

7 Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die betrachteten Universitäten alle zu einem Teil im *Managementmodell* und zu einem anderen Teil im *Selbstverwaltungsmodell* bewegen und sich große Unterschiede in den einzelnen Ausprägungen innerhalb der einzelnen *Governance-Mechanismen* zeigen. Es liegen demnach hybride Formen der Steuerung vor und die Umsetzung des New Public Managements ist hochschulindividuell ausgeprägt, wobei eingrenzend festgehalten werden kann, dass dies auch in Teilen den unterschiedlichen Standorten und damit den zugrundeliegenden Initiativen der jeweiligen Länder geschuldet ist. Die Zusammenführung der Reformen konnte nur im untergeordneten Bereich der *Qualitätssicherung* innerhalb des *New Public Managements* gezeigt werden und es überrascht, wie wenig Bildung in den Reformen für *Bildungsinstitutionen* gefunden werden konnte – konnten doch kaum Hinweise gefunden werden, dass Kompetenz- oder Studierendenorientierung in den Initiativen der Ministerien eine Rolle spielen.

Gefasst werden die Veränderungen, die im Zuge des *Shift from Teaching to Learning* umgesetzt werden, zumeist in der Qualitätssicherung, die im Rahmen der Akkreditierungen auch eine gesetzlich gerahmte Rolle spielt. Damit scheinen die Effekte des New Public Managements zumindest die Weiterbildung der Lehrenden zu fördern, was aber nur einen kleinen Teil der Erfordernisse zur Umsetzung der *Kompetenzorientierung* ausmacht. Selbst wenn man unterstellt, dass im Bereich der *Hochschuldidaktik* alle notwendigen Schritte unternommen werden, fehlt hier das Mitdenken der Dimensionen der *physischen Lehr- und Lernräume*, der *digitalen Strukturen* und auch der dafür relevanten Veränderungen der *Hochschulorganisation und -kultur*. Das Fatale daran ist, dass in den meisten Bereichen in Form von Initiativen durchaus daran gearbeitet wird, wenn auch mit unterschiedlichen Zielsetzungen (zum Beispiel in der Digitalisierung der Hochschulen). So werden diese einzelnen Elemente der gesamten Hochschule nicht zusammen gedacht und die Perspektive der *Studierendenorientierung* ist nur in übersichtlichem Maße sichtbar. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass der Begriff Studierendenorientierung aufgrund der schlagwortartigen Verwendung und der Verwendung des Begriffes als Synonym für den *Shift from Teaching to Learning* nicht definiert vorliegt. Hierfür bietet die Arbeit einen ersten Ansatz zur Begriffsbestimmung an, den es weiterzuentwickeln gilt. Auch wurde deutlich, dass auch Hochschulen, die noch stärker im *Selbstverwaltungsmodell* verhaftet sind, gute Ergebnisse hinsichtlich der Studierendenorientierung zeigen können, sodass die vorgeschlagene Hypothese über den positiven Zusammenhang zwischen Studierendenorientierung und der Hinwendung zum

Managementmodell eine interessante Fragestellung darstellt, die es weiter zu untersuchen lohnt. Ebenso kann festgehalten werden, dass viele Entkopplungen sichtbar wurden: beginnend bei der fehlenden Kopplung zwischen dem Bologna-Prozess und dem New Public Management über das Unterlaufen der formalen Ziele des Hochschulrats durch seine überwiegend wissenschaftliche Besetzung bis hin zu Sonderregelungen, welche dem Senat weiterhin die gleichen Kompetenzen ermöglichen wie zuvor.

Als erstaunlich müssen auch die Limitationen der vorliegenden Arbeit gesehen werden, die auf der mangelnden Kooperation der Hochschulen und Ministerien beruhen. Da alle untersuchten Universitäten in öffentlich-rechtlicher Hand sind, wäre zu erwarten gewesen, dass die erforderlichen Dokumente bereitgestellt werden – dies war nicht der Fall. Dies verdeutlicht, wie sehr die Hochschulen ob des Wandels verunsichert sind und wie groß die Suchbewegung ist. Die größte Herausforderung der Arbeit war es, der Vielfalt und der Gemengelage der Strukturen, Rahmungen und Prozesse zu begegnen. Dies beginnt bei der Vielfalt, die durch das föderalistische System gegeben ist, und endet bei den unterschiedlichen Begriffen für die gleiche Sache (zum Beispiel Ziel- und Leistungsvereinbarungen). Auch dass nur drei Fälle dargelegt werden konnten, stellt schon eine Limitation dar – die Anzahl der Fälle ist zu gering, um valide Aussagen treffen zu können, sodass sich der Wunsch nach weiteren Untersuchungen dieser Art äußern lässt.

Methodisch zeigte sich, dass es erforderlich war, die zur Untersuchung herangezogenen Governance-Mechanismen zu erweitern, um die eigentliche Aufgabe der Hochschulen – die Bildung – mitzuerfassen und damit nicht nur die Verwaltungsstrukturen, sondern auch die primäre Aufgabenerfüllung zu erfassen und den Begriff Studierendenorientierung zu definieren. Hier wurde eine Herausforderung deutlich, die sich konkret an folgendem Beispiel zeigen lässt: Hochschulen leisten das, was in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen und weiteren Vereinbarungen seitens der Ministerien gefordert wird. In diesen Vereinbarungen wird sich auf eingeworbene Drittmittel und Publikationen bezogen und nicht auf Lehrerfolge. Demnach konzentrieren sich die Hochschulen auf die Indikatoren Drittmittel und Publikationen, denn Lehrerfolge bringen weder finanzielle Vorteile, noch erhöhen sie die Legitimität. Nähmen die Ministerien die *Lehrqualität* und die *kompetenzorientierte Lehre* und damit *Studierendenorientierung* mit in die Anforderungen auf, könnten sich die Hochschulorganisationen damit befassen und ihr Engagement dahingehend verstärken. Leider würde dadurch ein weiteres Problemfeld eröffnet: Die Schaffung kompetenzorientierter Prüfungen und damit eines belastbaren Kriterienkataloges für die Passung in die Vereinbarungen fiel schwer. Dennoch ist es eine Aufgabe der Ministerien, diese Reformen sinnhaft für die Hochschulen miteinander zu verflechten.

Insgesamt zeigt sich der Bedarf nach weiterer Forschung für den folgerichtig nächsten Schritt: Es muss ein Kriterienkatalog von den Akteurinnen und Akteuren (Pädagoginnen und Pädagogen, Ministeriale, Gestalterinnen und Gestalter sowie Entscheiderinnen und Entscheider der Hochschulen) entwickelt werden, mit dem das Ungleichgewicht zwischen Forschung und Lehre in den Vereinbarungen (Ziel- und Leistungsvereinbarungen auf allen Ebenen, Deputate etc.) beseitigt werden kann. Die Frage grenzt eng an die Entwicklung von kompetenzorientierten Prüfungen – hier sind die ersten Schritte unternommen worden, um die Performance von Kompetenzen zu quantifizieren, indem Noten vergeben werden. Auch wenn die Quantifizierung von qualitativen Merkmalen nicht das Ziel sein kann, kann sie als Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen genommen werden. Betrachtet man die gesamte Hochschulwelt, also auch die Anbieter mit anderen Trägerschaften, so wird deutlich, dass sich die Vielfalt noch weiter aufspreizen wird und das *System Hochschule* noch einige Zeit brauchen wird, um einigermaßen stabile und robuste Prozesse zu schaffen. Dies ist angesichts der Tatsache, dass Deutschland ein *Latecomer* ist und in anderen Ländern schon über einen Nachfolger des New Public Managements nachgedacht wird, eine ungünstige Ausgangsposition, um auf dem internationalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Verstärkt sich die hochschulinterne Hierarchie, wird es aus dieser Perspektive verstärkt darauf ankommen, mit welchen Personalien, insbesondere die Position der/des Hochschulleitenden, besetzt wird. Es bedarf kurz- und mittelfristig vermehrter Risikobereitschaft – mehr Mut zum Scheitern –, und mehr Agilität und mehr Flexibilität und weniger verwalten und beobachten, um die Hochschulen zukunftssicher steuern zu können.

Insgesamt wurde deutlich, dass alle Akteurinnen und Akteure noch vor multiplen Aufgaben stehen, um die Hochschulwelt erfolgreich weiterzuentwickeln. Und es wurde auch klar, dass *Studierendenorientierung* ein hilfreicher dafür Baustein ist, diese Entwicklungen und die Ziele zu erreichen. Sie unterstützt den Wandel der *Handlungskoordination* in der Hinwendung zum *Managementmodell*, aber auch den *Kulturwandel* der Lehre und der Organisation. Insofern lässt sich aus den Ergebnissen schließen, dass alle Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen mitwirken müssen, um nicht nur gute Lehre und Good Practice, sondern eine zukunftssichere Hochschule zu gestalten.