learning-Veranstaltungen mit 11 Prozent und für Blended Learning mit 21 Prozent angegeben. Der Anteil der Präsenzveranstaltungen wurde auf 70 Prozent geschätzt (Online-Fragebogen). Als E-Learning-Plattform wird von Universität C Moodle genutzt und zur digitalen Kommunikation wird Adobe Connect eingesetzt (Online-Fragebogen). Universität C gestattet die Nutzung von Facebook, Twitter, WhatsApp und Google+ in der Lehre, fördert jedoch keine Nutzung von Social Media in der Lehre (Online-Fragebogen).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Universität C den Bereich Studium und Lehre Richtung *Forschendes Lernen* ausrichtet. Dies bedeutet für die gesamte Universität einen *Kulturwandel*, der jedoch zur Gewichtung der strategi-

schen Bereiche passt: Die Universität sieht Forschung als den wichtigsten strategischen Bereich, gefolgt von Studium und Lehre als zweitwichtigstem Bereich. Mit der Strategieentwicklung sind der Hochschulrat, die Hochschulleitung, die Dekaninnen und Dekane sowie alle Statusgruppen befasst. Zur Verbesserung der Lehre wurde eine Abteilung eingerichtet, die von einer AG unterstützt wird, in der auch das Didaktikzentrum, das Medienzentrum, die Bibliothek, die IT und Lehrende und Studierende involviert sind. Hierbei werden Themen wie gemeinsame Lehr- und Lernprojekte und Digitalisierung erörtert. Die Ergebnisse dieser AG fließen in das Qualitätshandbuch ein und werden aktiv auf Veranstaltungen und passiv in Newslettern/Wikis kommuniziert. Dass die Sicht der Studierenden ernst genommen wird, zeigt sich unter anderem daran, dass der Vorsitz einer Kommission eine Studierende beziehungsweise ein Studierender ist und diese Gruppe in den Gremien und durch Umfragen eingebunden wird; dennoch ist Universität C klar, dass die Studierenden ihre Rolle in dem Qualitätskonzept nicht kennen.

Hinsichtlich des *Qualitätsmanagements* wird ein internes Berichtssystem vorgehalten und in Verbindung mit der *Systemakkreditierung* finden Evaluierungen der ganzen Universität sowie einzelner Einheiten statt. Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen werden befragt und externe Gutachterinnen und Gutachter untersuchen das Qualitätsmanagement. Des Weiteren wird eine App erstellt und eingesetzt, die der Hochschulleitung direkten Kontakt zu den Studierenden ermöglicht – mit dieser App wird versucht, die Studierenden hinsichtlich ihrer Beteiligung am Qualitätsmanagement der Universität C zu aktivieren.

Die Studierenden werden von der Hochschulleitung als Ideengeberinnen und Ideengeber genutzt; hieraus sind Wettbewerbe und andere Maßnahmen entstanden. Hinsichtlich der Weiterentwicklung der Lehre ist die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen hinsichtlich des forschenden Lernens obligatorisch. Weiterhin werden die Professorinnen und Professoren untereinander vernetzt und weiterhin betreut, um den Kulturwechsel zu bewältigen. Universität C stehen Sondermittel zur Verfügung, die sowohl aus hauseigenen Mitteln wie aus Landessonderprogrammen wie auch aus eingeworbenen Drittmitteln bestehen. Diese Mittel wurden unter anderem dafür genutzt, die Studieneingangsphase umzugestalten; diese ist flexibilisiert worden. Zusätzlich wurde das Assessment als Feedback für die Studierenden intensiviert. Auch für die eigene Perspektive der Hochschulleitung werden Feedback und Vernetzung als wichtige Maßnahmen gesehen, um Betriebsblindheit zu vermeiden und neue Einsichten zu erhalten.

Hinsichtlich der *physischen Lehr- und Lernräume* wurde in die großen Hörsäle investiert – hier wurden die Möglichkeiten der dozentengesteuerten Video-

Vorlesungsaufzeichnung eingebaut. Ebenso wurden Audience-Response-Angebote eingeführt, um die Interaktivität in den (Massen-)Veranstaltungen zu erhöhen und die Studierenden zu aktivieren. In den Hörsälen ist, wie auch in den Seminar- und Zwischenräumen und in den Selbstlernzentren, der Verzehr erlaubt, lediglich in der Bibliothek ist das Essen und Trinken strikt untersagt. Universität C nimmt den Wandel der Lernkultur ernst und ist dabei, ihn umzusetzen, jedoch gibt es auch hier noch Bereiche wie zum Beispiel die Passung zur Lebenswelt der Studierenden, in denen noch Potenzial zu verzeichnen ist.

5.3.7 Zusammenfassende Analyse von Fall C

In Fall C hat sich das Ministerium weitestgehend aus der Detailsteuerung der Universität zurückgezogen. Lediglich Themen, die rechtliche Konsequenzen haben, werden noch vom Ministerium steuernd begleitet. Universität C verfügt über einen echten *Globalhaushalt*, rechnet mittels Kosten- und Leistungsrechnung ab und erhält finanzielle Inputsteuerung über leistungs- und belastungsorientierte Kriterien. Der *Hochschulrat* nimmt seine Aufsichtsfunktion dahingehend wahr, dass er den *Wirtschaftsplänen* zustimmt, zu den *Struktur- und Entwicklungsplänen* und zum *Rechenschaftsbericht* Stellung nimmt, den Jahresabschluss feststellt, die Hochschulleitung entlastet und über etwaige Überschüsse oder Mankos des Haushaltsjahres entscheidet.

Hinsichtlich der *Personalkompetenzen* gilt, dass der Hochschulrat an der Wahl der Hochschulleitung beteiligt ist, und bezüglich der *Sachkompetenzen* nimmt der Hochschulrat Stellung zu grundsätzlichen Angelegenheiten der gesamten Universität und spricht Empfehlungen aus. Die Wahl des Hochschulrats erfolgt im Konfrontationsverfahren, bei dem die Hochschulleitung ausgeschlossen ist, also nur vom *Senat* und Ministerium bestimmt wird. In den Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden die Profilierung der Universität und hinsichtlich der Lehre innovative Lehrformate, Interdisziplinarität und Digitalisierung fokussiert. Weiterhin soll Universität C anstreben, die Abbrechendenquote zu senken und das erfolgreiche Studium in Regelstudienzeit stärken.

In puncto *akademische Selbstorganisation* verfügt der Senat über hohe und zahlreiche Kompetenzen und bildet viele Kommissionen, die mit allen strategischen Zielen befasst sind. Die Fakultätsräte bilden das Pendant zum Senat in der dezentralen Ebene: Sie tragen ihren Teil zum Struktur- und Entwicklungsplan bei, führen die Evaluationen von Studium und Lehre durch und verteilen die Stellen und Mittel in ihrem Bereich. Betrachtet man die hierarchisch-administrative Selbststeuerung, so zeigt sich, dass durch die Gesetzgebung und die darin verankerten Wahlverfahren eine Managementorientierung der Hochschul-

leitung möglich ist, denn der Senat verfügt über keinerlei Drohpotenzial. Damit ist es möglich gegen die Mehrheit der Professorinnen und Professoren zu entscheiden.

Ein Blick auf die Kompetenzverteilung in der zentralen Ebene zeigt, dass die Hochschulleitung über finanzielle Kompetenzen verfügt, die der Hochschulrat mittels Vetorecht teilweise blockieren kann. Zu diesen Punkten nimmt der Senat nur Stellung. Lediglich die *Grundordnung* wird vom Senat exklusiv beschlossen und er ist an der Weiterentwicklung des *Qualitätssicherungssystems* beteiligt. Hier ist eine Stärkung des Managementmodells zu sehen und Hüther ordnet dies als *Hierarchie-Ratsmodell* ein, in dem „die meisten Entscheidungen durch Verhandlungen der beiden Gremien zustande kommen“ (Hüther 2010, 260). Ein weiteres Argument hierfür ist die Professionalisierung der Hochschulleitung. Hier liegen die Aufteilung in Ressorts, die Vergabe von Entscheidungsbefugnissen zu den dezentralen Leitungsfunktionen und die Möglichkeit der hauptamtlichen Funktionsausübung vor. Da Universität C systemakkreditiert ist, liegt ein Qualitätshandbuch vor, in dem Evaluationen und weitere Prozesse hinsichtlich des Studiums und der Lehre geregelt sind. Beleuchtet man nun die wettbewerblichen Strukturen von Universität C, wird deutlich, dass sie das Instrument bewusst einsetzt und es auch über W-Besoldungen, Evaluation, Wettbewerbe und (internationale) Rankings für den Bereich Studium und Lehre nutzt. Auch hier ist eine deutliche Orientierung zum *Managementmodell* sichtbar. Universität C verfügt über eine hochschulweite Ausrichtung des Lernformates.

Es wird das *Forschende Lernen* propagiert. Damit ist ein *Kulturwandel* verbunden, der aktiv und passiv kommuniziert wird – damit wird versucht, motivational alle Mitarbeitenden und Studieren- den mitzunehmen. Es wird versucht, die Studierenden zu aktivieren und stärker einzubinden. Dies nicht nur in die Lehre, sondern auch in die Entscheidungs- und Ausrichtungsprozesse der Organisation. Weiterhin ist die Studieneingangsphase flexibilisiert worden, was der studentischen Lebensrealität entgegenkommt. Schulungen für neue Lehrende sind dahingehend obligatorisch, dass diese in den Methoden des forschenden Lehrens und Lernens geschult werden. Weitere Schulungsangebote sind vorhanden, aber nicht verpflichtend. Für den Bereich der *physischen Lehr- und Lernräume* ist festzuhalten, dass die Hörsäle für die Bewältigung der Massenveranstaltungen mit digitalen Ressourcen ausgestattet wurden, um Veranstaltungen aufzeichnen zu können oder um interaktive, digital gestützte Audience-Response-Verfahren wie zum Beispiel Clicker nutzen zu können.

Für die Perspektive der *Studierendenorientierung* bedeuten diese Ergebnisse hinsichtlich der staatlichen Regulierung, dass durch die hohe Autonomie und die Verpflichtung zur Akkreditierung eine geringe Detailsteuerung festzustellen ist und zudem ein echter Globalhaushalt (Ziegele 2005, 50) eingerichtet wurde.

Dies ist, wie bereits angeklungen, als positiv zu sehen. Hinsichtlich der zielbezogenen Außensteuerung durch externe Stakeholder ist der Hochschulrat der Universität C mehrheitlich wissenschaftsnah besetzt, sodass hier Potenziale ungenutzt bleiben. Die Besonderheit der Universität C, dass eine gleichzeitige Mitgliedschaft in Senat und Hochschulrat möglich ist, öffnet auf der einen Seite zwar den Informations- und Interessenfluss, birgt jedoch auf der anderen Seite auch Konfliktpotenzial. Da dies im Untersuchungszeitraum dieser Arbeit nicht der Fall war, wird diesem Umstand nicht weiter nachgegangen. Die eingesehnen *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* betreffen vor allem die Themen, die unter dem Schlagwort *Third Mission* gebündelt werden können.

Hinsichtlich der Lehre werden Maßnahmen anvisiert, die sich unter dem Begriff „erfolgreiches Studium“ zusammenfassen lassen. Wie dies zu erreichen ist, bleibt Universität C überlassen. Als hinderlich wird hier die Zweckbindung der Mittel im Hochschulhaushalt gesehen. Als förderlich für die Studierendenorientierung kann die Systemakkreditierung gesehen werden, die viele Prozesse der *Qualitätssicherung* der Lehre definiert und sicherstellt. Wichtig ist es jedoch, das Thema Studierendenorientierung bei den Entscheiderinnen und Entscheidern sowie Gestalterinnen und Gestaltern zu platzieren und dass es noch stärker auf die Personen ankommt, die diese Rollen und Funktionen besetzen. Dies wird deutlich, wenn man sich die *hierarchisch-administrative Selbststeuerung* und die *akademische Selbstorganisation* ansieht: Der/Die Hochschulleitende verfügt über weitreichende Kompetenzen.

Hinsichtlich des Wettbewerbs lässt sich festhalten, dass Universität C diesen erkannt hat und auch nutzt, was zum Beispiel durch die Auslobung von zwei Lehrpreisen sichtbar wird. Dennoch ist auch hier noch Potenzial erkennbar. So werden zum Beispiel die Ergebnisse der Lehre nicht in die Leistungszulagenverhandlungen eingebracht und auch die Hochschulleitung nutzt die Möglichkeit zur Beratung, soweit zu eruieren war, nicht. Die Studierendenorientierung in den Dimensionen Hochschulorganisation, Hochschuldidaktik, digitale Strukturen und physische Lehr- und Lernräumen ist als ausgeprägt zu sehen. Universität C erreichte 99 Prozent der möglichen 165 Punkte und belegt damit im Good Practice-Ranking den zweiten Platz. Damit wird deutlich, dass auch mit hybriden Formen der Modelle sehr gute Studierendenorientierung erreicht werden kann.

5.4 Zusammenschau der Fälle

Nachdem nun die Fälle einzeln dargelegt worden sind, sollen sie zueinander in Verbindung gebracht und innerhalb der Dimensionen zueinander in Bezug gesetzt werden, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten.

5.4.1 Staatliche Regulierung

Die drei untersuchten Universitäten unterscheiden sich in dem Ausmaß und der Art der staatlichen Regulierung, die sie erfahren. Wird Universität A noch stark und detailliert reguliert, genießt Universität B weitgehende *Autonomie* und auch hinsichtlich der *Regulierung* der Universität C hat sich das Ministerium weitgehend zurückgezogen. Auch wurde deutlich, dass die Universitäten B und C über echte *Globalhaushalte* verfügen und Universität A mit, folgt man Ziegele und Müller (2005), einer fiktiven Kameralistik finanziell gesteuert wird. Universitäten B und C arbeiten im internen Rechnungswesen mit der *Kosten- und Leistungsrechnung*, während Universität A mit der *Einnahmenüberschussrechnung* lediglich Gewinnebeziehungsweise Verluste bilanziert und auf die Kontrolle der Prozesse, Kostenstellen etc. verzichtet. Es lässt sich demnach festhalten, dass die staatliche Regulierung der Universität A im Vergleich zu den beiden anderen Fällen stärker ausgeprägt ist und auch innerhalb der Haushaltung noch zurückhaltend den Managementmethoden und damit auch dem Managementmodell gegenübersteht.

Auch hinsichtlich der Lehre reguliert das Ministerium der Universität A stärker als in den beiden anderen Fällen. Während sich die Ministerien der Universitäten B und C auf die rechtlich relevanten Faktoren, wie zum Beispiel Regelstudienzeit, Prüfungsordnungen und Rechts- und Fachaufsicht, beschränken und dafür im Gegenzug die Akkreditierung vorschreiben, schreibt das Ministerium der Universität A zum Beispiel die Studienfachberatung oder auch die Wahlmöglichkeit für fachübergreifende Lehrveranstaltungen vor und berücksichtigt die Akkreditierung in Form einer Kann-Regelung. Universität A verfügt demnach über weniger Autonomie als die beiden anderen betrachteten Fälle. Damit wird auch hinsichtlich der Lehre deutlich, dass Fall A weniger im *Managementmodell* agiert als die Fälle B und C. Damit steht auch mit dem Blick auf die *Studierendenorientierung* Universität A weniger universitätsinterner Spielraum zur Verfügung als den beiden anderen Fällen und die Ausprägung der Studierendenorientierung hängt stärker von der Ausrichtung des Ministeriums ab. Damit lässt sich die Ausprägung der staatlichen Regulierung der drei untersuchten Universitäten

wie folgt anordnen: Universität A > Universität B > Universität C. Die Ausprägung des *Managementmodells* ist für die Universitäten gegenläufig: Universität A < Universität B < Universität C, denn eine stark ausgeprägte staatliche Regulierung spricht für ein Verharren im *Selbstverwaltungsmodell*. In dem sich anschließenden Mechanismus, der zielbezogenen Außensteuerung durch externe Stakeholder, steht eine starke Ausprägung für das *Managementmodell*.

5.4.2 Zielbezogene Außensteuerung durch externe Stakeholder

Die Universitäten erfahren neben der staatlichen Regulierung weitere Außensteuerung – vor allem durch die mittlerweile in allen Bundesländern regulativ eingeführten Hochschulräte und die Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Die Kompetenzen der *Hochschulräte* in den drei Fällen unterscheiden sich stark und damit auch die grundsätzlichen Aufgaben, die Beratungs-, Kontroll- und Aufsichtsfunktion umfassen können. Hat zum Beispiel der Hochschulrat der Universität A ein Vetorecht hinsichtlich des Struktur- und Entwicklungsplan, so wird dieser in der Universität B im Einvernehmen mit dem *Senat* beschlossen und der Hochschulrat der Universität C nimmt lediglich Stellung dazu. Auch lässt sich festhalten, dass der Hochschulrat der Universität C inhaltlich ausschließlich mit den Finanzen der Universität befasst ist, während in Universität B der Hochschulrat die Satzung für das Qualitätssicherungsverfahren genehmigt und der Hochschulrat der Universität A dem Qualitätssicherungssystem zustimmen muss.

In den Universitäten A und B genehmigt der Hochschulrat die Grundordnung – dies ist in Universität C nicht vorgesehen. Auch ist Universität A die einzige Universität der untersuchten Fälle, die den Hochschulrat beratend in die Weiterentwicklung und in die Profilbildung der Universität einbezieht. Während in den Universitäten B und C Findungskommissionen zur Besetzung der Position des/der Hochschulleitenden eingesetzt werden, an denen der Hochschulrat beteiligt ist, hat der Hochschulrat der Universität A Vorschlagsrechte zur Besetzung des/der Hochschulleitenden. Hier darf ebenfalls eine Kanzlerin beziehungsweise ein Kanzler vorgeschlagen werden. In den Grundsätzen der Zuweisung der Mittel und Stellen muss der Hochschulrat der Universität A zustimmen, der Hochschulrat von Universität B beschließt diese und der Hochschulrat der Universität C ist damit nicht direkt befasst – dieser stimmt den Wirtschaftsplänen der Hochschulleitung zu.

Es zeigt sich, dass der Hochschulrat der Universität A im Vergleich zu den anderen beiden Fällen die meisten Kompetenzen hat und auch durch die Unterscheidung von Zustimmung und Genehmigung zumeist vor dem Abschluss der

Vereinbarungen agiert. Auch wird zum Beispiel hinsichtlich der Struktur- und Entwicklungsplanung dem Hochschulrat der Universität B ein einvernehmlicher Beschluss mit dem Senat auferlegt und der Hochschulrat der Universität C nimmt lediglich Stellung dazu.

Hinsichtlich der Besetzung der Hochschulräte zeigt die Zusammenschau der Fälle, dass alle Hochschulräte im Konfrontationsverfahren gebildet werden, in dem sich Senat und Ministerium gegenüberstehen. Die Besetzung mit externen Mitgliedern variiert von der mehrheitlichen, wie in den Fällen A und B, bis zur hälftigen Besetzung mit internen Mitgliedern in Universität C. Eine Besonderheit zeigt sich bei der Universität A: Hier muss eine Studierende beziehungsweise ein Studierender Mitglied des Hochschulrates sein. Eine andere Besonderheit ist, dass für Universität C nicht ausgeschlossen wird, sowohl im Senat wie auch im Hochschulrat Mitglied zu sein. Diese Möglichkeit wurde im Untersuchungszeitraum jedoch nicht wahrgenommen. Insgesamt lässt sich für die Universitäten A und C festhalten, dass diese überwiegend wissenschaftsnah besetzt sind; nur Universität B zeigt eine wirtschaftsaffine Besetzung, die zudem international geprägt ist.

Weitere Unterschiede in der Außensteuerung zeigen sich in den beratend tätigen Gremien. Universität A hat vom Ministerium ein beratend tätiges Gremium dem Senat zur Seite gestellt bekommen, welches nur beratend tätig ist und einen jährlichen Bericht an das Ministerium verfasst. Damit bleibt die Einflussstärke zu hinterfragen. Universität B hat ein beratendes Gremium an der Seite des/der Hochschulleitenden, das ebenfalls nur beratend tätig ist und zum Austausch mit der Gesellschaft dient – jedoch nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Universität C hat, soweit festzustellen war, kein beratendes Gremium in der zentralen Ebene.

Es wird deutlich, dass sich Universität B um echten Außeneinfluss bemüht und die Universitäten A und C in Teilen das Ziel dieses Instrumentes unterlaufen, da der Einfluss aus anderen Umwelten, wie Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft, eher gering gehalten wird; Zwar wird Außeneinfluss aus anderen wissenschaftlichen Einrichtungen zugelassen, aber eben nur Einfluss aus dem gleichen System: der Wissenschaft.

Ein weiteres Element der *zielbezogenen Außensteuerung* sind die *Ziel- und Leistungsvereinbarungen*. Alle drei Universitäten haben diese Vereinbarungen mit ihren Ministerien abgeschlossen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass von Universität C für den Untersuchungszeitraum kein gültiges Dokument aufzufinden war und damit auf das jüngste Dokument mit der Gültigkeit bis 2017 zurückgegriffen wurde. Allen Vereinbarungen ist gemein, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten gesteigert werden soll und dass Absolventinnen- und Absolventenquoten, Studierende in Regelstudienzeit und Abbrechendenquoten

thematisiert werden. Alle Fälle sehen die Forschung als den Weg zur Profilierung; lediglich Universität C thematisiert *innovative Lehrformate* und die *interdisziplinäre Perspektive*. Universität B sah sich im Erhebungszeitraum mit Problemen des Übergangs in die höheren Fachsemester konfrontiert und wurde über die Ziel- und Leistungsvereinbarungen unterstützt, diesen Übergang zu verbessern. Mit dem Blick auf die *formelgebundene Mittelvergabe* zeigt sich für Universität A ein Konglomerat aus Grundausstattung, mehreren Bemessungsmodellen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen und Projektmitteln. Dies ist seitens des Ministeriums erkannt worden und wurde im Folgejahr nach dem Erhebungszeitraum verändert.

Die Universitäten B und C verfügen über Grundhaushalte, die nach der *Kosten- und Leistungsrechnung* bewirtschaftet werden. Hier war es nicht möglich zu eruieren, ob und wenn ja, welche Bemessungsmodelle zugrunde gelegt werden. Es kann lediglich festgehalten werden, dass mit Bonus- und Malusregelungen agiert wird, wenn Kennzahlen erreicht beziehungsweise übertroffen oder aber auch nicht erreicht werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Hochschulrat der Universität A über die meisten strategischen Kompetenzen verfügt, aber das eigentliche Ziel der Einführung der Hochschulräte, Außeneinfluss aus Gesellschaft, Kultur und Politik in die Universitäten hineinzubringen, sowohl von Universität A wie auch von Universität B dahingehend unterlaufen wird, dass es mehrheitlich eine wissenschaftsnahe Besetzung der Hochschulräte gibt. Universität B legt im Gegensatz dazu großen Wert auf diesen Einfluss und der/die Hochschulleitende hat ein freiwilliges Gremium eingerichtet, das ihn/sie dahingehend berät. Hinsichtlich der Zielsetzungen in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen haben alle Universitäten ähnliche Ziele: Die Wettbewerbsfähigkeit soll gesteigert werden und der Output – also die Anzahl der erfolgreichen, qualifizierten Absolvent/-innen und Absolventen in Regelstudienzeit (fertiges „Produkt“) – soll gesteigert werden. Hinsichtlich der Finanzierung zeigt sich der Unterschied, der in der staatlichen Regulierung schon deutlich wurde: Universität A wird detailreicher und formalisierter finanziell gesteuert als die beiden anderen Universitäten. Für die Ausprägung in diesem Governance-Mechanismus, und damit auch im Managementmodell lässt sich somit wie folgt vergleichend für die drei betrachteten Fälle schreiben: *Universität A < Universität C < Universität B*.

Die zielbezogene Außensteuerung ist in Universität A am geringsten und in Universität B am stärksten ausgeprägt. Damit ist Universität A stärker im Selbstverwaltungsmodell verhaftet als die anderen beiden untersuchten Fälle und Universität B folgt am stärksten dem Managementmodell.

Aus der Perspektive der Studierendenorientierung kann ein hoher und vielfältiger Außeneinfluss nur zu begrüßen sein. Damit erhöhen sich die Möglich-

keiten, dass die Alltagswelt der Studierenden und deren Bedürfnisse über den gesellschaftlichen Einfluss in die Entscheidungen einbezogen werden. Da dies jedoch stark von der Art und Weise des Außeneinflusses und von den Interessen der einzelnen Beteiligten abhängt, ist auch zu bedenken, dass ein vielfältiger Außeneinfluss nicht zwingend zur Förderung der Studierendenorientierung führt. Für den sich anschließenden Mechanismus der akademischen Selbstorganisation lassen sich die Fälle wie folgt zusammenfassend beschreiben.

5.4.3 Akademische Selbstorganisation

Betrachtet man die Kompetenzen des Senats in der Zusammenschau, zeigt sich, dass die Senate der Universitäten A und B die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen beschließen, und der Senat von Universität C diese lediglich empfiehlt. Die Senate der Universitäten A und C erlassen die Grundordnung, während der Senat der Universität B diese beschließt und diese mit ihrer Verkündung Wirksamkeit erlangt. Der Senat von Universität A wählt die Hochschulleitende beziehungsweise den Hochschulleitenden, in den anderen beiden Universitäten ist er an den Findungskommissionen beteiligt. Von strategischer Bedeutung ist es, dass in Universität A der Senat den Struktur- und Entwicklungsplan beschließt, in Universität B der Beschluss im Einvernehmen mit dem Hochschulrat vorgenommen wird und der Senat der Universität C dazu lediglich Stellung nimmt.

Betrachtet man die Beteiligung bei der Wahl des Hochschulrats, so zeigt sich, dass in Universität A der Senat fünf der zehn Mitglieder wählt, in der Universität B zwei der fünf Mitglieder und in Universität C zwei Senatsmitglieder der Wahlkommission angehören, die aus fünf Mitgliedern besteht. Während der Senat der Universität A die Grundsätze zur Zuweisung der Mittel beschließt, wird vom Senat der Universität B nur Stellung genommen und vom Senat der Universität C lediglich Empfehlungen abgegeben. Der Senat der Universität A ist nicht mit der Wirtschaftsplanung der Universität befasst, der Senat der Universität B nimmt dazu Stellung und in Universität C werden die Planungsgrundsätze vom Senat gebilligt. Allerdings beschließt der Senat der Universität A die Verteilung aller zugewiesenen Mittel. Hinzu kommen universitätsindividuelle Kompetenzen, welche die Lehre betreffen: Der Senat der Universität A beschließt die Einschreibeordnung und die Höchstzulassungszahlen, der Senat der Universität B die Prüfungsordnungen und Gebührensatzungen und in Universität C erlässt der Senat die Rahmenprüfungsordnung.

Ebenso unterschiedlich sind die Kompetenzen der dezentralen Ebene verteilt. Stellen diese in der Universität A vor allem den Erlass der Prüfungsordnung

und die Gewährleistung des Lehrangebots dar, entscheiden die Fakultätsräte über grundsätzliche Angelegenheiten des jeweiligen Fachbereichs. In Universität B wurden innerhalb des Senats Ausschüsse gebildet, welche die Aufgaben der Dekanate übernehmen und die Aufgaben der Fakultätsräte werden ebenfalls vom Senat wahrgenommen. Universität C bildet ebenfalls Fakultätsräte, die das Pendant zum Senat in der dezentralen Ebene bilden. Sie sind für die Evaluation der Lehre verantwortlich, tragen den Teil der Fakultät zum Struktur- und Entwicklungsplan bei und sind innerhalb der Fakultät für die Verteilung von Mitteln und Stellen verantwortlich. Es zeigt sich, dass Universität C tatsächliche Kompetenzen in die dezentrale Ebene weitergegeben hat, und die Universitäten A und B hinsichtlich der *Dezentralisierung* Mischformen mit der Einbettung dieser Aufgaben im Senat vorziehen. Deutlich wird auch, dass der Senat von Universität A über finanzielle und *Wahlkompetenzen* verfügt, während in den Universitäten B und C der Zugriff auf Finanzen entweder nur im Einvernehmen mit dem Hochschulrat möglich ist (Universität B) oder der Senat lediglich dazu Stellung nehmen kann (Universität C).

Grundsätzlich ist die Macht des Senats in Universität C innerhalb der drei betrachteten Fälle am schwächsten ausgeprägt. Dieser Senat ist zwar an den Wahlen beteiligt kann aber sonst nur Empfehlungen aussprechen oder zu anderen Aspekten Stellung nehmen. Universität B lässt oftmals auch nur noch die Stellungnahme des Senats zu, beteiligt diesen jedoch noch am Beschluss des Struktur- und Entwicklungsplans und gesteht dem Senat Beschlusskompetenzen hinsichtlich der Lehre zu. In Universität A ist der Senat – immer im Vergleich zu den beiden anderen Fällen – der mächtigste. Er hat Beschlusskompetenzen sowohl in finanzieller Hinsicht wie auch die Lehre betreffend.

Für die Studierendenorientierung ist weniger der Aufbau der Universität oder die Stärke des Senats entscheidend als vielmehr die inhaltliche Ausrichtung der Entscheidungen, die in der Universität gefällt werden.

In Kurzform lassen sich die drei Universitäten wie folgt hinsichtlich der Ausprägung in diesem Mechanismus anordnen: *Universität A > Universität B ≤ Universität C*.

Die *akademische Selbstorganisation* ist damit bei Universität B schwächer ausgeprägt als bei Universität A und im Vergleich zu Universität C geringer oder gleich. Hierbei kommt es darauf an, welche Ausprägung wie gewichtet werden soll. Aus der Perspektive der Studierendenorientierung ist hier keine Gewichtung möglich, da es sich um inhaltliche Fragen handelt.

Für die Einordnung in das *Managementmodell* kann festgehalten werden, dass Universität A durch die starke Ausprägung der akademischen Selbstorganisation stärker im *Selbstverwaltungsmode*ll verhaftet ist als die beiden anderen Fälle, denn auch für diesen Mechanismus gilt: Je geringer die Ausprägung, desto

höher die Einordnung in das Managementmodell. Damit orientieren sich Universität B und C stärker am Managementmodell.

5.4.4 Hierarchisch-administrative Selbstorganisation

Die hierarchischen Kompetenzen der Hochschulleitenden zeigen ebenfalls differierende Ausprägungen. Gemein ist ihnen lediglich, dass sie alle *Richtlinienkompetenz* innehaben. In Universität A verfügt der/die Hochschulleitende über eine Vetoposition, die den Hochschulleitenden der Universitäten B und C nicht zu steht. Wie der Hochschulleitenden der Universität B verfügt der/die Hochschulleitende von Universität A über doppeltes Stimmengewicht innerhalb der Hochschulleitung. In den Universitäten B und C obliegt die Verteilung von Ressorts der gesamten Universitätsleitung, während dies eine alleinige Kompetenz des/der Hochschulleitenden der Universität A ist. Eine weitere Gemeinsamkeit aller Hochschulleitenden ist, dass sie ein Vorschlagsrecht hinsichtlich der Besetzung der Vizeleitenden innehaben. Bei der Absetzung sind die Hochschulleitenden der Universitäten A und C jedoch unbeteiligt, während in der Universität B der/die Leitende darüber bestimmt. Auch kann der/die Leitende der Universität B den/die Kanzler/-in absetzen, während die beiden anderen Leitenden damit nicht befasst sind. Bei der Besetzung der Kanzlerin beziehungsweise des Kanzlers muss das Ministerium der Universität A zustimmen und alle drei Hochschulleitenden haben ein Vorschlagsrecht für diese Position.

Die Verteilung der Kompetenzen in der zentralen Ebene zeigt, dass alle drei Universitäten unterschiedliche Verteilungen vorgenommen haben. So werden die *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* der Universität A dem Senat zugewiesen, da dieser die allgemeine Auffangkompetenz innehaltet. Bei der Universität B schließt die Hochschulleitung diese ab und Senat und Hochschulrat sind unbeteiligt und bei Universität C muss der Hochschulrat zustimmen, der Senat nimmt Stellung und die Hochschulleitung schließt sie ab. Die *Struktur- und Entwicklungsplanung* wird in der Universität A vom Senat beschlossen und der Hochschulrat muss zustimmen, in der Universität B beschließt der Hochschulrat diese, der Senat nimmt Stellung und die Hochschulleitung darf Vorschläge zur weiteren Entwicklung unterbreiten. Universität C hat den Entwurf und die Ausführung des Struktur- und Entwicklungsplans der Hochschulleitung zugewiesen und Senat und Hochschulrat nehmen lediglich Stellung dazu.

Hinsichtlich des *Qualitätssicherungssystems* ist den Universitäten A und B gemein, dass der Senat dieses beschließt, in Universität C ist der Senat daran beteiligt. In Universität A muss der Hochschulrat zustimmen und der/die Hochschulleitende ist unbeteiligt. In Universität C ist der Hochschulrat indirekt über

die Ziel- und Leistungsvereinbarungen beteiligt. Die Budgets und Grundsätze zur Mittelverteilung werden in Universität A vom Senat beschlossen, in Universität C obliegt dies der/dem Hochschulleitenden und in Universität B dem Hochschulrat. Haben die Hochschulräte in Universität A und C hierzu ein Vetorecht, so darf der Senat der Universität B nur dazu Stellung nehmen. In Universität C obliegt dies der Hochschulleitung, der/die Hochschulleitende der Universität B vollzieht diesen Beschluss und kann Vorschläge unterbreiten.

In puncto Einrichtung, Änderung und Schließung von Studiengängen beschließen die Senate der Universitäten A und B dies, während diese Kompetenz in der Universität C der Hochschulleitung zukommt. Allen anderen Beteiligten in allen Fällen kommt hierbei lediglich das Recht der Stellungnahme zu, im Falle der Universität A kommt dem Hochschulrat noch ein Vorschlagsrecht zu. Vergleichend lässt sich festhalten, dass der Senat der Universität A die meisten und stärksten Kompetenzen auf sich vereint und in Universität C der Senat die wenigsten und am schwächsten ausgeprägten Kompetenzen hat. In Universität A werden Senat und Hochschulrat als Antagonisten zueinander aufgestellt und die Hochschulleitung hat die geringsten Kompetenzen in der formalen Struktur.

In Universität B liegt eine Verteilung der Kompetenzen vor: Wirtschaftliche Kompetenzen liegen beim Hochschulrat, hochschulinterne, die Lehre betreffende Kompetenzen liegen beim Senat. Lediglich in den Punkten, welche die Qualität oder die Grundordnung betreffen, werden Senat und Hochschulrat als Antagonisten aufgestellt. In Universität C verfügt die Hochschulleitung über die operativen Kompetenzen und auch über wirtschaftliche Kompetenzen. Hier muss oftmals der Hochschulrat zustimmen, wohingegen der Senat nur Stellung nimmt. Damit wird deutlich, dass Universität A noch am stärksten im Selbstverwaltungsmodell verhaftet ist und Universität C über die größte Hinwendung zum *Managementmodell* verfügt.

Dies zeigt sich auch an der Analyse der *Wahlverfahren*: Innerhalb der Universität A ist durch die Wahlverfahren durchaus Drohpotential des Senats vorhanden und Entscheidungen gegen die Mehrheit der Professorinnen und Professoren sind unwahrscheinlich. In den Universitäten B und C verfügen die Senate über keinerlei Drohpotenzial und Entscheidungen gegen die Mehrheit der Professorinnen und Professoren sind möglich. Zur Professionalisierung der Hochschulleitung lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Hauptamtlichkeit der Hochschulleitenden im Fall A möglich ist und für Universität C nicht möglich ist; auch im Fall B ist dies nicht gesetzlich reguliert – lediglich die Möglichkeit zur Aufhebung der Lehrverpflichtung ist gegeben. Die Amtszeit variiert zwischen sechs Jahren (Fälle A und C) und vier Jahren (Universität B). Alle Universitäten geben – in mehr oder minder starken Ausprägung – Entscheidungskompetenzen in die dezentrale Ebene ab; wobei zu bedenken ist, dass diese Ent-

scheidungskompetenzen durch die Bildung von den Kommissionen und das Zusammenlegen von Kompetenzen nur sehr eingegrenzt Gültigkeit haben kann. Auch arbeiten alle Universitäten mit dem Instrument der internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen, wenn diese auch nicht inhaltlich beschrieben werden können.

Für die *Studierendenorientierung* bedeutet dieses Ergebnis, dass der Platzierung der Themen bei den richtigen Positionen und Personen eine sehr hohe Bedeutung zukommt. Wird Studierendenorientierung als wichtig eingestuft, profitiert die Studierendenorientierung von langen Amtszeiten, wird diesem Thema wenig Relevanz zugemessen, sind lange Amtszeiten eher hinderlich und es wird schwierig, dieses Konzept als Unterstützung für das erfolgreiche Studium zu nutzen. Auch hier, wie in der akademischen Selbstorganisation, ist demnach nicht die Struktur der Universität maßgeblich für die Förderung, sondern die Besetzung der Positionen.

Dennoch lassen sich die drei untersuchten Fälle in folgende geordnete Reihenfolge der Ausprägung bringen: *Universität A < Universität B < Universität C*.

Hüther untersuchte die Dokumente, die Budgetverteilungen, Kompetenzen und das Wahlverhalten (Hüther 2010, 333) und entwickelte dazu eine idealtypische Verteilung der Kompetenzen für die beiden Modelle und bildete einen Durchschnitt der Bundesländer. Abbildung 6 zeigt die Verteilungen.

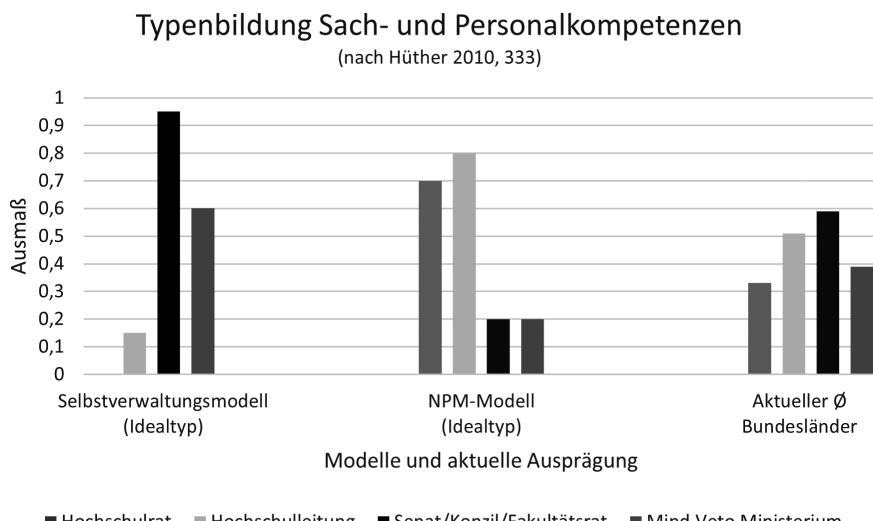


Abb. 6: Idealtypen nach Sach- und Personalkompetenzverteilung (eigene Darstellung nach Hüther (2010, 333))

Hüther ordnet im Idealtyp des *Selbstverwaltungsmodells* den Hochschulrat mit keinerlei Kompetenzen (0,0) ein und es wird deutlich, dass der aktuelle Stand (2021) im Durchschnitt eine Mischform zeigt. In seinem Idealtyp des NPM-Modells (Managementmodell) sollte die Hochschulleitung die meisten Kompetenzen innehaben, gefolgt vom Hochschulrat. Folgt man seinen Ausführungen, so lassen sich die drei untersuchten Fälle, wie in Abbildung 7 dargelegt, in seine Typologie einordnen.

Einordnung der Fälle in die Typologie

(nach Hüther 2010, 333)

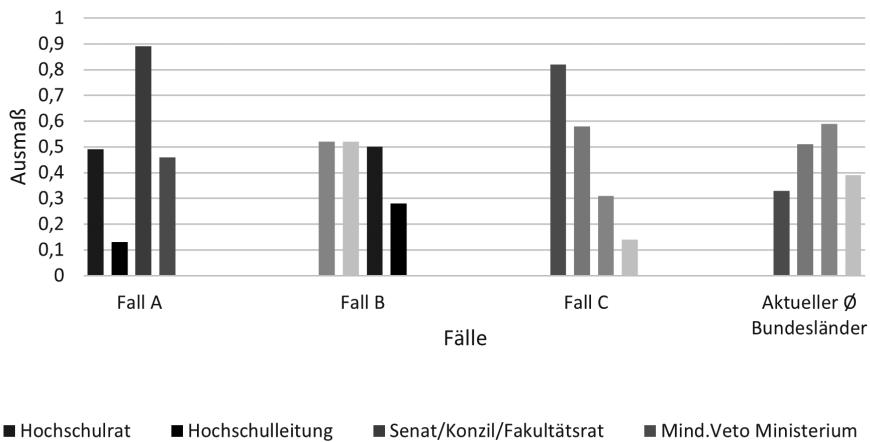


Abb. 7: Einordnung der untersuchten Fälle in die Typologie (eigene Darstellung nach Hüther 2010, 333)

Im Fall A hat der Senat die meisten Kompetenzen, im Fall C der Hochschulrat. Im Fall B ist die Verteilung ausgewogen und das Ministerium hält sich weitgehend zurück. Hüther beschreibt diese drei unterschiedlichen Typen als „Kollegialmodell“ (Hüther 2010, 333) (Fall A), als „Hierarchie- Rats-Kollegialmodell“ (Hüther 2010, 333) (Fall B) und als „Hierarchie-Ratsmodell“ (Hüther 2010, 333) (Fall C). Er ordnet diese Ergebnisse wie folgt ein: Das Hierarchie-Ratsmodell entspricht am stärksten der idealtypischen Ausprägung des Managementmodells. Dem entspricht in diesem Vergleich am ehesten Universität C, in der die höchste Ausprägung der Kompetenzen des Hochschulrats vorliegt und sich das Ministerium am stärksten zurückgezogen hat (Hüther 2010, 334).

Fall B lässt sich nach Hüthers Modell damit beschreiben, dass „die Kompetenzdichte von Leitung und Rat deutlich in Richtung NPM-Modell weist, [...] die Stellung der akademischen Selbstverwaltung hier allerdings noch deutlich zu

hoch [ist]“ (Hüther 2010, 334), und Fall A lässt sich in das Kollegialmodell einordnen, welches

am deutlichsten [in] dem traditionellen deutschen System verhaftet [bleibt] [...] In allen LHGen findet sich hierbei im Vergleich zum Hochschulrat und der Hochschulleitung eine starke Stellung der akademischen Selbstverwaltung. Zudem fällt auf, dass entweder der Hochschulrat oder die Hochschulleitung ein Gegengewicht zur akademischen Selbstverwaltung bilden. In diesen Ländern ist demnach entweder der Hochschulrat oder die Hochschulleitung besonders kompetenzschwach. Tendenzen in Richtung ‚New Managerialism‘ sind zwar vorhanden, aber nicht besonders ausgeprägt (Hüther 2010, 334, H. i. O.).

Dieser Einschätzung ist sich vollständig anzuschließen. Damit ist Fall C derjenige, der sich innerhalb der hier untersuchten Universitäten am stärksten am Managementmodell orientiert, und Fall A verbleibt am stärksten im Selbstverwaltungsmodell.

Ordnet man die Fälle anhand der von Hüther gefundenen Durchschnittswerte ein, so zeigt sich, dass in Fall A der Senat und die Veto-Möglichkeiten des Ministeriums überdurchschnittlich stark sind und die Hochschulleitung unterdurchschnittlich stark ausgeprägt ist. Die Stärke des Hochschulrates ist jedoch überdurchschnittlich. Für Fall B zeigt sich, dass die Veto-Möglichkeiten für das Ministerium und des Senats geringer als der Durchschnitt ausgeprägt sind, dafür der Hochschulrat und die Hochschulleitung über mehr Kompetenzen verfügen als der Durchschnitt. Insgesamt sind (abgesehen vom Ministerium) die Kompetenzen zwischen den drei verglichenen Interessengruppen nahezu gleich verteilt. Fall C zeigt eine sehr hohe überdurchschnittliche Kompetenzausprägung des Hochschulrats und die geringste Ausprägung der Veto-Möglichkeiten des Ministeriums. Die Hochschulleitung hat überdurchschnittliche Kompetenzen und dem Senat fallen unterdurchschnittliche Kompetenzen zu.

Betrachtet man nun die Positionierung im Good Practice-Ranking des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule*, so erreichte dort Universität C die höchste Platzierung (Position 2), gefolgt von Universität B (Position 4) und Universität A mit der, in diesem Vergleich, schwächsten Good Practice (Position 21) hinsichtlich der Studierendenorientierung. Bringt man diese Ergebnisse zusammen, scheint es, als würde ein positiver Zusammenhang zwischen der Hinwendung zum Managementmodell und Studierendenorientierung bestehen. Natürlich kann hier aufgrund der geringen Fallzahlen und der wenigen Indikatoren nicht von einem Zusammenhang im statistischen Sinne gesprochen werden, aber es stellt eine Auffälligkeit dar, zumal in den Fällen B und C nur zwei Positionen im Good Practice-Ranking voneinander entfernt sind und auch in der Hinwendung zum Managementmodell näher beieinanderliegen. Fall A orientiert sich von den

drei Fällen am wenigsten am Managementmodell und erreichte Position 21 im Good Practice-Ranking des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule*.

5.4.5 Wettbewerb

Alle hier betrachteten Universitäten werden von den Ministerien angehalten, ihre Sichtbarkeit und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Doch die Universitäten gehen unterschiedlich damit um. Universität A ist in dieser Untersuchung die einzige, welche Studiengebühren (ab dem siebten Semester) erhebt. Im Rahmen der W-Besoldung konkurrieren in allen Universitäten die Professorinnen und Professoren um Leistungszulagen, wobei Universität B als einzige explizit die Verbesserung der Lehre benennt. Zwar ist diese Konkurrenz in den anderen beiden Universitäten nicht ausgeschlossen, aber der Fokus liegt in den beiden Fällen deutlich auf Ergebnissen in der Forschung (Drittmittel, Publikationen). Auch werden in Universität B die Evaluationsergebnisse bei Zulagen oder Bleibeverhandlungen zurate gezogen, in den anderen beiden Fällen werden sie vom Ministerium anonymisiert eingesehen, um die kommenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen zu erarbeiten. Während für Universität A *Hochschulrankings* keine große Rolle spielen, sind diese für Universität B von sehr hoher Bedeutung und werden auch als Instrument genutzt. Hochschule C nimmt sie zwar wahr, nutzt diese aber nicht so stark wie Universität B in ihrer Außendarstellung. Auch spielen für Universität B die Internationalität und die Sichtbarkeit in der Region eine weitaus größere Rolle als für die Universitäten A und C. So veranstaltet Universität B zum Beispiel Schülerinnen- und Schülerwettbewerbe, um zukünftige potenzielle Studierende für ein Studium an ihrer Universität zu begeistern.

Richtet sich der Blick auf die Lehre, kann für alle Universitäten festgehalten werden, dass *Lehrpreise* vergeben werden. Universität C vergibt zwei undotierte Preise, die an wissenschaftliche Mitarbeitende und Lehrende vergeben werden, um das Engagement in der Lehre oder Innovation zu würdigen. Universität B vergibt keine Preise an Lehrende – hier werden studentische Tutorinnen und Tuto- ren ausgezeichnet. Allerdings wurde in der Befragung angegeben, dass interne Preise für gute Lehre vergeben werden. Hier muss unklar bleiben, ob der Tutorinnen- und Tuto-renpreis damit gemeint war. In Universität A wird in jeder Fakultät ein Lehrpreis ausgerufen, der dotiert ist und sich auf digitales Engagement bezieht. Weiterhin arbeitet Universität A auch mit wettbewerblich ausgeschriebenen Projektmitteln, um die sich beworben werden kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Universität A zwar das Instrument des *Wettbewerbs* hochschulintern nutzt, aber den Wettbewerb zwischen den

Universitäten/Hochschulen noch nicht nutzt oder darin agiert. Universität B ist die Universität, in der der Mechanismus Wettbewerb am stärksten angekommen ist und diesen nutzt – sie arbeitet aktiv daran, ihre Position zu stärken. Universität C nutzt die Instrumente auch für ihre Außendarstellung und für die interne Steigerung der Leistung, aber nicht im gleichen Ausmaß wie Universität B.

Kurz gefasst lassen sich die Ergebnisse für den Governance-Mechanismus wie folgt notieren: *Universität B > Universität C > Universität A*.

Damit orientiert sich Universität B auch am stärksten innerhalb dieses Mechanismus am *Managementmodell*. An diese Zusammenfassung hinsichtlich der Governance-Mechanismen schließt sich nun die Zusammenfassung für den Bereich der Studierendenorientierung an.

5.4.6 Studierendenorientierung

Für alle drei Universitäten spielt Innovation in der Lehre eine sehr große Rolle. Richtet man den Blick auf die Platzierung im Good Practice-Ranking, zeigt sich, dass sich Universität A auf dem 21. Platz, Universität B auf dem vierten Platz und Universität C auf dem zweiten Platz hinsichtlich der *Studierendenorientierung* einordnete. Hinsichtlich der Strategie ist für alle untersuchten Universitäten die Forschung der bedeutendste Bereich und der Bereich Studium und Lehre wird als der zweitwichtigste eingeschätzt. Die Universitäten haben in diversen strategischen Bereichen Veränderungen vorgenommen oder geplant. Universität A hat nur im Bereich Hochschuldidaktik keine Veränderungen vorgenommen oder geplant, Universität B plant noch bis 2023, Veränderungen im Bereich der Hochschulorganisation vorzunehmen, und Universität C hat keine Veränderungen im Bereich der physischen Lehr- und Lernräume vorgenommen oder plant diese. In allen anderen Bereichen wurden von allen Universitäten Veränderungen durchgeführt.

Die Universitäten dokumentieren diese Strategie alle in einem *Strategiepapier*, in den *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* und in einer *Universitätsvision*. Lediglich Universität A dokumentiert sie in einer Satzung beziehungsweise der Grundordnung. Alle betrachteten Universitäten kommunizieren die Strategie, indem sie den Mitarbeitenden und den Studierenden zur Verfügung gestellt wird. Die Universitäten A und B publizieren sie im Intranet, jedoch nicht über einen Hochschulnewsletter oder in einer hochschulweiten Printveröffentlichung. Universität C kommuniziert die Strategie universitätsintern als Printveröffentlichung, jedoch stellt Universität C die Strategie, wie Universität A auch, nicht auf Veranstaltungen den Mitarbeitenden und Studierenden vor. Dieses Vorgehen wählt nur die Universität B. Innerhalb der Organisation setzen alle

drei Fälle die Strategie mit den gleichen Strukturen um. Sie nutzen dafür Stabsstellen, AGs und Gremien. Als weitere Interessenvertreterinnen und -vertreter hinsichtlich der Strategie sind in allen Universitäten der Hochschulrat, Dekaninnen und Dekane, Professorinnen und Professoren, Mitarbeitende der Verwaltung und akademische Mitarbeitende sowie Vertreterinnen und Vertreter der Bibliothek beteiligt.

Nur in Universität C werden auch technisch tätige Mitarbeitende sowie Vertreterinnen und Vertreter einzelner Einheiten (Departments, Fakultäten, Institute, Studiengänge) beteiligt. Und Universität A beteiligt daran zusätzlich das beratend tätige Gremium. Studierende werden in Form von Gremien durch die Beteiligung von der VS, des AStA und des UStA und durch Umfragen in allen Universitäten in die Entscheidungsbildung einbezogen. Universität C bezieht zusätzlich noch weitere studentische Vertreterinnen und Vertreter in die Gremien ein.

Mit der Weiterentwicklung der Lehre befassen sich in allen drei Universitäten der/die Hochschulleitende und der/die Vize-Leitende für Lehre. Darüber hinaus befasst sich in den Universitäten A und B eine Stabsstelle damit. In den Universitäten B und C ist dazu eine Abteilung eingerichtet worden. Und Universität C hat zur Weiterentwicklung der Lehre eine AG gegründet. Weiterhin beteiligen die Universitäten B und C das Didaktikzentrum, die Bibliothek, die IT, Lehrende und Studierende und Universität C hat darüber hinaus das Medienzentrum beteiligt. Die in dieser Kooperation behandelten Themen sind in Universität A und B *Lernräume*, gemeinsame *Lehr- und Lernprojekte*, *Kompetenzvermittlung* und *Digitalisierung*. In Universität C werden jedoch in diesem Kreis nur gemeinsame Lehr- und Lernprojekte und das Thema Digitalisierung behandelt. In allen Universitäten arbeiten die damit befassten Organisationseinheiten kontinuierlich zusammen, um die Lehre zu unterstützen. Da in Universität A nur die Hochschulleitung und die Stabsstelle organisatorisch mit der Weiterentwicklung der Lehre beschäftigt sind, liegt hierfür keine strukturelle Formierung vor. Die Universitäten B und C haben hierfür ein Projekt beziehungsweise AGs ins Leben gerufen und in Universität B gibt es darüber hinaus auch Gremien und individuelle Absprachen.

Betrachtet man das *Qualitätsmanagement* der Universitäten in der Zusammenshau, zeigt sich, dass alle Universitäten ein internes *Informations- und Berichtssystem* unterhalten, die Lehre von Studierenden sowie Absolventinnen und Absolventen evaluiert wird und es Peer- und Selbstevaluationen einzelner Einheiten und der ganzen Universität gibt. Jedoch unterhält nur Universität C ein externes Qualitätsmanagement, ist jedoch auch die Einzige, die kein gesondertes Qualitätsmanagement für den Bereich Studium und Lehre unterhält. Dieser Unterschied mag den unterschiedlichen *Akkreditierungen* geschuldet sein.

Alle untersuchten Universitäten nutzen EvaSys als digitale Unterstützung des Qualitätsmanagements und haben Sondermittel (Drittmittel, hauseigene Mittel und länderspezifische Sonderprogramme) zur Verfügung. Nur Universität C nutzt zusätzlich Maßnahmen zur Eigenfinanzierung. Auch vergeben alle Universitäten Preise für gute Lehre und bieten Schulungen für ihre Lehrenden an. Hierbei sind in der Universität A Präsentationstechniken, Didaktik und Lehr- und Lernmethoden für neu beginnende Lehrende verpflichtend. Die Universitäten B und C haben verpflichtende Schulungen für das *Forschende Lernen* (Universität B) beziehungsweise für *E-Learning/Blended Learning* (Universität C).

Mit dem Blick auf die *Digitalisierung* der Lehre zeigt sich, dass die Anteile des Blended Learnings von elf Prozent (Universität A) über 21 Prozent (Universität C) bis 80 Prozent (Universität B) reichen. Universität C bietet 70 Prozent der Veranstaltungen in Präsenz an, Universität B 100 Prozent und Universität A 80 Prozent. Richtet man den Blick auf die physischen Räume, so ist in allen Bibliotheken der Universitäten der Verzehr verboten.

Insgesamt wurde auch deutlich, dass Universität A zunächst abwartet, wie sich innovative Projekte und Ideen an anderen Universitäten entwickeln, und diese Projekte erst dann an die eigenen Bedürfnisse anpasst und adaptiert. Auch wird in Universität A stark auf den Multiplikatoreffekt gesetzt. Einzelne Lehrende nehmen an Schulungsangeboten des Landes teil und verbreiten dieses Wissen auf informelle Art innerhalb der Universität. Universität B verweist auf die Bedeutung der Beteiligung der Studierenden und der Kommunikation und nimmt den *Kulturwandel* verstärkt in den Blick. Auch verweist sie in den Interviews darauf, dass die Betreuung der Studierenden zu Beginn, aber auch zum Ende des Studiums bessere Betreuungsangebote benötigt. Auch Universität C betont die Einbindung der Studierenden, aber auch, dass den Studierenden das Wissen fehlt, sich aktiv in die Organisation Universität einzubringen. Hinsichtlich der angewandten Projektmanagement-Instrumente zeigte sich, dass hier unterschiedliche Varianten zum Einsatz kommen: Universität A setzt auf den PDCA-Zyklus zur Qualitätssteigerung und Universität B nutzt das Changemanagement-Modell des Deep freeze. Hierdurch werden auch die unterschiedlichen Perspektiven sichtbar: Universität A nimmt die Qualität als Fokus der Entwicklung wahr, Universität B den Wandel.

Folgt man Gerber et al. (2011, 126), so lässt sich anhand der Ausprägungen in den einzelnen Mechanismen eine Zuordnung zum Management- beziehungsweise zum Selbstverwaltungsmodells vornehmen. Diese Einordnung wird in Tabelle 18 vergleichend für die drei Fälle vorgenommen.

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der einzelnen Items kann hier keine trennscharfe Einordnung vorgenommen werden, sodass nur von einer höheren oder niedrigeren Ausprägung gesprochen werden kann. Zudem kann kein Bezug

zur Gesamtheit der deutschen Hochschulen oder Universitäten hergestellt werden, aber es können Aussagen darüber getroffen werden, ob eine Universität stärker oder schwächer als die anderen beiden in dem jeweiligen Mechanismus aktiv ist.

Tab. 18: Ausprägung in den Dimensionen der untersuchten Fälle im Zusammenhang (eigene Darstellung)

Item	Ausmaß
Staatliche Regulierung	A > B > C
Zielbezogene Außensteuerung	A < B > C
Akademische Selbstorganisation	A < B ≤ C
Hierarchisch-administrative Selbststeuerung	A < B < C
Wettbewerb	A < B > C
Studierendenorientierung	A < B < C

Für den Fall A bedeutet dies, dass er eine höhere Ausprägung in dem Mechanismus der staatlichen Regulierung erfährt als die beiden anderen Universitäten und eine geringere Ausprägung als die beiden anderen Hochschulen in dem Mechanismus der *zielbezogenen Außensteuerung* erfährt, jedoch eine höhere Ausprägung in der *akademischen Selbstorganisation* hat als die Universitäten B und C haben. Weiterhin verfügt Universität A über eine geringere Ausprägung der *hierarchisch- administrativen Selbststeuerung* als Universität B und C. Auch der Mechanismus *Wettbewerb* ist in Universität A geringer ausgeprägt als in den beiden anderen Fällen.

Die Ergebnisse hinsichtlich der *Studierendenorientierung* zeigen, dass diese für den Fall A geringer ausgeprägt ist als in den beiden anderen Fällen. Damit ist festzuhalten, dass sich von den drei betrachteten Universitäten Universität A zum Erhebungszeitpunkt noch am stärksten im *Selbstverwaltungsmodell* befand.

Für den Fall B zeigt sich, dass der Mechanismus *staatliche Regulierung* niedriger ausgeprägt ist als bei Universität A, jedoch ausgeprägt ist als die Ausprägung im Fall C. Für beide Fälle gilt, dass sie jedoch deutlich geringer ausgeprägt ist als im Fall A. Für den Governance-Mechanismus *zielbezogene Außensteuerung* lässt sich für Universität B festhalten, dass dieser innerhalb der drei betrachtenden Fälle am höchsten ausgeprägt ist; dies gilt auch für den Mechanismus *Wettbewerb*. Für den Mechanismus *akademische Selbstorganisation* lässt sich aufgrund der Verflechtungen auch nur konstatieren, dass dieser niedriger ausgeprägt ist als in Fall A und aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit der individuellen Ausprägungen als niedriger oder gleich stark ausgeprägt als die

des Falls C zu sehen ist. Für den Mechanismus der *hierarchisch-administrativen Selbststeuerung* gilt, dass diese in Universität B höher ausgeprägt ist als in Fall A, aber geringer als in Universität C.

Die *Studierendenorientierung* ist höher ausgeprägt als bei Universität A, aber geringer als in Universität C. Damit zeigt sich für Universität B eine Orientierung am Managementmodell und eine klare Abkehr vom Selbstverwaltungsmodell.

Für die Universität C zeigt sich, dass die staatliche Regulierung am niedrigsten in den drei Fällen ausgeprägt ist. Demgegenüber erfährt Universität C die höchste zielbezogene Außensteuerung der betrachteten Fälle. Aufgrund der internen Verflechtungen – ähnlich wie in Universität B – ist nur festzuhalten, dass dieser Mechanismus niedriger ausgeprägt ist, als es in Fall A und je nach Perspektive gleich niedrig oder etwas geringer ausgeprägt wie für den Fall B zu betrachten ist. In der Universität C ist die hierarchisch-administrative Selbststeuerung verglichen mit den Universitäten A und B am höchsten ausgeprägt und für den Mechanismus Wettbewerb lässt sich festhalten, dass Universität C eine höhere Ausprägung als Universität A, aber eine niedrigere als Universität B zeigt. Damit ist auch Universität C stark im Managementmodell angekommen. Die Studierendenorientierung der Universität C ist höher ausgeprägt als die der beiden anderen Universitäten. Betrachtet man die Ergebnisse, können diese wie im Anschluss dargelegt diskutiert werden.