

Hochschulfinanzierung und Hochschulsteuerung in Baden-Württemberg

Romana Gräfin vom Hagen

Die Hochschullandschaft in Baden-Württemberg ist konservativ geprägt. Das gilt für die Hochschulverfassung wie für die Wirtschaftsform, auch wenn das Universitätsgesetz vom 1.2.2000 wichtige Neuerungen und Bewegungsspielräume sowie wesentliche Veränderungen der Leitungsstrukturen gebracht hat.

Die Universitätsverfassung

Die Universitäten in Baden-Württemberg sind nach wie vor Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen (§ 5 Abs. 1 Universitätsgesetz). Andere Rechtsformen sind möglich, bisher hat jedoch keine staatliche Universität davon Gebrauch gemacht. Heidelberg wird, zumindest was die Wirtschaftsform anbelangt, die neuen Möglichkeiten aufgreifen.

Die Mehrzahl der baden-württembergischen Universitäten hat eine Rektoratsverfassung, also eine kollegiale Führungsstruktur, bestehend aus dem Rektor und bis zu vier Prorektoren sowie dem Kanzler. Üblicherweise sind den Prorektoren Ressorts zugewiesen, der Kanzler hat das Ressort *Personal und Finanzen* – hier räumt ihm das Universitätsgesetz ein Vetorecht ein, der Rektor kann nicht überstimmt werden. Alle operativen Entscheidungen sind dem Rektorat übertragen – es ist ein starkes Rektorat. Entfallen sind der Verwaltungsrat und der Große Senat.

Neu in Baden-Württemberg eingeführt wurde der Universitätsrat, der, soweit ich sehe, im Gegensatz zu allen anderen Bundesländern nicht nur Beratungsaufgaben hat, sondern eine sehr eigenwillige Mischung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand darstellt. Er beschließt die Struktur- und Entwicklungsplanung sowie die Bauplanung, die Grundsätze für eine formelgesteuerte Mittelverteilung und entscheidet über die Ausrichtung von Professorenstellen sowie den Inhalt von Studiengängen. Der Universitätsrat besteht aus sieben externen und sechs internen Mitgliedern, ein Vertreter des Ministeriums nimmt an den Sitzungen mit beratender und beobachtender Funktion teil.

Alle Universitätsräte in Baden-Württemberg betrachten die Hochschulreform als zentrale Aufgabe. Die Wirklichkeit der Hochschulen wird nicht nur kritisch, sondern mit einem sehr grundsätzlichen, völlig unvoreingenommenen und überwiegend nach einem von wirtschaftlichen Kriterien geprägten Ansatz hinterfragt. Themen wie regionale Schwerpunktsetzung, Fächerkonzentration, berufsqualifizierende Ausbildung versus Eliteförderung, Steuerung nach unternehmerischen Kriterien durch weitere Globalisierung der Universitätshaushalte (Immobilien) stoßen Überlegungen und Konzepte an, die weit über das Gewohnte hinausgehen und von Rektoraten und Ministerien das Denken in anderen Zusammenhängen verlangen. Der Universitätsrat in Baden-Württemberg hat eindeutig eine strategische Position und nutzt sie. Das zeichnet sich zumindest im Rhein-Neckar-Dreieck deutlich ab.

Wichtige Veränderungen betreffen die Fakultäten: Durch die Vergrößerung auf 20 Planstellen für Professoren und die Einrichtung eines Fakultätsvorstandes mit einem de facto hauptamtlichen Dekan werden sie gestärkt. Dem Fakultätsvorstand obliegt die Entscheidung über die Verwendung der der Fakultät zugeteilten Stellen und Mittel. Die Amtszeit des Dekans beträgt vier Jahre. Bis zum 30.9.2002 müssen die Universitäten ihre Fakultäten in Größe und Struktur den gesetzlichen Vorgaben anpassen. In Heidelberg haben in gutem Einvernehmen aller Beteiligten Senat und Universitätsrat die Reduzierung der 15 Fakultäten auf 12 beschlossen.

Bis zum 31.12.2001 waren außerdem für die noch existierenden Fakultätsstrukturen Struktur- und Entwicklungspläne vorzulegen. Die Schwerpunktsetzung innerhalb der einzelnen Fakultäten ist verbunden mit einer Aussage über die Ausrichtung der der Fakultät zugeordneten Professorenstellen. Abweichungen von diesen Ausrichtungen bedürfen der Einzelfallgenehmigung durch das Ministerium. Bei der Auswertung der Struktur- und Entwicklungspläne der einzelnen Universitäten zeichnet sich ab, dass das Ministerium die Fächervielfalt steuern wird und zur regionalen Clusterbildung übergeht. Von einer traditionellen Vielfächeruniversität wie Heidelberg, die stolz auf ihre so genannten kleinen Fächer ist, wird das sehr sorgfältig beobachtet. Die beabsichtigte Clusterbildung ist der Versuch einer staatlichen Steuerung der Universitäten, ein Eingriff in die Autonomie der Fakultäten, ihre Fächer selbst zu bestimmen und sich interdisziplinär zu vernetzen.

Nichtmonetäre Steuerung

Gegenstand der Steuerung ist vor allem die Lehre. Bachelor- und Masterstudiengänge sind einzuführen mit dem Ziel der Studienzeitverkürzung. Darüber hinaus enthält eine so genannte Eckdatenverordnung präzise Angaben über Mindest- bzw. Maximalstudienzeiten. Wie weit die Einflußnahme reicht, zeigt folgender Auszug aus der Begründung: „Mit der Rechtsverordnung werden quantitative Rahmendaten für wesentliche Studienmerkmale gesetzt, die gewährleisten sollen, dass das Studium und die Prüfungen in der durch § 44 Universitätsgesetz festgelegten Regelstudienzeit von durchschnittlich begabten und sich ihrem Studium im gebührenden Umfang widmenden Studierenden tatsächlich erfolgreich abgeschlossen werden können.“ Die Prüfungsordnungen werden im Hinblick auf den Zeitpunkt der Prüfung und den Verlust des Prüfungsanspruchs präzisiert. Eingangsprüfungen sind für neue Studiengänge obligatorisch, die Orientierungsprüfung nach spätestens drei Semestern dient dem Nachweis der Studierfähigkeit zu einem möglichst frühen Zeitpunkt. Die Regelstudienzeit ist gesetzlich auf neun Semester festgelegt; in den Bachelor- und Masterstudiengängen auf drei bzw. zwei Jahre. Für Promotionen sind drei Jahre festgelegt. Langzeitgebühren werden ab dem 14. Semester erhoben (Regelstudienzeit plus vier Semester).

Die Finanzverfassung

Die Finanzverfassung der Universitäten ist im Universitätsgesetz geregelt. Die Einnahmen und Ausgaben werden in den Staatshaushaltsplan – in das Kapitel des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst – eingestellt, sie sind weitgehend globalisiert. Heidelberg war die Universität, die als erste die Globalisierung erreicht hatte.

Seit 1999 hat die Universität nur noch sieben Einnahme- und zehn Ausgabebetitel. Das Universitätsgesetz regelt auch, dass die Universitäten dezentrale Finanzverantwortung haben, dass sie eigenverantwortlich für den Einsatz der im Staatshaushaltsplan ausgebrachten Stellen und Mittel sind. Auch in Baden-Württemberg gilt noch das Stellenprinzip. Der Personalhaushalt ist nicht vollständig globalisiert. Mitarbeiter sind Mitarbeiter des Landes Baden-Württemberg, bzw. Beamte. Der Preis für den Globalhaushalt und die Eigenverantwortung ist die Einführung von geeigneten Informations- und Steuerungselementen. Die Universitäten haben sich verpflichtet, noch im Laufe dieses Jahres (1.10.2002) eine Kosten- und Leistungsrechnung nach einheitlichen Grundsätzen einzuführen. Die Grundlage bleibt jedoch das kamerale Rechnungswesen mit seiner Ein- und Ausgabenrechnung. Universitäten, die das kamerale Rechnungswesen aufgeben, können

sich dafür entscheiden, die Grundsätze des § 26 Landeshaushaltsordnung für ihre Wirtschaftsführung anzuwenden. Dies bedeutet die Anwendung der Regeln für Landesbetriebe. Die Universität Heidelberg wird diesen Weg gehen und noch in diesem Jahr einen entsprechenden Antrag stellen.

Monetäre Steuerung: Solidarpakt

Einnahmen und Ausgaben der Universitäten werden in besonderen Kapiteln im Staatshaushalt eingestellt. Das besagt noch nichts über ihre Höhe. Dafür ist ein Vertrag maßgebend, der am 18. März 1997, also vor mehr als fünf Jahren, zwischen dem Ministerpräsidenten, dem Finanzminister, dem Wissenschaftsminister und allen Rektoren bzw. Präsidenten geschlossen wurde, der Solidarpakt. Heute würde man das eine Zielvereinbarung nennen. Dieser Vertrag stellt die Finanzierung der Universitäten Baden-Württembergs auf eine Rechtsgrundlage, und zwar für die Dauer von zehn Jahren. Ausgangsbasis war die Erkenntnis, dass das Land gezwungen ist, den Haushalt zu konsolidieren, und dass andererseits die Universitäten Planungssicherheit brauchen.

Auf dieser Basis wurde festgelegt, dass der Urhaushalt 1997 in gleicher Höhe zunächst in den Jahren 1998 bis 2001 erhalten bleibt, inzwischen bis zum Jahr 2006. Wichtig ist: Die Mittelansätze für Personalausgaben werden wie im übrigen Landeshaushalt fortgeschrieben. Darüber hinaus erhielten die Universitäten pro Jahr 30 Millionen DM für Investitionen. Die Gegenleistung bestand in einer ersten Tranche in der Streichung von 750 Personalstellen – verteilt auf fünf Jahre –, wobei im Durchschnitt ein Betrag von 100.000 DM pro Stelle zu erbringen war. Im zweiten Fünfjahreszeitraum sind es wiederum 750 Personalstellen. Von diesen 750 Stellen wird ein Drittel in Sachausgaben umgewandelt, die den Universitäten verbleiben. Das zweite Drittel soll für Ausbau- und Strukturmaßnahmen überwiegend im Bereich der Fachhochschulen verwandt werden. Die restlichen 250 Stellen werden gestrichen. Wenn heute die Universitäten Baden-Württembergs gefragt werden, welche politische Entscheidung in den letzten fünf Jahren wichtig war, lautet die Antwort: der Solidarpakt, und zwar aus Gründen der Planungssicherheit. Wer erlebt hat, wie sich globale Minderausgaben nach nicht nachvollziehbaren Kriterien verändert haben, wer die verschiedenen Haushaltssperren miterlebt hat, kann Planungssicherheit nicht hoch genug einschätzen. Auch wenn der Preis dafür sehr hoch ist, für Heidelberg beispielsweise 25 bis 27 Stellen pro Jahr und das über zehn Jahre.

Monetäre Steuerung: interuniversitäre Mittelverteilung

Der Urhaushalt 1997 spiegelt die historisch gewachsene Mittelverteilung zwischen den Universitäten wider. Eine belastungs- und leistungsbezogene Steuerung, die indikatorgestützt ist, kommt seit dem Jahr 2000 dazu. In langwierigen Verhandlungen zwischen den Ministerien, der Landesrektorenkonferenz und den Kanzlern ist ein gemeinsames Modell erarbeitet worden, das im Jahr 2000 eingeführt wurde und sich derzeit in einer ersten Revision befindet. Das Modell besteht aus zwei Bestandteilen: einem volumenorientierten Teil und einem anreizorientierten Teil, wobei eine Kappungsgrenze von 1% festgelegt wurde, d. h. die Veränderung im Zuschuss für eine Landesuniversität darf 1% nicht über- bzw. unterschreiten. Die Rechnungsbasis für den Volumenteil ist der gesamte Landeszuschuss. Aus diesem Budget werden zunächst Sockelbeträge für jede Universität abgezogen, die mit einer Ausnahme rd. 30 Millionen Euro betragen. Der Sockelbetrag soll einer fiktiven Grundlast für jede Universität entsprechen, bevor Leistung oder Belastung zum Tragen kommen. Von dem um den Sockelbetrag verminderten Zuschuss wird ein Teil (2001 rd. 162,5 Millionen Euro, d. h. etwa 14%) zwischen einem Anreizteil und einem Volumenteil nach 13 Kriterien aufgeteilt. Im Volumenteil wird der Umfang der in Lehre und Forschung erbrachten Leistungen der Universitäten untereinander verglichen. Maßstab im Anreizteil ist die jährliche Veränderung der Leistungen innerhalb einer Universität im Hinblick auf die Verwirklichung hochschulpolitischer Zielsetzungen.

Mit folgenden Indikatoren werden die quantitativen Leistungen im Volumenteil bewertet (Vergleich der Universitäten miteinander):

- Zahl der Studierenden im 1. bis 10. Semester,
- Zahl der Absolventen im Durchschnitt der letzten zwei Jahre,
- Drittmittel bezogen auf den Zuschuss,
- Höhe der eingeworbenen Drittmittel,
- Anzahl der Promotionen im Durchschnitt der letzten zwei Jahre.

Im zweiten Teil, dem Anreizteil, wird ausschließlich auf die Leistungsentwicklung innerhalb der einzelnen Universität abgestellt. Dabei kommen folgende Indikatoren positiv zur Anwendung:

- Verbesserung des Verhältnisses der Absolventenzahl zu der Studierendenzahl (bewertet wird damit die Abbrecherquote im Hauptstudium),
- Verringerung der Zahl der Langzeitstudierenden,
- Erhöhung der Zahl der ausländischen Studierenden,
- Erhöhung des Anteils der Drittmittel pro Zuschuss,

- Erhöhung des Anteils der Absolventinnen an den Absolventen,
- Erhöhung des Anteils der Promotionen und Habilitationen von Frauen an der Gesamtzahl der Promotionen und Habilitationen,
- Erhöhung des Anteils der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen an der Gesamtzahl des wissenschaftlichen Personals,
- Erhöhung des Anteils der Professorinnen an der Zahl der Stellen C3- und C4.

Mit 24% des Anreizteils erhält die Frauenförderung besonderes Gewicht. Allerdings treten je nach Ausgangsposition seltsame Ergebnisse auf: Durch die Einstellung einer Professorin mehr gewinnt die Universität Ulm rd. 42.000 Euro, die Universität Konstanz 12.500 Euro.

Zwei Jahre Erfahrung mit der interuniversitären Mittelverteilung zeigen, dass die klassischen Universitäten verlieren und die technischen Universitäten gewinnen. Das liegt an der Gewichtung der Drittmittel. Außerdem werden die kleinen Universitäten durch den Sockel geschützt, so dass teilweise eine Umverteilung zu ihren Gunsten stattfindet.

Inzwischen plant die Landesregierung einen weiteren Schritt im Rahmen der Steuerung, ein Dreistufenmodell, das sich aus einer Grundausrüstung, die dem Landeszuschuss nach Solidarpakt entspricht, zusammensetzt, der interuniversitären Mittelverteilung, die ja Bestandteil der Grundausrüstung ist, und einer dritten Stufe, die im Wege von Zielvereinbarungen ausgeführt werden soll.

Das Ministerium ist der Ansicht, dass es die Autonomie und dezentrale Budgetverantwortung der Universitäten verlangt, dass Initiativen für die Entwicklung von Zielvereinbarungen von den Universitäten ausgehen. Aus den Struktur- und Entwicklungsplanungen sollen individuelle operative Zielsetzungen abgeleitet und gemeinsam als Zielvereinbarung formuliert werden. Gegenstand von Zielvereinbarungen sollen also insbesondere geplante künftige Veränderungen und Entwicklungen sein. Soweit ersichtlich, wurden bisher noch keine Zielvereinbarungen zwischen den Universitäten Baden-Württembergs und dem Land abgeschlossen.

Hochschulinterne Steuerung (IMPULSE-Projekt)

Das IMPULSE-Projekt – gefördert von der Volkswagen-Stiftung –, dessen Konzept auf das Jahr 1996 zurückgeht, unterscheidet sich von anderen Reformprojekten durch seinen dezentralen Ansatzpunkt. Das Ziel des Projekts ist es, Voraussetzungen zu schaffen,

damit die vorhandenen Ressourcen optimal eingesetzt werden können. Die zentrale Idee des Projekts zur Erreichung dieses Ziels ist, die dezentralen Einrichtungen der Universität, Institute und Seminare mit Kompetenzen und Ressourcen soweit auszustatten, dass sie auf Grund ihres Wissens und der sachnäheren Beurteilungsmöglichkeiten von Bedarf und Nutzen des Wissenschaftsbetriebs die wirtschaftlich richtigen Entscheidungen treffen können. Hierzu wurden folgende Teilziele definiert:

- Dezentralisierung und Globalisierung des Haushalts
- Schaffung von Anreizen zur Leistungs- und Qualitätssteigerung
- Einführung eines internen Marktsystems
- Schaffung eines aussagefähigen Berichtswesens

Betrachtet man den 1996 vorgegebenen Rahmen für „unternehmerisches Handeln“, so war die Universität Heidelberg eine typisch kameral gesteuerte Universität mit 59 Einnahme- und 170 Ausgabeposten. Auf Grund des Jährlichkeitsprinzips war eine Übertragung von Haushaltsresten nur im Einzelfall auf Antrag möglich.

Dezentralisierung und Globalisierung

Die Einführung des weitgehend globalisierten Haushalts und die Abschaffung des Jährlichkeitsprinzips werden in vielfacher Hinsicht genutzt und als großer Erfolg des Projekts gesehen. Insbesondere im Bereich des Personalhaushalts zeigen sich deutlich die Effekte der Umstellung. Die Universitätseinrichtungen haben von der Lockerung der Stellenplanbindung für Angestellte und Arbeiter Gebrauch gemacht, die Instrumente der Stelleinteilung werden genutzt, um andere Stellen, die bisher unterbewertet waren, aufzuwerten. Auf diese Art und Weise kann erreicht werden, dass qualifizierte Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlt werden. Die Stellenbesetzungssperre wurde aufgehoben, die Institute entscheiden eigenständig über die sofortige Wiederbesetzung einer Stelle. Die Aufgabe des Jährlichkeitsprinzips und die daraus resultierende Übertragbarkeit von Mitteln ermöglichen ein entspanntes Wirtschaften zum Jahresende. Die bisher aus der obligatorischen Stellensperre zentral geschöpften Mittel für strategische Maßnahmen des Rektorats werden jetzt über ein Umlagemodell eingezogen, das die Institute proportional zu ihrer Finanz- und Personalausstattung mit einem Anteil von durchschnittlich 2% belastet.

Die Universität hat sich für das kaufmännische Rechnungswesen als führendes System entschieden, ist aber derzeit noch gezwungen, das kameral System belegenau weiterzuführen, da die kaufmännische Rechnungslegung nach den in Baden-Württemberg gel-

tenden Bestimmungen nur für Landesbetriebe zulässig ist. Senat und Universitätsrat haben die notwendigen Entscheidungen getroffen, um zu ermöglichen, als erste Landesuniversität nach den Vorschriften für Landesbetriebe zu wirtschaften. Die Einführung der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware SAP R/3 bildet die notwendige technische Voraussetzung für den geplanten Übergang von der kameralen zur kaufmännischen Buchführung.

Schaffung von Anreizen zur Leistungs- und Qualitätssteigerung

In der Vergangenheit haben sich Institutsbudgets historisch entwickelt, in der Regel aus Anlass von Berufungs- und Erhaltungsverhandlungen. Die Entwicklung einer bedarfs- und leistungsorientierten Budgetierung war daher eine wichtige Aufgabe in der ersten Phase des Projekts. Es mussten Richtlinien entwickelt werden, die die Zuweisung von Globalbudgets auf der Ebene der Institute regeln.

Das Heidelberger Budgetierungsmodell umfasst sowohl die Personalkosten (mit wenigen Ausnahmen) als auch den Sachaufwand mit insgesamt 63,5 Millionen Euro. In diesem Punkt unterscheidet sich das Modell von fast allen derzeit praktizierten inneruniversitären Verteilungsmodellen. Der momentane Stand der Entwicklung umfasst noch nicht vollständig alle Teile der bisherigen Institutsbudgets, ausgenommen sind die C3- und C4-Professuren, nicht enthalten sind auch die Personalkosten im dezentralen Bibliotheksdienst, für Lektoren und Sportlehrer sowie im technischen Dienst. Diese Personengruppen werden mit Ausnahme der Professorenstellen im Rahmen einer inhaltlichen Erweiterung in der zweiten Projektphase berücksichtigt.

Das Heidelberger Modell enthält drei Elemente:

- eine Basisausstattung (ca. 49%),
- einen formelgesteuerten Anteil (ca. 24%) und einen
- verhandlungsgesteuerten Anteil (ca. 27%).

Mit der Basisausstattung soll die Arbeit eines Hochschullehrers grundsätzlich gewährleistet werden. Die Basisausstattung orientiert sich an Erfahrungswerten und differenziert nach drei Fächerclustern. Cluster 1: Geisteswissenschaften, soweit nicht in Cluster 2, Cluster 2: Sozial-, Verhaltens- und Wirtschaftswissenschaften, Mathematik und Theoretische Naturwissenschaften, Cluster 3: Experimentelle Naturwissenschaften.

Der formelgesteuerte Anteil soll quantifizierbare Leistungen oder Belastungen berücksichtigen. Indikatoren für den formelgesteuerten Anteil müssen aussagekräftig, zuverlässig und in vertretbarem Aufwand zu erheben sein. Außerdem ist der Formelteil nicht unabhängig von Bedingungen, die durch das Verteilungsmodell des Landes Baden-Württemberg vorgegeben werden. Im Bereich der Lehre ist die Zahl der Studierenden eine Kerngröße. Die Honorierung der Zahl der Prüfungen, gewichtet nach Art und Zeitpunkt, ist ein Anreiz, Studienpläne und Studienangebot so zu gestalten, dass effizient und zügig studiert werden kann. Eine Honorierung besonderer Lehrqualität ist noch nicht vorgesehen, das liegt an dem gegenwärtig sehr heterogenen und unvollständigen Stand der Evaluationsverfahren. Als Kennzahl für Umfang und Qualität von Forschungsleistungen ist das bekannte Kriterium der eingeworbenen Drittmittel eingesetzt. Auf Kennzahlen von wissenschaftlichen Publikationen wurde im Hinblick auf die Fächervielfalt an der Universität Heidelberg verzichtet. Die Zahl der Promotionen und Habilitationen dagegen stellt ein quantitatives Kriterium im Rahmen der Forschungsleistung eines Instituts dar und ist auch gleichzeitig ein Anreiz zur Nachwuchsförderung.

Die Erkenntnis, dass die Steuerung der Institute nicht nur über Basisausstattung und formelgesteuerten Budgetanteil erfolgen kann, führt zum dritten Element, dem verhandlungsorientierten Budgetanteil. Dieser soll individuell, aber möglichst nach objektiven Kriterien angefüllt werden. Die genaue Ausgestaltung des Verhandlungsteils ist eine Aufgabe, die uns derzeit im Detail beschäftigt. Das Heidelberger Budgetierungsmodell wurde in großem Konsens in der Universität entwickelt und im letzten Quartal des Jahres 2001 von Senat und Universitätsrat verabschiedet.

Einführung eines internen Marktsystems

Zusätzlich zur dezentralen Ressourcenverantwortung sollten universitätsinterne Märkte eröffnet werden, damit die Institute die ihnen zugewiesenen Ressourcen und Dienstleistungen austauschen können. Hierdurch sollte ein weiterer Anreiz geschaffen werden, Ressourcen optimal zu nutzen. Ein Werkstattmarkt, ein Raummarkt und ein Kapitalmarkt wurden untersucht und eingeführt.

Zu den Erfahrungen der ersten vier Jahre im IMPULSE-Projekt gehört die Erkenntnis, dass größere Institute mehr Möglichkeiten zur effizienten Nutzung der neuen Ressourcenverantwortung haben als kleine. Auf Grund dieser Erkenntnis wird sich die zweite Phase des Projekts IMPULSE vor allem auf zwei Ziele konzentrieren: die Optimierung der universitären Binnenstruktur und der *Aufbau eines Führungs- und Informationssystems*.

Zusammenfassung und Bewertung

Das Verhältnis des Landes Baden-Württemberg zu seinen Hochschulen ist widersprüchlich. Die Politik propagiert Autonomie der Hochschulen, und im Gegensatz zur Vergangenheit haben sich die Handlungsspielräume der Rektorate durch Globalhaushalt und Solidarpakt erweitert. Trotzdem beobachten wir ein tief sitzendes Mißtrauen gegenüber den Fähigkeiten der Universitäten, mit der neu gewonnenen Freiheit umzugehen. Das möchte ich an zwei Beispielen – einem aus der nichtmonetären Steuerung und einem aus der monetären Steuerung – zeigen.

Eine Reihe von Heidelberger Studiengängen hat einen hervorragenden Ruf, z.B. Physik. Warum muss das Fach Physik seinen Studiengang auf den in der Eckdatenverordnung definierten durchschnittlich begabten Studierenden zuschneiden? Es ist immer vom Wettbewerb um die besten Studierenden die Rede, also warum darf der Studiengang in Heidelberg nicht schwieriger sein als an anderen Universitätsstandorten – lassen wir doch die Studierenden abstimmen, von denen die Politiker ja Mobilität fordern.

Ein Beispiel aus dem monetären Bereich: Ich spreche nicht von der alltäglichen Auseinandersetzung mit den Verwaltungsvorschriften zur Landeshaushaltsordnung, obwohl sie in ihrem Detaillierungsgrad nicht zu überbieten sind. Mein Beispiel betrifft Schwierigkeiten, die die Hochschulautonomie im Kern berühren. Drei Jahre haben die Universitäten verhandelt, damit ein Korridor aus dem Universitätshaushalt in den Bauhaushalt geöffnet wurde, d.h. die Möglichkeit, Geld aus dem Universitätshaushalt in den Bauhaushalt zu transferieren. Der Korridor beträgt für alle Universitäten 7,5 Millionen Euro bei einer Eigenbeteiligung von zwei Dritteln. Dass Um- und Erweiterungsbauten sowie Sanierungen in Berufungsverhandlungen unabdingbar sind, wissen alle. Dass der Bauhaushalt des Landes in der Regel für drei bis fünf Jahre ausgebucht ist, ist eine Tatsache – neue Fächer können solange nicht warten, Großgeräte – von Wissenschaftsrat und Deutscher Forschungsgemeinschaft befürwortet – nicht herumstehen. Deswegen muss es möglich sein, auf der Grundlage von Solidarpakt und Globalhaushalt im Einzelfall auch größere Beträge in den Bauhaushalt zu transferieren und so Prioritäten auch im Baubereich zu setzen. Kein Rektorat wird schöne Gebäude ohne Inhalt vorhalten.

Die Universitäten führen Reformprojekte durch mit dem Ziel der Optimierung von Kosten und Leistungen. Besonders die Universitätsräte stellen Fragen nach der Wirtschaftlichkeit von Studiengängen und nach den Kosten. Das trägt dazu bei, das Kostenbewusstsein auf allen Ebenen zu steigern. Aber die Optimierung der Ressourcen hat

inzwischen ihre Grenze erreicht. Wirtschaftlichkeit ist nicht das Maß aller Dinge, dennoch sollten wir bewährte Ratschläge und Instrumente aus der Wirtschaft übernehmen. Das schließt keineswegs aus, dass Rektorate sich für so genannte ganz unwirtschaftliche Fächer entscheiden, weil die Universität der Überzeugung ist, dass es sich um einen Teil unseres kulturellen Erbes handelt.

Angesichts der steigenden Kosten für den Universitätsbetrieb – jede Berufung in den Naturwissenschaften ist der Beweis – muss die finanzielle Basis der Universitäten verbessert werden. Eine Zukunft ohne sozial verträgliche Studiengebühren als zusätzliche Finanzierungsquelle ist schwer vorstellbar.

Anschrift der Verfasserin:

Romana Gräfin vom Hagen
Kanzlerin der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Seminarstr. 2
69117 Heidelberg
E-Mail: kanzlerin@zuv.uni-heidelberg.de