

# Strukturen der Hochschulsteuerung und -finanzierung in Bayern sowie Modelle der Technischen Universität München

*Ludwig Kronthaler*

## 1 Gegenwärtiger politischer Kontext

Das Hochschulwesen gehört nach dem Grundgesetz (GG) grundsätzlich in den Hoheitsbereich der Länder (Art. 30 GG); der Bund hat lediglich eine Rahmengesetzgebungskompetenz (Art. 75 Nr. 1 a GG); außerdem ist der Ausbau und Neubau von Hochschulen einschließlich Hochschulkliniken eine Gemeinschaftsaufgabe nach Art. 91 a Abs. 1 Nr. 1 GG. Der Bund hat von diesen Kompetenzen durch das Hochschulrahmengesetz (HRG) Gebrauch gemacht, das zwar „nur“ den für die Landesgesetzgebung geltenden Rahmen regeln sollte, aber dennoch sehr detaillierte Vorschriften enthält (ein Beispiel ist die Einführung von Juniorprofessuren). Auch die Gemeinschaftsaufgabe, d. h. die Mitfinanzierung des Bundes der Hochschulen über das Hochschulbauförderungsgesetz (HBFüG), eröffnet dem Bund Gestaltungsmöglichkeiten im Detail, von denen man sich schon fragen kann, ob sie dem Geist des Grundgesetzes entsprechen.

Der Freistaat Bayern regelt die Rechtsverhältnisse des Hochschulwesens im Wesentlichen durch das Bayerische Hochschulgesetz (BayHSchG) und das Hochschullehrergesetz; daneben gelten allgemeine Regeln für den öffentlichen Bereich, d. h. neben der Bayerischen Verfassung die Bayerische Haushaltsordnung, das Beamtenrecht, das öffentliche Dienstrecht, das Verwaltungsverfahrenrecht usw. sowie generelle Rechtsvorschriften des Zivil-, Straf- und Steuerrechts.

Grundsätzlich sind die Hochschulen gemäß Art. 4 BayHSchG Körperschaften des öffentlichen Rechts mit dem Recht zur Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze und zugleich staatliche Einrichtungen. In Art. 5 Abs. 3 BayHSchG werden die staatlichen Angelegenheiten abschließend aufgezählt. Alle anderen Angelegenheiten sind Körperschaftsangelegenheiten. Daraus ergibt sich, dass insbesondere Angelegenheiten der Forschung und Lehre eigene Angelegenheiten der Hochschule sind.

Die Neuordnung des Verhältnisses von Staat und Hochschule mit dem Ziel einer Stärkung der Autonomie und der Eigenverantwortung der Hochschulen war ein Anliegen der

Reform des Bayerischen Hochschulgesetzes von 1998. Folgende Änderungen haben sich ergeben:

- Die Einführung eines Leitungsgremiums (Rektorat oder Präsidialkollegium) wurde an allen bayerischen Hochschulen zwingend vorgesehen. Durch Übertragung von Zuständigkeiten, die bisher beim Senat lagen, wurde die Leitung der Hochschule gestärkt.
- Das Leitungsgremium entscheidet über die Verteilung der der Hochschule zugewiesenen Stellen und Mittel, wobei auch die in Art. 7 Abs. 2 BayHSchG (vgl. S. 13) aufgestellten Grundsätze zu beachten sowie Erkenntnisse der Evaluierung von Forschung und Lehre einzubeziehen sind (Art. 23 Abs. 2 BayHSchG). Damit wurde die Grundlage für eine stärker am Gesamtinteresse der Hochschule orientierte Mittelverteilung sowie für Schwerpunktsetzung und Profilbildung geschaffen.
- Der Vorsitzende des Leitungsgremiums gibt Initiativen zur Entwicklung der Hochschule und entwirft die Grundzüge der hochschulpolitischen Zielsetzungen; er berät sich bei der Erfüllung seiner Aufgaben mit den Fachbereichssprechern (Art. 24 Abs. 1 BayHSchG).
- Ein weiteres Element zur neuen Hochschulorganisationsstruktur ist die Einrichtung eines Hochschulrates. Dieses Gremium soll Initiativen für die Profilbildung der Hochschule, für die Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre sowie für die Weiterentwicklung des Studienangebots geben.

Folgende Kompetenzen gingen mit dem Hochschulreformgesetz von 1998 automatisch auf die Hochschulen über:

- Freistellung für Forschung, künstlerische Entwicklungsvorhaben oder praxisbezogene Tätigkeit gemäß Art. 15, 16 und 17 BayHSchLG,
- Zulassung von Ausnahmen bei den Einstellungs Voraussetzungen für wissenschaftliche und künstlerische Assistenten gemäß Art. 20 BayHSchLG,
- Verleihung der Bezeichnung „außerplanmäßiger Professor“ gemäß Art. 32 Abs. 1 BayHSchLG,
- Erteilung und Widerruf der Lehrbefugnis gemäß Art. 92 Abs. 1 BayHSchG und Art. 33 Abs. 2 und 3 BayHSchLG,
- Übergangsweise Beschäftigung von Professoren gemäß Art. 57 Abs. 4 BayHSchG,
- Genehmigung der Promotions- und Habilitationsordnungen gemäß Art. 83 Satz 4 und Art. 91 Abs. 3 Satz 2 i.V.m. Art. 83 Satz 4 BayHSchG.

Zwar wurde mit dem Hochschulreformgesetz von 1998 die Eigenverantwortung der Hochschulen gestärkt, dies bedeutet aber nicht die völlige Autonomie der Hochschulen.

Der Freistaat Bayern will auch weiterhin entscheidende Aufgaben bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen des Hochschulwesens in Bayern wahrnehmen und die strategische Gesamtverantwortung für den Wissenschafts- und Forschungsstandort Bayern behalten.

Darüber hinaus ermöglicht es eine so genannte „Experimentierklausel“ (Art. 135 Abs. 2 BayHSchG), zur Erprobung neuer Modelle der Organisation von Hochschulen mit dem Ziel einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Hochschule durch Rechtsverordnung in bestimmtem Umfang vom Gesetz abweichende organisationsrechtliche Regelungen zu treffen. Von dieser Möglichkeit hat die Technische Universität München (TU München, TUM) umfänglich Gebrauch gemacht.

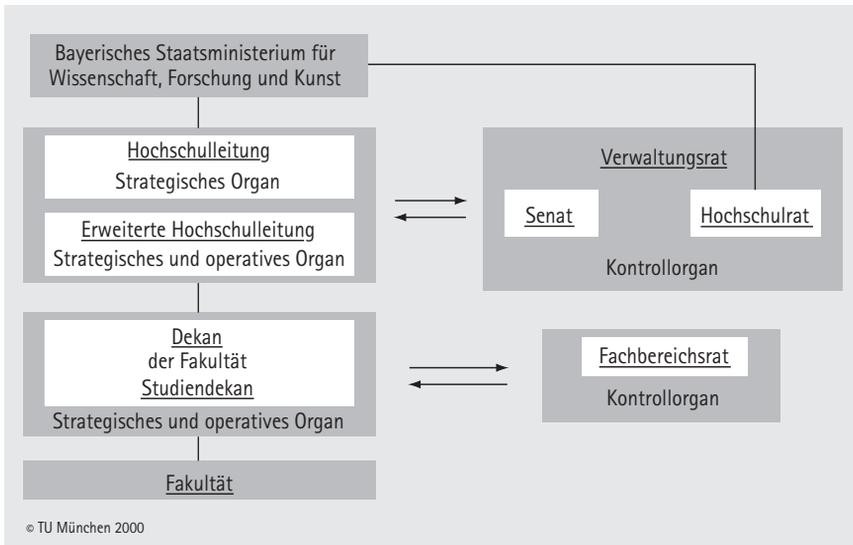
Im Kern besteht die abweichende Organisationsregelung darin,

- a) durch ein gemeinsames Dach über Senat (= internes Aufsichtsorgan) und Hochschulrat (= externes Aufsichtsorgan) ein einheitliches Aufsichts-, Kontroll- und Strategieorgan zu schaffen („Verwaltungsrat“), bei dem sich interne und externe Kulturen gegenseitig befruchten; auf diese Weise werden den Hochschulratsmitgliedern echte Entscheidungskompetenzen übertragen, die weit über die im Gesetz vorgesehenen Beratungskompetenzen hinausgehen (insbesondere Wahl und Abwahl der Hochschulleitung);
- b) durch eine so genannte „Erweiterte Hochschulleitung“ die Dekane der Fakultäten für grundsätzliche Hochschulangelegenheiten mit in die Gesamtverantwortung zu nehmen und den Informations- und Kommunikationsfluss zwischen den Fächern sowie der Hochschulleitung zu verbessern. Die Dekane der TUM sind daher nicht nur Vertreter ihrer Fächer, sondern auch für die Gesamtsteuerung der Universität verantwortlich; sie werden in „Urwahl“ aus der gesamten Fakultät gewählt (und nicht vom Fachbereichsrat) und haben damit eine sehr starke Stellung. Der Wahlvorschlag bedarf der Zustimmung der Hochschulleitung.

Das TUM-Modell beruht auf den *Prinzipien*

- der (möglichst weitgehenden) *Gewaltenteilung* zwischen operativer Ebene und Aufsicht,
- der *persönlichen Verantwortung* und
- der *Subsidiarität*.

### Übersicht 1: Organisations- und Leitungsstrukturen der TU München



## 2 Staatliche Steuerung der Hochschulen

Da in Bayern der Freistaat die strategische Gesamtverantwortung für die Hochschule behält, kann man die staatliche Steuerung der Hochschulen wie folgt beschreiben:

- Der Staat gestaltet die rechtlichen Rahmenbedingungen.
- Der Staat trifft im Benehmen mit den Hochschulen die personellen Schlüsselentscheidungen.
- Der Staat stellt unter Wahrung seiner Haushalts- und Stellenverantwortung den Hochschulen die Finanzausstattungen mit den notwendigen Flexibilitätsspielräumen zur Verfügung.
- Der Staat schafft die baulichen und operativen Voraussetzungen einer modernen und leistungsfähigen Infrastruktur.

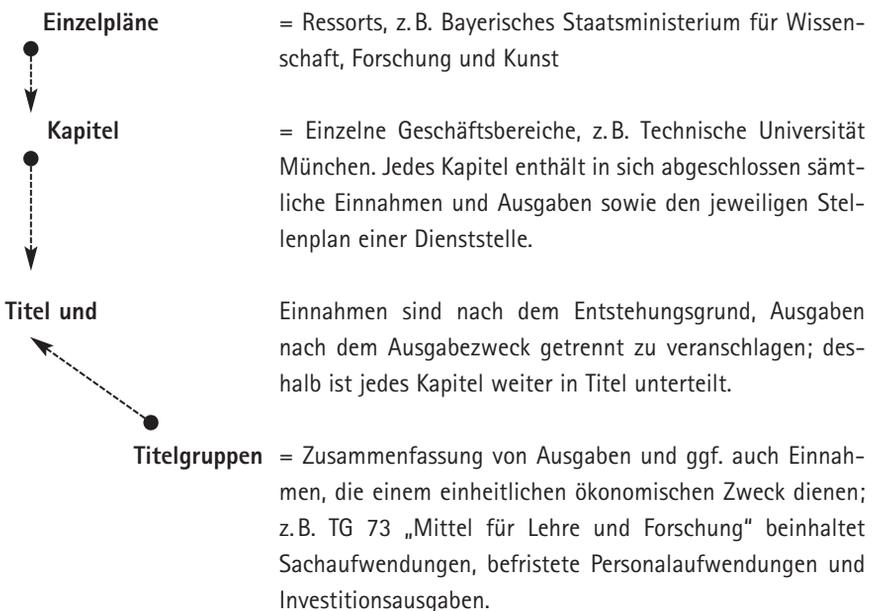
Es besteht insgesamt ein immer noch dicht ineinander verwobenes Instrumentarium monetärer und nicht-monetärer Steuerung: Mehr oder weniger detaillierte Rechtsvorschriften, haushaltsrechtliche Regularien, Vorgaben zur Ressourcenverteilung in und zwischen den Hochschulen, Genehmigungsvorbehalte der Ministerien, aber auch Ansätze zur gemeinsamen Landeshochschulentwicklungsplanung.

### a) Einbindung der Hochschulen in den Haushaltsplan

Nach wie vor sind die bayerischen Hochschulen in die grundsätzliche Systematik des Staatshaushalts eingebunden – mit einigen (systemimmanenten) Sonderregelungen.

Dem Haushaltsrecht des Freistaats Bayern liegt eine strenge Kameralistik zugrunde, d. h. eine rein finanzwirtschaftliche Rechnung, in der nur Einnahmen und Ausgaben erfasst sind. Im Vordergrund steht dabei die Einhaltung der Haushaltsansätze, nicht die Effizienz der Mittelverwendung. Einnahmen und Ausgaben der Universitäten werden im *Haushaltsplan* des Freistaats Bayern veranschlagt.

Der Gesamthaushaltsplan des Freistaats Bayern ist untergliedert in:



Mittel, die der Aufrechterhaltung des Betriebs und der Infrastruktur der Hochschulen dienen, sind seit kurzem in einem *Budget* zusammengefasst. Dieses Budget umfasst Titel für die Bewirtschaftung von Grundstücken und Räumen, für Heizung, Beleuchtung und Strom, Telefon, den Unterhalt von Dienstfahrzeugen und den Bauunterhalt. Die im Budget enthaltenen Titel sind grundsätzlich *gegenseitig deckungsfähig*.

Ohne besonderen Haushaltsvermerk sind Titel nicht „gegenseitig deckungsfähig“, d. h. Einsparungen oder Reste eines Titels dürfen nicht auf andere Titel übertragen werden, auch wenn andere Titel für die der Behörde zugewiesenen Aufgaben nicht auskömmlich sind. Die Deckungsfähigkeit von Titeln kann vom Gesetzgeber einseitig oder gegenseitig ausgebracht werden; *je mehr Deckungsfähigkeit, desto mehr Flexibilität* für die einzelnen Behörden.

In der Kameralistik spielt das Prinzip der „*Jährlichkeit*“ eine zentrale Rolle. Haushaltspläne werden nach dem Prinzip der Vorherigkeit im Voraus für zwei Jahre aufgestellt, ihre Ansätze beziehen sich aber jeweils auf ein Jahr und sollen in diesem erreicht werden.

Übrig gebliebene Mittel des Haushaltsjahres müssen beim Bayerischen Staatsministerium der Finanzen zur Übertragung angemeldet werden. Zwar wird mehr und mehr die Übertragbarkeit ins nächste Haushaltsjahr in Aussicht gestellt, ob und in welcher Höhe die Mittel tatsächlich wieder an die Hochschulen zurückgehen, liegt aber in der Entscheidung des Finanzministers. Die Planungssicherheit der Universitäten ist dadurch eingeschränkt.

Wichtige Sonderregelungen für den Hochschulbereich wurden seit 1998 schrittweise ausgebaut:

- Grundsätzliche Übertragbarkeit der Mittel ins nächste Haushaltsjahr (ohne Rechtsanspruch),
- Erweiterungen der gegenseitigen Deckungsfähigkeit (Mittel für Lehre und Forschung, Investitionen, Bauunterhalt),
- „Kapitalisierung“ freier Stellengehälter (mit weiter existierenden Beschränkungen bezüglich Höhe – zur Zeit 90% – und Verwendungsmöglichkeiten),
- Kostenneutrale Umwandlung von Stellen,
- Lockerungen bei der Stellenplanbindung im Bereich der Angestellten,
- Verbleib von Teilen selbst erwirtschafteter Einnahmen,
- Verzinsung von Drittmitteln.

Der politische Wille in Bayern ist ausdrücklich *gegen echte Globalhaushalte*. Es bleibt daher grundsätzlich bei der Kompartimentierung in der Bewirtschaftung der einzelnen Haushaltsbereiche, bei der Planstellenbewirtschaftung sowie bei Detailregelungen durch den Haushaltsgesetzgeber (z. B. Zweckbindungen, Reservierungen für Hilfskraft- und Tutorienmittel, Verbot der Verstärkung des Überstudentitels usw.); auch der Baubereich unterliegt nicht der Bewirtschaftung durch die Hochschule, sondern durch die Staats-

bauverwaltung, wobei die Mittel für große Baumaßnahmen allein vom Ministerium bewirtschaftet werden.

**b) System der Ressourcenverteilung auf die Hochschulen**

Hochschulen benötigen zur Erfüllung ihrer Aufgaben insbesondere Ressourcen für

● Facilities und deren Bewirtschaftung	16%	gerundeter Anteil am Haushalt
● Personalmittel für Wissenschaft und Administration	68%	
● Investitionen	5%	
● laufenden Bedarf	8%	
● Sachmittel für Lehre und Forschung	3%	

Für Gebäude, Räume und deren Bewirtschaftung gibt es außer den Ausbauzielzahlen nach HBBG keine speziellen Prinzipien der Ressourcenverteilung. Dasselbe gilt für Personalmittel und investive Mittel (sie sind „historisch gewachsen“). Lediglich für den kleinsten Anteil am Haushalt, den Sachmitteln für Lehre und Forschung, bestehen umfangreiche Parametrisierungsregeln, um die heftig gerungen wird. Verständlich ist dies vor dem Hintergrund, dass es sich hierbei um die disponiblen Mittel der Hochschule handelt.

Die nachstehenden Ausführungen gelten daher nur für den Anteil der Sachmittel für Lehre und Forschung:

**Leistungs- und belastungsbezogene Zuweisung der Mittel für Lehre und Forschung  
Interuniversitäre Mittelverteilung**

**Allgemeines**

Bereits seit 1993 verlangt das Bayerische Hochschulgesetz, dass bei der Zuweisung der Mittel für die Lehre die Zahl der Studenten innerhalb der Regelstudienzeit und der Absolventen berücksichtigt wird. Allerdings wurden nur geringe Anteile am Haushalt (z. B. die zentral ausgebrachten Haushaltsmittel für Lehraufträge und Gastvorträge) seit 1995 tatsächlich indikatorbezogen verteilt.

Seit 1995 wurde an einem parametergestützten Rechenmodell zur Verteilung der gesamten laufenden Mittel für Lehre und Forschung (Titelgruppe 73) gearbeitet. Zuerst im Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, dann wurden durch eine Arbeitsgruppe der Hochschulkanzler Modelle entwickelt, nach denen die gesamten Mittel für Lehre und Forschung indikatorbezogen verteilt werden könnten. Bis zum Som-

mer 1998 hatten sich die Diskussionen soweit verdichtet, dass über ein konkretes Verteilungsmodell mit leistungs- und belastungsbezogenen Parametern diskutiert wurde.

Durch die Neufassung des Bayerischen Hochschulgesetzes im Jahr 1998 geriet die Bayerische Rektorenkonferenz in Zugzwang. Das Staatsministerium hatte signalisiert, dass es einen Beschluss der Bayerischen Rektorenkonferenz (BRK) zu einem Verteilungsmodell akzeptieren würde. Nach langem Ringen um Prozente und Gewichtungsfaktoren verabschiedete die BRK schließlich am 29. Januar 1999 das im Folgenden beschriebene Verteilungsmodell.

#### Der Gesetzestext

Art. 7 des Bayerischen Hochschulgesetzes von 1998 regelt die Finanzierung der Hochschulen wie folgt:

„Die Mittel für Lehre und Forschung werden leistungs- und belastungsbezogen zugewiesen. Dabei sollen neben der Zahl

der *Professoren*,

der *wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter* und

der *Studenten innerhalb der Regelstudienzeit*

vor allem leistungsbezogene Kriterien zugrundegelegt werden. *Leistungsbezogene Kriterien* sind vor allem

- Erfolge in der Lehre, insbesondere die Zahl der *Absolventen* eines Studiengangs im Vergleich zur Zahl der Studenten innerhalb der Regelstudienzeit,
- Erfolge im Rahmen der Förderung des *wissenschaftlichen Nachwuchses* sowie
- in der Forschung erzielte Erfolge einschließlich der fächerspezifischen Höhe der *eingeworbenen Drittmittel*.

Dabei sind auch Fortschritte bei der Erfüllung des *Gleichstellungsauftrags* zu berücksichtigen.“

**Die Parameter**

Der gesamte zur Verteilung anstehende Betrag wird nach folgenden Kriterien aufgeteilt:

*Übersicht 2: Verteilungsmodell für die Mittel für Lehre und Forschung in Bayern (1999)*

Mittel für:	Bemessungskriterium	Anteil	Fachspezifische Gewichtung	
Grundausstattung	Stellen für Professoren	20%	1:2 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	45% Belastungskriterien
	Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter	5%	1:2 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	
Zusatzausstattung Lehre	Studenten in der Regelstudienzeit (ohne Zweitstudenten, Promotionsstudenten)	20%	1:2 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	50% Leistungskriterien
	Absolventen im Verhältnis zu den Studierenden in der Regelstudienzeit	25%	1:2 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	
Zusatzausstattung	Einwerbung von Drittmitteln	20%	5:2:1 (Geisteswissenschaften: Naturwissenschaften: Ingenieurwissenschaften)	50% Leistungskriterien
Forschung	Promotionen / Habilitationen	5%	1:2 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	
Erfüllung des Gleichstellungsauftrags	Anteil Professorinnen	1%	ohne Gewichtung	5% Gleichstellung
	Anteil der wiss. Mitarbeiterinnen	2%	ohne Gewichtung	
	Frauenanteil bei Promotionen / Habilitationen	2%	ohne Gewichtung	

**Herkunft der Daten**

Die Stellen für Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter werden den Statistiken des Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung entnommen. Es werden die Daten der jeweils letzten drei erhältlichen Jahre gemittelt.

Die Zahlen der Studenten in der Regelstudienzeit werden vom Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung in einer Sonderauswertung ermittelt. Es erfolgt eine Mittelbildung über die letzten drei Wintersemester.

Die Zahlen der Absolventen werden vom Landesamt geliefert. Die Relation Absolventen im Verhältnis zur Zahl der Studenten in der Regelstudienzeit (Leistungsfaktor) wird mit der Zahl der Absolventen (Volumenfaktor) multipliziert. Es erfolgt eine Mittelbildung über die letzten drei Jahre.

Die Promotionen und die Habilitationen werden den Statistiken des Landesamtes entnommen. Es erfolgt eine Mittelbildung über die letzten drei Jahre.

Die Drittmittel werden von den Hochschulen erhoben. Als Drittmittel sind definiert:

- Mittel des Bundes (TG 71)
- Mittel von sonstigen Landesbehörden (TG 81)
- Mittel der DFG, Einzelförderung (TG 92)
- Mittel der DFG, Sonderforschungsbereiche (TG 91)
- Mittel der Europäischen Union (TG 93)

Mittel für Forschungsverbünde (Kap 1528 TG 74) werden nur insoweit berücksichtigt, als sie von Industrie oder Stiftungen eingeworben werden. Staatliche Zuweisungen bleiben unberücksichtigt. Betriebseinnahmen sind keine Drittmittel und bleiben ebenfalls unberücksichtigt. Die Drittmittel werden entsprechend der Fächersystematik der Finanzstatistik von den Hochschulen erhoben, den einzelnen Fächergruppen zugeordnet und an die federführende Hochschule weitergeleitet.

### **Gewichtung nach Fächergruppen**

Entsprechend der Gliederung der amtlichen Statistik wurden alle Daten in fünf Fächergruppen aufgeteilt:

1. Geistes- und Kulturwissenschaften, Sport, Kunst
2. Rechts- und Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften
3. Mathematik und Naturwissenschaften, Agrar- Forst- und Ernährungswissenschaften
4. Ingenieurwissenschaften
5. Medizin

Diese Fächergruppen dienen der Einführung von fächerspezifischen Gewichtungsfaktoren, die der unterschiedlichen Kostenstruktur der einzelnen Fächer Rechnung tragen sollen.

Bei den Parametern Studenten und Absolventen werden die Fächergruppen im Verhältnis 1:1:2:2:0,4 in der oben genannten Reihenfolge gewichtet. Der geringe Faktor der

Medizin leitet sich ab aus dem Anteil der theoretischen Fächer am gesamten Betreuungsaufwand der Studierenden.

Die Personalstellen für Professoren und Mitarbeiter werden entsprechend 1:1:2:2:2 gewichtet.

Die Promotionen und die Habilitationen werden im Verhältnis 1:1:2:2:0,5 gewichtet.

Die Drittmittel werden wegen der unterschiedlichen Fächerkultur, was die Möglichkeit der Einwerbung angeht, im Verhältnis 5:5:2:1:2 gewichtet. Nicht aufteilbare Drittmittel oder Drittmittel, die zentral zugewiesen werden (z. B. DAAD-Stipendien) gehen mit dem Faktor 1 in die Berechnung ein.

Die entsprechenden Parameter, die die Erfüllung des Gleichstellungsauftrages beschreiben, werden fachspezifisch nicht gewichtet.

### **Umsetzung**

Im Jahr 1999 wurden 30% der jeweiligen Mittel aus den Haushaltskapiteln der Hochschulen in das Kapitel 1528 übergeführt. Diese Gesamtsumme wurde dann nach dem beschriebenen Modell verteilt und, um die entsprechenden Haushaltssperren reduziert, den Hochschulen zugewiesen.

### **Überprüfung der Parameter**

Bereits für die Verteilung der Mittel für das Folgejahr 2000 wurden in der BRK Änderungen diskutiert, insbesondere die Art der Behandlung der Absolventenzahlen wurde von einigen Hochschulen beanstandet. Die Vorschläge der BRK wurden aber von den Vertretern des Staatsministeriums nicht akzeptiert.

Im Hinblick auf die Mittelverteilung 2001 wurden die Parameter erneut einer Prüfung unterzogen, zum Teil auf Anregungen aus dem bayerischen Landtag sind von der BRK folgende Änderungen beschlossen worden:

Es wird ein neuer Parameter eingeführt, der die Leistung auf dem Gebiet der Internationalisierung beschreibt. Mit 2% Gewichtung werden die Mittel für Humboldtstipendiaten und -preisträger ohne fachspezifische Gewichtung in die Rechnung einbezogen. Die 2% Gewicht werden beim Kriterium Absolventen einbehalten.

Die Quadrierung der Absolventenzahlen beim Parameter Absolventen im Verhältnis zur Zahl der Studenten in der Regelstudienzeit mal Absolventen wurde von der Mehrheit für

unbefriedigend gehalten. Sie sollte durch eine Gewichtung der Absolventen nach der Studiendauer ersetzt werden. Dabei zählt jeder Absolvent um so weniger, je länger sein Studium die Regelstudienzeit überschreitet.

Um dem Gesetzestext genüge zu tun, wird das bisherige Kriterium Absolventen im Verhältnis zur Zahl der Studenten in der Regelstudienzeit beibehalten, aber nur noch mit einem Gewicht von 5%. Das neue Kriterium der Absolventenzahl, gewichtet nach der Studiendauer, wird mit einem Anteil von 8% neu aufgenommen.

Die Diskussion um die fachspezifischen Gewichtungsfaktoren wurde noch einmal aufgenommen, mit dem Ergebnis, dass bei den Parametern Stellen, Studenten und Absolventen der Gewichtungsfaktor für Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften und Medizin auf 2,5 angehoben wurde. Für die (Teil-)Studenten der Medizin ergibt sich dadurch ein Gewicht von eins ( $2,5 * 0,4$ ).

Die Promotionen der Medizin werden behandelt wie naturwissenschaftliche Promotionen, es werden jedoch nur die Promotionen gezählt, die an den theoretischen Instituten der Stammkapitel-Medizin durchgeführt werden.

Durch diese beschlossenen Änderungen ergibt sich für die Eingangsparameter und ihre Gewichtungsfaktoren folgende Verteilung:

*Übersicht 3: Revidiertes Verteilungsmodell für die Mittel für Lehre und Forschung in Bayern (2001)*

Mittel für:	Bemessungskriterium	Anteil	Fachspezifische Gewichtung	
Grundausstattung	Stellen für Professoren	20%	1:2,5 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	45% Belastungskriterien
	Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter	5%	1:2,5 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	
Zusatzausstattung Lehre	Studenten in der Regelstudienzeit (ohne Zweitstudenten, Promotionsstudenten)	20%	1:2,5 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	50% Leistungskriterien
	Absolventen im Verhältnis zu den Studierenden in der Regelstudienzeit	5%	1:2,5 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	
	Absolventen gewichtet nach ihrer Studierendauer	18%	1:2,5 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	
Internationalisierung	Humboldtstipendiaten	2%	ohne Gewichtung	
Zusatzausstattung Forschung	Einwerbung von Drittmitteln	20%	5:2:1 (Geisteswissenschaften: Naturwissenschaften: Ingenieurwissenschaften)	
	Promotionen / Habilitationen	5%	1:2 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	
Erfüllung des Gleichstellungsauftrags	Anteil Professorinnen	1%	ohne Gewichtung	5%
	Anteil der wiss. Mitarbeiterinnen	2%	ohne Gewichtung	Gleichstellung
	Frauenanteil bei Promotionen / Habilitationen	2%	ohne Gewichtung	

### c) Entwicklungsplanung

Schon längere Zeit gab es die Verpflichtung der Hochschulen zur Aufstellung von Hochschulentwicklungsplänen. Dieser Verpflichtung kamen die bayerischen Hochschulen in der Vergangenheit eher lustlos und phantasielos nach. Ohne perspektivische Ansätze wurde der Ist-Zustand dokumentiert, umfängliche Fakultätsberichte aneinandergereiht und auf diese Weise gewaltige Papiertiger produziert, die nach pflichtschuldiger Berichterstattung wieder folgenlos in den Schubladen verschwanden.

Im Jahr 2000 fand erneut eine landesweite Hochschulentwicklungsplanung mit dem Fokus auf *Entwicklungsperspektiven* statt. Das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst hat nicht nur die einzelnen Hochschulberichte gesammelt, sondern zu einer Landeshochschulentwicklungsplanung zusammengefasst (Fundstelle: <http://www.stmwfk.bayern.de/hochschule/lhsep.html>). Dies ist ein wichtiger und wertvoller Weg, dem allerdings immer noch die Verbindlichkeit fehlt. Die Ziele werden nicht verbindlich vereinbart, ein Erfolgs-Controlling nicht nachgehalten.

#### **d) Zielvereinbarungen**

Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen gibt es in Bayern nicht.

#### **e) Evaluierungen**

Das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst setzt für die hochschulübergreifende Fächerentwicklung in sehr effektiver Weise das Instrument der *Querschnittsevaluierung* ein. Diese Untersuchungen haben in letzter Zeit zu aussagekräftigen qualitativen und quantitativen Ergebnissen geführt, die sehr konsequent umgesetzt werden (Beispiel: Wirtschaftswissenschaften).

#### **f) Informationssystem CEUS**

Zur Steuerung des äußerst komplexen, multidimensionalen Hochschulsystems die relevanten Daten laufend bereit zu stellen, ist keine triviale Aufgabe. Um die Informationsversorgung für alle beteiligten Ebenen – Öffentlichkeit, Parlament, Ministerien, Hochschulleitung, Dekane und Fakultäten – zu professionalisieren, hat das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst das Projekt „Computerbasiertes Entscheidungsunterstützungssystem für bayerische Hochschulen (CEUS<sup>HB</sup>)“ in Auftrag gegeben. Unter Beteiligung der Universität Bamberg und der Technischen Universität München als Pilothochschulen wird unter Leitung von Herrn Professor Dr. H.-U. Küpper (Vorstand des Instituts für Produktionswirtschaft und Controlling an der Ludwig Maximilians-Universität München und zugleich Leiter des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und -planung (IHF)) und Herrn Professor Dr. E. J. Sinz (Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg) die prototypische Entwicklung eines hierarchisch verteilten Data-Warehouse-Systems als Kern eines Entscheidungsunterstützungssystems für die Bereiche

- Studium und Lehre,
- Personalwirtschaft und
- Mittelbewirtschaftung betrieben.

Data-Warehouses auf unterschiedlichen Managementebenen gewährleisten die Deckung differenzierter Informationsbedarfe der einzelnen Nutzerkreise unter Wahrung der notwendigen Vertraulichkeit. Die Entscheidungsträger des Wissenschaftsministeriums benötigen im Wesentlichen die nach dem Bayerischen Hochschulstatistikgesetz und den zugehörigen Verordnungen definierten Daten der einzelnen Hochschulen im Vergleich, die Entscheidungsträger an den Hochschulen die aus der Erfüllung ihrer Managementaufgaben erforderlichen Daten – in zunehmendem Maße auch Benchmarkingdaten. Für die interessierte Öffentlichkeit lassen sich statische Standardberichte zur Verfügung stellen, deren Form sich am Statistischen Jahrbuch orientiert.

Eine Ausdehnung von CEUS auf weitere Landesuniversitäten oder ggf. alle Landeshochschulen ist in einer späteren Phase beabsichtigt.

### **g) Studiengebühren**

Studiengebühren können eine marktorientierte Steuerungswirkung entfalten. Derzeit werden in Bayern Studiengebühren nur für ein Zweitstudium sowie Weiterbildungsstudiengänge erhoben (Art. 85 BayHSchG). Eine signifikante Steuerungswirkung ergibt sich daraus nicht.

## **3 Hochschulinterne Steuerungsinstrumente**

Die hochschulinterne Steuerung erfolgt in bayerischen Hochschulen durch die Hochschulentwicklungsplanung (erst teilweise mit Stärken-Schwächen-Analysen), die Ressourcenverteilung, durch Evaluierungen sowie zunehmend durch Zielvereinbarungen. Unterentwickelt ist noch das Instrument Benchmarking. Fundraising gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Für die Technische Universität München ist Folgendes zu berichten:

Basisbedingung der Steuerung ist: Der Organismus muss überhaupt steuerbar sein! Dies erfordert ein Überdenken, ggf. ein „Revirement“ der Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen; dies ist das Herzstück des Gesamtreformwerkes der Technischen Universität München. Um den Gesamtsteuerungsaufwand beherrschbar zu machen, bedarf es sodann Mechanismen selbststeuernder (rückgekoppelter) Systeme, die dafür sorgen, dass sich alle Bereiche im Wesentlichen und grundsätzlich in die richtige Richtung bewegen; die TUM versucht dies über ein System des leistungs- und belastungsbezogenen Mitteleinsatzes zu realisieren, das ökonomische Anreize zu grundsätzlich erwünschtem Leistungsverhalten enthält und „automatisch“ Mittel in leistungsstärkere oder

höher belastete Bereiche umverteilt. Das aktive Steuerungsgeschehen sollte sich daher auf die „Feinsteuerung“, d. h. qualitative Aspekte und Entwicklungsfragen beschränken lassen. Dem dient das TUM-Konzept eines „Akademischen Controlling“, das auf den Entwicklungsplänen der Fakultäten und der Hochschule sowie auf konkret ausgehandelten Zielvereinbarungen aufbaut. Informationsgrundlage und ein wichtiges Planungsinstrument ist dabei in allen Bereichen ein Rechnungswesen, das einerseits öffentlich-rechtlichen Anforderungen gerecht wird, das andererseits über kamerale Erkenntniswerte hinaus Kosten, Kostenstrukturen, Kostenbeziehungen und Kostenverhältnisse sowie Finanzbedarfe sichtbar macht und ein höheres Kostenbewusstsein vermittelt.

Dass dies alles dem Ziel der Exzellenz dient, die TU München fit machen soll für den schärfer werdenden nationalen und internationalen Wettbewerb, will ich nur der Vollständigkeit halber erwähnen. Als Universitätskanzler stocke ich mehr und mehr, Hochschulen dem Bereiche der „öffentlichen Verwaltung“ vorbehaltlos zuzurechnen. Die TU München versteht sich bereits heute als Lehr- und Forschungsunternehmen, das für seine Geschicke im Wettbewerb selbst verantwortlich ist und eine dementsprechend hohe Autonomie gegenüber dem Staat einfordert.

#### **a) Leistungs- und belastungsbezogener Einsatz der Ressourcen**

Das revolutionäre Element des neuen Systems einer leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung sowie einer selbststeuernden Umverteilung kann man nur verstehen, wenn man weiß, wie bislang ganz überwiegend an Hochschulen der Ressourceneinsatz gesteuert wurde: Nach altem Recht wurden nahezu alle Ressourcen der Hochschule – Geldmittel, Personalmittel und Räume – über so genannte Berufungszusagen verteilt und langfristig gebunden. Natürlich war und ist dies auch ein wettbewerbliches System: Die besten „Köpfe“ konnten neben einem exzellenten wissenschaftlichen Umfeld auch durch eine gute und langfristig gesicherte Ausstattung gewonnen werden. Dem erwarteten Vorteil für die Hochschule lag dabei aber immer nur eine Prognose zugrunde, die sich auf die bisherigen Leistungen des Rufempfängers stützen konnte. Der entscheidende Nachteil lag darin, dass sich bei Leistungsverlechterungen, aber auch bei Leistungsverbesserungen die Ausstattung grundsätzlich nicht verändern konnte, weil die Gesamtressourcen durch Berufungszusagen gebunden waren. Zwar wird es auch künftig noch Berufungszusagen geben, aber nur noch befristet; nach Ablauf der Befristung ergibt sich die Ausstattung des Lehrstuhls aus dem normalen System einer leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung. Nach einer etwa 6-jährigen Startphase muss sich jeder Wissenschaftler in diesem System etabliert haben und bewähren.

Das TUM-System der leistungs- und belastungsbezogenen Verteilung der Sachmittel lässt sich stark vereinfacht wie folgt darstellen:

Übersicht 4: System der TU München für die leistungs- und belastungsbezogene Verteilung der Sachmittel

50 % für die Lehre		50 % für die Forschung	
Belastungskriterium	20% nach Studenten in den ersten 9 Hochschulsemestern im Verhältnis 2:5 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	25% nach Stellen für Professoren und wiss. Mitarbeiter im Verhältnis 1:3 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	Belastungskriterium
Leistungskriterium	25% nach Absolventen im Verhältnis 2:5 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	20% nach eingeworbenen Drittmitteln im Verhältnis 7:2:1 (Geisteswissenschaften: Naturwissenschaften: Ingenieurwissenschaften)	Leistungs- und Qualitätsfaktor
Leistungskriterium	5% nach Fortschritten bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags	5% nach Promotionen und Habilitationen im Verhältnis 2:5 (Geisteswissenschaften: Natur-/Ingenieurwissenschaften)	Leistungskriterium

*Einzelne Kriterien:* Die zur Verfügung stehenden gesamten Sachmittel werden je zur Hälfte nach Kriterien für die Lehre und zur anderen Hälfte nach Kriterien für die Forschung zugewiesen. Als Belastungskriterium für die Lehre ist mit einem Gesamtprozentualanteil von 20% die Zahl der Studierenden in den ersten neun Hochschulsemestern zu Grunde gelegt. Als Leistungskriterium in der Lehre gilt mit 25% die Zahl der Absolventen; „honoriert“ wird damit, wie viele der Studenten tatsächlich erfolgreich zum Abschluss gebracht wurden. Innerhalb dieses Kriteriums ist mit 5%-Punkten der „Marktbedarf“ berücksichtigt; konkret, wie viele der Absolventen in angemessener Zeit eine ausbildungsadäquate Beschäftigung erhalten haben. Als weiteres Leistungskriterium in

der Lehre ist mit 5%-Punkten berücksichtigt, in welchem Umfang Fortschritte bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages erzielt werden.

Als Belastungskriterium für die Forschung – gewissermaßen als „Grundversorgung“ zur Gewährleistung der verfassungsrechtlich garantierten Freiheit der Forschung (Art. 5 Abs. 3 Grundgesetz) – werden 25% der Mittel nach Stellen für wissenschaftliches Personal zugewiesen. Als Leistungskriterium in der Forschung werden mit 20%-Punkten die eingeworbenen Drittmittel zu Grunde gelegt; dies ist ein sehr zuverlässiges Leistungskriterium, weil hier schon einmal „der Markt gesprochen hat“, d.h. es war entweder einem institutionellen Geldgeber oder der Wirtschaft nach sorgfältiger Evaluierung die Zahlung von Geldbeträgen wert, um eine bestimmte Forschung zu unterstützen. Um zu berücksichtigen, von wie vielen Personen eines Bereiches die absolute Höhe der Drittmittel eingeworben wurde, findet hier noch eine Normierung auf die staatliche Grundausrüstung mit Sach- und Personalmitteln statt. Als weiteres Leistungskriterium in der Forschung geht mit 5% die Zahl der Promotionen und Habilitationen ein.

*aa) Auswahl der Kriterien:* Diese sehr geringe Anzahl von Leistungs- und Belastungskriterien hat sich als das Set der Zahlen herausgestellt, die im Wesentlichen die Aussagen über Leistungen und Belastungen objektiv begründen können. Die Auswahl beruht auch auf Erfahrungen, die in anderen Ländern mit Leistungs- und Belastungsparametern gemacht wurden. Es macht danach überhaupt keinen Sinn, mit wesentlich mehr Parametern zu arbeiten, weil sich dadurch die Ergebnisse nicht oder nur unwesentlich ändern. Im Übrigen wäre es gefährlich, manipulierbare Parameter bei der Mittelverteilung zu Grunde zu legen, weil man damit ggf. in die falsche Richtung steuern würde. Beispiel: Würde man an das Kriterium „Publikationen“ finanzielle Folgen knüpfen, riskierte man eine Aufblähung der Publikationstätigkeit, ohne dass damit eine Qualitätsverbesserung einhergeht. An der Technischen Universität München konnte man diese Erfahrungen über einige Jahre sammeln, indem in einem kleinen, sehr überschaubaren Bereich eine Vielzahl von Leistungskriterien angewendet wurden, nämlich beim staatlich verordneten Stellenabbau: Seit 1996 werden an der TUM die (jährlich durchschnittlich 25) einzuziehenden Stellen rein leistungsbezogen ermittelt, wobei hier neben der Zahl der Absolventen, der Höhe der eingeworbenen Drittmittel, der Zahl der Promotionen und Habilitationen auch die Zahl der Publikationen, der wissenschaftlichen Ehrungen und Preise, der Mitgliedschaften in Boards etc. einbezogen wurden.

*bb) Gewichtungen:* Um den unterschiedlichen Anforderungen und Kulturen der Fächer gerecht zu werden, müssen die letztlich ausgewählten Parameter auch gewichtet wer-

den: Es macht nämlich vom Sachmittelbedarf her gesehen einen Unterschied, ob Geisteswissenschaftler oder Natur-/Ingenieurwissenschaftler ausgebildet werden; für Letztere besteht ein sehr viel höherer Sachmittelbedarf, insbesondere bei naturwissenschaftlichen Praktika etc. Dasselbe gilt für die Grundausstattung in der Forschung und bei den Promotionen und Habilitationen, während bei den eingeworbenen Drittmitteln eine umgekehrte Situation zu verzeichnen ist: Hier ist es für einen Geisteswissenschaftler wesentlich schwerer, Drittmittel einzuwerben, als für einen Naturwissenschaftler und für diesen wiederum schwerer als für einen Ingenieurwissenschaftler. Dementsprechend werden die Drittmittel in einem Verhältnis von 7:2:1 (empirisch gewonnene Größen) gewichtet, während im Übrigen die Geisteswissenschaften zu den Natur- und Ingenieurwissenschaften im Verhältnis 2:5 gewichtet sind.

cc) *Wirkung der Parameter:* Zu Grunde gelegt wird zunächst jeweils ein 3-jähriger Durchschnitt der Parameter, so dass es von einem Jahr auf das nächste nicht zu erdrutsartigen Verdrängungen kommen kann. Im Übrigen bewirken die Verteilungsparameter aber, dass sich die Mittelverteilung „automatisch“ den verändernden Belastungen (z. B. bei der Zu- oder Abnahme von Studentenzahlen) und den Veränderungen im Leistungsverhalten anpasst. Es bedarf keiner Entscheidung eines Organs- oder eines Gremiums mehr, um Umverteilungen vorzunehmen, was erfahrungsgemäß immer mit allergrößten Schwierigkeiten verbunden ist.

dd) Das System der leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung erfährt berechtigter Weise *Kritik* dahingehend, dass es vornehmlich Quantitäts-(Volumen)-Kriterien statt Qualitätskriterien zu Grunde legt, während sich die Güte einer Universität gerade in ihrer Qualität und nicht in den Volumenmengen niederschlägt. Außerdem erfasst dieses System Sondersituationen nicht oder unzureichend, etwa dann, wenn neue Bereiche aufgebaut werden, neue Studiengänge eingerichtet werden usw. Diese – berechnete – Kritik muss über andere Mechanismen aufgefangen werden, an der Technischen Universität München geschieht dies durch das System der Zielvereinbarungen und des Akademischen Controlling. Im Übrigen aber ist festzustellen, dass dieses Mittelverteilungssystem tendenziell in die richtige Richtung steuert, laufend jedoch evaluiert werden und ggf. Änderungen zugänglich bleiben muss.

### **b) Leistungs- und belastungsbezogene Verteilung von Personalressourcen**

Anders als beim detaillierten Verteilungssystem von Sachmitteln existiert eine leistungs- und belastungsbezogene Personalstellenverteilung erst ansatzweise. Möglich wurde diese ohnehin erst mit Wegfall der Bindungswirkung alter Berufungszusagen zum

1. 10. 2001. Für einen großen Teilbereich der TUM – das Wissenschaftszentrum Weihenstephan – wurde erprobungsweise eine Mindestausstattung von Professuren (differenziert nach vier Fächergruppen) definiert, darüber hinaus wird eine Zusatzausstattung nach Kriterien der zielorientierten Standortentwicklung sowie Leistungen in Forschung und Lehre zeitlich streng befristet vom Dekan zugewiesen.

Daneben experimentieren einige Fakultäten der TUM intern mit unterschiedlichen Modellen. Die Schwierigkeit bei Personalstellen liegt gegenüber Sachmitteln darin, dass sie real nicht beliebig teilbar sind und außerdem wegen Besetzung auf bestimmte Zeit von geringerer Disponibilität.

### **c) Zielvereinbarungen und Akademisches Controlling**

Unter „Akademischem Controlling“ versteht die Technische Universität München die Planung, Vereinbarung und Steuerung akademischer Ziele auf allen Ebenen der Universität. Es handelt sich dabei einerseits um die qualitätsbasierte Ergänzung des parametrisierten Mittelverteilungssystems und auf der anderen Seite um ein Instrumentarium zur wertenden und zugleich rationalen Globalsteuerung der Hochschul- sowie Fakultätsentwicklung.

Auf der Grundlage des Entwicklungsplanes für die Fakultäten und die Hochschule werden konkrete Ziele verbindlich vereinbart, angesteuert und das Maß der Zielerreichung evaluiert. In der Regel sind diese Zielvereinbarungen mit finanzieller Ausstattung versehen und haben insoweit gegenüber dem „normalen“ Mittelverteilungssystem den Vorteil der Planungssicherheit über ihre Laufzeit.

Unterschieden werden im Wesentlichen zwei Typen von Zielen: einmal Fakultätsprofile und Ziele (z. B.: Anwendungsorientierte Mathematik, Ausrichtung des Center of Life Sciences in Weihenstephan, Internationale Studiengänge, konkrete Forschungsstrategien). Daneben werden Hochschulgesamtprofile und Hochschulgesamtziele definiert und in das Akademische Controlling integriert, wie beispielsweise Ziele der Internationalisierung und der wissenschaftlichen Exzellenz.

Nun wurden natürlich schon in der Vergangenheit akademische Ziele auf allen Ebenen der Universität definiert und verfolgt. Neu ist an der Institutionalisierung des Akademischen Controlling, dass mehr als bislang die Kräfte der Hochschule gebündelt werden, dass rationaler vorgegangen wird, dass die Verbindlichkeit der Planung erhöht wird, dass ein höheres Interesse an der Zielerreichung geschaffen wird, dass über die finanziellen Anreize

die Kreativität und die Innovationsfreudigkeit stimuliert wird und dass letztlich hinsichtlich der für die Zielvereinbarungen disponierten Finanzmittel gegenüber dem normalen Mittelverteilungssystem Planungssicherheit auf die Laufzeit der Zielvereinbarung besteht.

#### **d) Hochschulentwicklungsplan 2000**

Der Hochschulentwicklungsplan 2000 der TUM enthält relativ viele perspektivische Elemente und ist in ein System des Erfolgs-Controlling eingebunden. Eine erste umfassende Zwischenevaluierung findet „zur Halbzeit“ im Jahr 2002 statt. Dabei zeigt sich, dass erfreulicherweise doch mehr Fortschritte erzielt werden, als man aus der täglichen Wahrnehmung subjektiv empfindet.

#### **e) Evaluierungen**

Das – scharfe – Instrument der Evaluierung bestimmter Bereiche (einschließlich Administration) wird von der Hochschulleitung gezielt eingesetzt, um Hinweise auf Entwicklungsbedarf und Beratung zur Umsetzung zu erhalten. Ein flächendeckender „Evaluationismus“ findet bewusst nicht statt, um keine Abnutzungerscheinungen zu produzieren. Einzige Ausnahme: Evaluierung der Lehre; diese findet laufend statt und wird rückgekoppelt, ihre wesentlichen Ergebnisse finden sich im jährlichen Lehrbericht.

#### **f) Managementinformationssysteme**

Die Technische Universität München ist neben Bamberg und Würzburg eine der Pilothochschulen, in denen das oben erwähnte System CEUS implementiert wird. Daneben wird an der TUM derzeit auf der Basis von SAP R/3 ein kaufmännisch orientiertes Hochschulrechnungswesen nach den Empfehlungen der „Greifswalder Grundsätze“ (Jahrestagung der deutschen Universitätskanzler 1999) eingerichtet, das den Empfehlungen von Küpper folgt.<sup>1</sup>

Mit CEUS und einem kaufmännisch orientierten Hochschulrechnungswesen wird die TUM dann laufend und nachhaltig über die aktuellen, hochschulsteuerungsrelevanten Daten verfügen.

#### **g) Benchmarking**

Aussagekräftige Benchmarking-Ergebnisse liegen noch nicht vor; derzeit ist ein umfassendes Benchmarking-Projekt für den Verwaltungsbereich zwischen der Technischen

---

<sup>1</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (2001): Rechnungslegung von Hochschulen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 6, 2001, S. 578–592

Universität München und einer bayerischen sowie mehreren außerbayerischen Universitäten in Vorbereitung.

#### **h) Fundraising**

Systematisches Fundraising ist nicht nur der Versuch, für die Hochschule zusätzliche Geldquellen zu erschließen. Es geht vielmehr darum, von der Hochschule definierte strategische Ziele zeitnah zu realisieren, die man aus staatlichen Mitteln (noch) nicht verwirklichen könnte. Dazu muss man diese Ziele hochschulintern verbindlich vereinbaren und dann externe Partner suchen, die man für diese Ideen begeistern kann. Allein der interne Planungsprozess und das hohe Maß an Identifikation mit solchen Zielen, die Notwendigkeit, das Feuer der Begeisterung zu übertragen und mit Hilfe finanzieller und persönlicher Unterstützung externer Freunde Wunschziele zu verfolgen, hat erhebliche Steuerungswirkung und trägt zur Autonomie der Hochschule bei. Unerlässlich ist dabei, dass allein die Hochschule die qualitativen Maßstäbe setzt – kompromisslos, andernfalls wird sie für seriöse externe Partner uninteressant.

Fundraising kostet Kraft und Zeit, bringt der Hochschule aber vielfältigen Gewinn: Verbindliche strategische Planung wird unterstützt, die Hochschule öffnet sich aktiv für die Gesellschaft, gewinnt Rat, Freude und – wenn sie erfolgreich ist – zusätzliche Finanzmittel.

#### **4 Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des gegenwärtigen Systems**

Das gegenwärtige bayerische System und seine Weiterentwicklung lässt sich mit den Worten „Evolution statt Revolution“ umschreiben. Je nach Temperament der Beteiligten wird die Entwicklung unterschiedlich bewertet. Dies darf aber nicht der Maßstab sein; Maß nehmen müssen alle politisch Verantwortlichen und alle Hochschulen vielmehr am Tempo und Niveau des *globalen Wettbewerbs*. Wünschenswert wäre daher, statt staatlich verordnetem Gleichschritt unterschiedliche Entwicklungsrichtungen und Entwicklungsgeschwindigkeiten zuzulassen. Anspruch und Wirklichkeit des politischen Bekenntnisses zur „Autonomie“ von Hochschulen sind nach wie vor inkongruent. Es *muss* unterschiedliche Ausmaße an Autonomie geben, die sich an dem jeweiligen Verantwortungs- und Entwicklungsstand der individuellen Hochschule orientieren und nicht am kleinsten gemeinsamen Nenner. Die zentrale Forderung muss daher lauten: *Mehr Vielfalt!*

Natürlich bietet ein behutsames evolutionäres Vorgehen auch die Chance, wirklich Bewährtes zu erhalten und keine grundlegenden Fehler zu begehen. Darin liegt gleich-

zeitig das Hauptrisiko, nämlich den Anschluss zu verlieren, ohne Aussicht, auch weiterhin internationale Spitzenpositionen zu belegen. Die Politik wäre gut beraten, die wachsende Kreativität und Verantwortungsbereitschaft der Hochschulen zu nutzen und zu fördern sowie den verbindlichen Dialog über inhaltliche Leistungsziele zu führen anstatt zu versuchen, über Detailmaßnahmeregelungen nicht immer klare Ziele zu erreichen.

Generell gilt es, die *Prinzipien* erfolgreicher Hochschulsteuerung zur Geltung zu bringen, diese und die notwendigen Rahmenbedingungen als Regelwerke zu setzen, inhaltliche qualitative und quantitative Ziele verbindlich zu vereinbaren und persönliche Verantwortung zu delegieren, aber dann auch einzufordern.

Letztlich sind es nie allein Regelungen, Prinzipien, Systeme und Instrumente, die zum Erfolg führen, sondern die *Menschen* mit ihrem persönlichen Engagement, ihrer Begeisterung und Motivation, die eine Hochschule mit Geist und Leben erfüllen – oder eben nicht.

Bayern hat mit der Hochschulreform 1998 einen guten und erfolgreichen Weg eingeschlagen; es sind eine ganze Reihe positiver Entwicklungen zu verzeichnen. Gleichwohl sollten frühzeitig die Weichen für die nächste Entwicklungsstufe gestellt werden. Dazu würde ich mir ein systematisches „Best practice-Benchmarking“ wünschen und Maß nehmen an einem relativ werthaltigen Globalhaushalt wie in Baden-Württemberg, einer konsequenten Steuerung über Zielvereinbarungen wie in Nordrhein-Westfalen, am Modell des Liegenschaftsmanagements wie in Rheinland-Pfalz und den Befreiungen vom Dienst- und Tarifrecht wie in Österreich.

Darin liegen allerdings „nur“ Chancen für eine positive Universitätsentwicklung; am Ende kommt es nicht auf den Rahmen, sondern die wissenschaftlichen Inhalte der Universität an – und hieran müssen sich alle Bemühungen um Strukturreformen ausrichten.

**Anschrift des Verfassers:**

Dr. Ludwig Kronthaler  
Kanzler der Technischen Universität München  
80290 München  
E-Mail: [Kanzler@tum.de](mailto:Kanzler@tum.de)

## Übersicht 5: Quellen der Hochschulfinanzierung (weltweit = Finanzierungsmix)

Staatshaushalt/ Öffentliche Finanzierung	Nutzer	Vermögensnutzung	Fundraising	Betriebe gewerbl. Art (BgA) gemeinnützige	wirtschaftliche
<ul style="list-style-type: none"> <li>Landeshaushalt: Grundfinanzierung (Personal, Facilities, Investitionen, Sach- mittel)</li> <li>Öffentliche Pro- gramm-Finanzierung Forschungsdritt- mittel: (Land, Bund, EU etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drittmittelforschung Wirtschaft</li> <li>Studienentgelte – inländ. Studierende – ausl. Studierende – Aufbaustudium – Weiterbildende Studiengänge – Studiengänge im Ausland – Packages</li> <li>Entgeltliche Fort- u. Weiterbildung (s.a. gemeinnütziger BgA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilities, Vermietung u. Verpachtung</li> <li>Großgeräte u. (Spezi- al-)einrichtungen: Ver- wertung (s.a. BgA)</li> <li>Patentverwertung (Lizenznahmen)</li> <li>Unternehmensbeteili- gung (Spin-offs, Start-ups, Sonstige, HH-Problematik)</li> <li>Kapitalerträge (Drittmittelverzinsung Körperschaftsver- mögen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stiftung(en)</li> <li>Spenden (Kampagnen, Fördervereine Alumni etc.)</li> <li>Sponsoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fort- u. Weiterbil- dung</li> <li>Krankenversorgung</li> <li>fremdnützige Auftragsforschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materialprüfung</li> <li>Großgeräte (Spezi- al-)einrichtungen: wirt- schaftliche Nut- zung</li> <li>Routineanalytik (BAK etc.)</li> <li>Beratung/Begut- achtung</li> <li>Gewerbliche Know- how-Verwertung</li> <li>Projekträger- schaften</li> <li>Anwendung gesi- chterter Erkennt- nisse</li> <li>Merchandising (Beisp. Warwick)</li> </ul>