

Neue Finanzierungs- und Steuerungssysteme und ihre Auswirkungen auf die Hochschulen. Die Sicht der Freien Universität Berlin

Wolfgang Krieger

1 Das Finanzierungs- und Steuerungssystem innerhalb der Freien Universität Berlin

1.1 Der Hochschulvertrag

Die Hochschulen im Land Berlin werden durch das zuständige Ministerium, die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, „auf Distanz“ gesteuert mithilfe vertraglicher Vereinbarungen. Diese Hochschulverträge geben für einen Dreijahreszeitraum, ab 2006 für einen Vierjahreszeitraum das Finanzvolumen der Freien Universität Berlin (FU) vor. Im Rahmen dieses Globalbudgets kann sie dann weitgehend selbst bestimmen, für welche Zwecke die Mittel konkret eingesetzt werden. In diesem Vertrag beschreibt das Land auch eigene Ziele, die von den Hochschulen erreicht werden sollen. Neben die vertraglich zugesicherten Zuweisungen des Landes treten als weitere wichtige Einnahmequelle Drittmittel.

1.2 Die Strukturplanung

Die Höhe der Einnahmen insgesamt ist daher gut abschätzbar, sie bilden die Grundlage für die Strukturplanung, die sich die FU seit 1997 gegeben hat und die permanent fortgeschrieben wird. Innerhalb dieser Strukturplanung wird die Ausstattung der einzelnen Fächer mit Professuren beschrieben, und jeder einzelnen Professur wird eine bestimmte fachspezifische Sachausstattung und personelle Ausstattung zugeordnet.

Die Konsensbildung über Strukturpläne innerhalb der Universität und die Abstimmung mit anderen Universitäten und Forschungseinrichtungen in der Region sowie mit dem zuständigen Ministerium ist ein komplexes Verfahren. Die FU versucht hier im Wesentlichen folgende Ziele zu erreichen:

- (1) zukunftsweisende Forschungsfelder abzudecken,
- (2) ihren Anspruch, eine internationale Forschungsuniversität zu sein, aufrechtzuerhalten bzw. weiterzuentwickeln,
- (3) ein attraktives Lehrangebot für Studierende zur Verfügung stellen,
- (4) hoch qualifizierten eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs auszubilden.

Als eine der großen Universitäten Deutschlands ist es ebenfalls Ziel der FU, als Volluniversität alle wesentlichen Fachrichtungen vorzuhalten.

1.3 Leistungsbezogene Mittelzuweisung (formelgebunden)

Die Finanzierung der in der Strukturplanung vorgesehenen Professuren inklusive einer minimalen Sach- und Personalausstattung für wissenschaftliches und sonstiges Personal kann als Grundfinanzierung verstanden werden. Daneben tritt eine leistungs- und belastungsorientierte Mittelvergabe, über die derzeit ca. 30% der Sachmittel (im Jahr 2006 7,41 Millionen Euro) und 10% der Mittel für den befristeten wissenschaftlichen Mittelbau verteilt werden. Es ist geplant, diese Verteilungssummen bis zum Jahr 2009 auf 30% der Mittel für wissenschaftliche Mitarbeiter und Juniorprofessoren zu erhöhen (14,2 Millionen Euro). Die FU wendet schon seit 1992 ein Modell zur leistungsbezogenen Mittelvergabe an. Die fünf Kriterien Publikationen, Drittmittel, Promotionen, Absolventen und Studierende bis zum 8. Fachsemester sind im Laufe der Zeit modifiziert worden, auch hat sich die Verteilungsmasse ständig vergrößert, die leistungsbezogen vergeben wird (im ersten Jahr betrug sie 3,5 Millionen DM). 1992 war die FU Pionier auf diesem Gebiet, und die Akzeptanz bei den Professorinnen und Professoren für dieses Modell konnte erst mit der Einführung der Zielvereinbarungen erreicht werden.

Im nächsten Jahr wird die FU wahrscheinlich für ihre leistungsbezogene Mittelvergabe ausschließlich die Kriterien anwenden, die auch im so genannten Berlin-Modell angewendet werden, d. h. dem externen Konkurrenzmodell der Hochschulen im Land Berlin. Die FU wird in ihrem zukünftigen Modell zusätzlich die Anzahl der Publikationen je Wissenschaftler mit berücksichtigen. Damit greift sie dem Landesmodell voraus, welches in naher Zukunft ebenfalls das Kriterium Publikationen anwenden wird.

Zur Bewertung der Publikationen wird an der Freien Universität folgender Schlüssel verwendet:

- 10 Punkte: Monographien, Habilitationsschriften, Patente;
- 4 Punkte: Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften, Sammelwerksbeiträge, Herausgeberschaften;
- 1 Punkt: Miszellen und Rezensionen in wissenschaftlichen Zeitschriften, Konferenzberichte (Abstracts und Proceedings), Beiträge in regionalen und FU-Publikationen.

Die Verteilungsmasse im landesweiten Modell steigt von zurzeit 15% des um Sonderatbestände bereinigten Zuschusses auf 30% im Jahr 2008 an. Mit der weitgehenden

Übernahme der Kriterien dieses Modells stellt die FU sicher, dass die Anforderungen der Senatsverwaltung an die Leistungsträger in den Fachbereichen und Instituten weitergegeben werden. Die Fachbereiche haben ebenfalls Modelle zur leistungsbezogenen Mittelvergabe entwickelt, die sich an den oben genannten Kriterien orientieren. Sie enthalten jedoch weitere fachbereichsspezifische Parameter. Zu nennen ist hier das Engagement in der akademischen Selbstverwaltung oder besonderes Engagement in der Lehre. Schlechte Leistungen, die sich auf das Abschneiden der FU im Berlin-Modell auswirken, haben für die Mitglieder der Fachbereiche demnach spürbare finanzielle Konsequenzen. Damit soll sichergestellt werden, dass die FU im Berlin-Modell weiterhin so gut abschneiden wird wie bisher oder ihre Leistungen sogar noch verbessern kann.

1.4 Diskretionäre Mittelzuweisung

Neben diese leistungs- und belastungsorientierten Verfahren treten zwei diskretionäre Mittelverteilungsverfahren:

- Zielvereinbarungen für den Turnus von jeweils zwei Jahren,
- Mittelzuweisungen im Rahmen von Berufungs- und Bleibebehandlungen, die sich auf Stellen mit W-Besoldung beziehen, befristet auf 3 bis 5 Jahre,
- Mittel zur Initiierung von Forschungsvorhaben.

Bei diesen Verfahren wird Wert darauf gelegt, dass diese Mittel eine Anschubfinanzierung darstellen; nach einer bestimmten Laufzeit soll die Finanzierung vollständig vom Fachbereich getragen werden bzw. durch Drittmittel erfolgen. Die Erfahrung zeigt, dass gerade dieses Instrument der Anschubfinanzierung ganz wesentlich ist, um in den Fakultäten eine Orientierung auf eigene Leitvorstellungen zu entwickeln. In Zielvereinbarungen werden Ziele für folgende Felder verabredet:

- Ausschreibung und Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren, Freigabe von Stellen für den wissenschaftlichen Mittelbau,
- Forschung,
- Lehre,
- Nachwuchsförderung,
- Internationalisierung,
- Gleichstellung von Frauen,
- Weiterbildung,
- Dienstleistungen, Öffentlichkeitsarbeit, Binnenorganisation, Modernisierung, Infrastruktur.

Innerhalb von Berufungsverfahren werden Ziele für folgende Felder festgeschrieben:

- Forschung,
- Lehre,
- Nachwuchsförderung,
- Weiterbildung.

Die Freie Universität Berlin hat 1999 als erste Universität Deutschlands Zielvereinbarungen abgeschlossen und galt damit als Vorreiter. Das Instrument wurde ständig weiterentwickelt und hat sich trotz anfänglicher Akzeptanzprobleme als sehr erfolgreich erwiesen, sowohl für das Präsidium als auch für die Fachbereiche.

1.5 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Die Freie Universität Berlin hat sich eine interne Führungsstruktur gegeben, die wesentliche Entscheidungsbefugnisse beim Präsidium ansiedelt und zwar zulasten von Entscheidungen in den akademischen Gremien. Ähnliches findet sich auf der Ebene der Fachbereiche zwischen Dekanat und Fachbereichsrat wider. Diese Entscheidungsstruktur ermöglicht es, Entscheidungen zu personalisieren, Verantwortung festzumachen und damit insgesamt die Hochschulsteuerung effektiver und stärker an den strategischen Zielen ausgerichtet zu praktizieren.

2 Zusammenhang zwischen dem landesweiten Finanzierungs- und Steuersystem und den strategischen Zielen der Freien Universität Berlin

2.1 Die finanzielle Situation der Freien Universität Berlin

Das strategische Ziel der Freien Universität Berlin ist es, eine international anerkannte Forschungsuniversität zu bleiben, die in der Lage ist, neue Forschungsfelder zu erkennen und in einer Weise zu bearbeiten, wie sie Spitzenuniversitäten angemessen ist. Die FU versucht, diesen Anspruch in möglichst vielen Disziplinen zu erreichen, ist sich jedoch bewusst, dass es angesichts knapper Ressourcen nur möglich ist, den Anspruch auf Exzellenz in ausgewählten, das Profil der Universität bestimmenden Bereichen zu realisieren.

Das landesweite Finanzierungssystem für die Hochschulen in Berlin ist dadurch gekennzeichnet, dass seit der Wende die Zuweisungen für die Hochschulen im Westteil der Stadt schrumpfen, zugunsten des Aufbaus der entsprechenden Institutionen im Ostteil der Stadt. Konkret: Der konsumtive Zuschuss für die FU ist seit 1993 von 665 Millionen DM auf nunmehr 286 Millionen Euro (560 Millionen DM) im Jahr 2005 heruntergefahren

worden (alle Zahlen ohne Medizin). Er wird im Zeitraum des aktuell für 2006 bis 2009 abgeschlossenen Hochschulvertrages auf 259 Millionen Euro im Jahr 2009 weiter vermindert. Dem stehen wachsende Ausgaben insbesondere für Versorgungsbezüge und Beihilfen gegenüber. Sie sind von 56 Millionen DM im Jahr 1997 auf 44 Millionen Euro (86 Millionen DM) im Jahr 2004 angestiegen. Im Jahr 2009 sind 56 Millionen Euro dafür in der Haushaltsplanung vorgesehen, so dass sich diese Kosten innerhalb eines Zeitraums von 12 Jahren verdoppelt haben werden. Dies engt die finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten der FU erheblich ein, da diese Zahlungen aus dem Landeszuschuss bestritten werden müssen und einer Verwendung innerhalb des Globalbudgets somit nicht mehr zur Verfügung stehen.

Betrachten wir noch einmal den Zeitraum von 1993 bis 2009, so ergibt sich eine Zuschussabsenkung in Höhe von 15%. Tatsächlich fallen die Kürzungen wegen der sprunghaft gestiegenen Kosten für Versorgungsbezüge und Beihilfen jedoch größer aus. Die daraus erwachsenden Schwierigkeiten sind offensichtlich und haben die FU gezwungen, die Anzahl der Professuren von 570 im Jahr 1997 auf 368 im Jahr 2003 zu vermindern. Andererseits ist es gelungen, innerhalb dieses Abstrukturierungsprozesses auch neue Schwerpunkte zu setzen und das Profil der FU zu schärfen, da die Ausscheidungsrate von Professuren von 4% im Zeitraum 1999 bis 2003 auf 8% im Zeitraum 2006 bis 2010 ansteigen wird. Aufgrund einer aktiven Berufungspolitik unter Berücksichtigung der in der Universität erarbeiteten Strukturplanung konnte trotz sinkender Finanzzuweisungen eine Annäherung an das oben genannte strategische Ziel der FU erreicht werden. Wesentlich wurde dieser Prozess auch dadurch befördert, dass es gelungen ist, die Drittmittel-einwerbungen von 73 Millionen DM im Jahr 1997 auf 46 Millionen Euro (92 Millionen DM) im Jahr 2004 zu erhöhen.

2.2 Das landesweite Finanzierungs- und Steuerungssystem und seine Auswirkungen

Die Auswirkungen des Finanzierungs- und Steuerungssystems des Landes Berlin auf die Universitäten sind insbesondere vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage des Landes zu sehen. Da man davon ausgeht, dass angesichts der finanziellen Situation Berlins Haushaltskürzungen unvermeidbar waren, haben sich die Universitäten auf sinkende Zuschüsse eingestellt. Die Steuerung auf Distanz durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kunst wird positiv gesehen. Die Gewährung größtmöglicher Autonomie für die Hochschulen wird von beiden Vertragspartnern als zielführend betrachtet, um Veränderungspotentiale innerhalb der Hochschulen zu aktivieren.

Es besteht zwar immer noch eine Rechts- und teilweise Fachaufsicht durch die zuständige Senatsverwaltung; die Versuche der Einflussnahme haben seit 1997, seit dem Abschluss des ersten Hochschulvertrags, jedoch deutlich abgenommen. Die Ruferteilung an neue Professorinnen und Professoren wird jedoch weiterhin durch den Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur vorgenommen. Ein Einfluss auf die Berufungspolitik findet dabei nicht statt, Ruferteilungen erfolgen im Sinne der „Führung auf Distanz“ grundsätzlich so, wie es der Respekt vor der Hochschulautonomie erfordert.

Das wesentliche Steuerungssystem des Landes – neben der dargestellten Berufungspolitik – sind die oben genannten Hochschulverträge, die wortidentisch mit den Hochschulen abgeschlossen werden. Die Hochschulverträge sichern auf der einen Seite die Finanzzuweisung zu, fordern auf der anderen Seite jedoch bestimmte Leistungen, insbesondere das Angebot einer bestimmten Anzahl von Studienplätzen. Daneben tritt die Aufforderung, in bestimmten Verwaltungsbereichen hochschulübergreifend zusammenzuarbeiten. Ergänzt werden die Vorschriften um umfangreiche Berichtspflichten gegenüber dem Ministerium bzw. dann auch gegenüber dem Parlament.

Bestandteil der Hochschulverträge ist ein Wettbewerbsmodell zwischen den Universitäten einerseits und den Fachhochschulen andererseits. Dieses wettbewerbliche Instrument erfordert einerseits die Anstrengung, Drittmittel einzuwerben, sich der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu widmen, andererseits aber auch in großem Umfang Anstrengungen im Bereich der Lehre zu unternehmen. Die Hochschulen waren bei der Ausformulierung dieses Modells beteiligt, sie konnten teilweise ihre Vorstellungen durchsetzen, so dass in gewisser Weise auch die Übereinstimmung dieses Wettbewerbsmodells mit den strategischen Zielen der Freien Universität Berlin gegeben ist, insbesondere was den Bereich Forschung angeht. Es ist geplant, während der Laufzeit des Vertrages die Kriterien um ein Parameter für die Berücksichtigung von Publikationen zu erweitern, der Parameter Absolventenzahl soll um den Parameter „erfolgreich studierte Module“ ergänzt werden. Im Bereich Lehre – insbesondere auch unter dem Aspekt der fortgeschriebenen Studienplatzzahlen – werden durch den Wettbewerb Intentionen gestärkt, die die FU gemäß ihren Leitbildvorstellungen zwar auch befolgt, nämlich eine gute Ausbildung von Studierenden und hohe Abschlussquoten zu ermöglichen, die jedoch unter dem Leitbild der internationalen Forschungsuniversität eher in der zweiten Reihe stehen.

Insgesamt kann festgehalten werden: Das landesweite Finanzierungs- und Steuerungssystem unterstützt die strategischen Ziele der FU partiell. Wo dies nicht direkt der Fall ist, gelingt es jedoch zumeist, Lösungen in Kooperation mit dem Ministerium zu ent-

wickeln. Dass es hier durchaus Schwierigkeiten geben kann, soll ausdrücklich erwähnt werden. Zu nennen wäre beispielsweise der Bereich der Lehrerbildung. Hier gibt es einen Dissens mit der Senatsverwaltung für Schulwesen, die andere Vorstellungen über die Inhalte von Curricula, aber auch über die Anzahl von Studienplätzen hat.

3 Auswirkungen des landesweiten Finanzierungs- und Steuerungssystems auf die Kernaufgaben der Universität sowie auf Profilbildung und institutionelle Strategien

Die geringer werdenden Finanzaufweisungen führen zu dem oben dargestellten Abbau der Stellen für Professuren, verbunden mit einem Abbau von Studienplätzen, so dass die über viele Jahrzehnte als wichtig begriffene Aufgabe der Freien Universität Berlin der überregionalen Ausbildung von Studierenden (die Hälfte der Studierenden kommt aus anderen Bundesländern bzw. dem Ausland) im bisherigen Umfang nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Das Führen auf Distanz ermöglicht es der FU, ihr Profil zu schärfen, wobei bewusst in Kauf genommen wird, dass in einigen Fachrichtungen diese Stärkung des Profils nicht erreicht werden kann, da nicht überall entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden können. Nachdem in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit hochschulübergreifenden Gremien mit Beschlusskompetenz gemacht wurden, verzichtet das Land weitgehend auf einen Eingriff in die Profilbildung der einzelnen Universitäten, abgesehen von der Forderung nach Zusammenarbeit im Verwaltungsbereich (Facility Management). Die drei Berliner Universitäten haben zur Koordination ihrer Entwicklung ein Gremium gebildet, innerhalb dessen die Vorsitzenden der Kuratorien zusammen mit den Universitätspräsidenten Abstimmungsprozesse diskutieren und einleiten. Weitere Abstimmungsprozesse gibt es mit den in der Region angesiedelten Großforschungseinrichtungen. Gebündelt werden diese Aktivitäten derzeit unter der Zielrichtung des bundesweit ausgeschriebenen Exzellenzwettbewerbs. Die FU geht derzeit davon aus, dass die entsprechenden Anträge unter Berücksichtigung der Hochschulautonomie auch durch das zuständige Landesministerium befürwortet werden und gegebenenfalls eine Kofinanzierung erfolgt (auch über die Finanzaufweisungen hinaus, die bisher vertraglich zugesichert sind).

Zusammenfassend ist eine Tendenz im landesweiten Finanzierungs- und Steuerungssystem erkennbar: Die Hochschulverträge benennen immer mehr Aufgaben für die Universitäten bei gleichzeitig sinkenden Zuschüssen. Auch der aktuell ausgehandelte Vertrag, dessen Laufzeit 2006 beginnt, enthält einige neue Bestandteile. Beispielsweise werden die Universitäten verpflichtet, Lehrerbildungszentren einzurichten oder die Studiengänge

in regelmäßigen Abständen zu akkreditieren. Gerade die Akkreditierung von ca. 100 neuen Master- und Bachelorstudiengängen ist mit erheblichen Kosten verbunden, die Mittel dafür müssen aus den sinkenden Zuschüssen bereitgestellt werden. Dies hat natürlich Auswirkungen auf die Erfüllung der Kernaufgaben Forschung und Lehre, die nur innerhalb eines bestimmten finanziellen Rahmens realisiert werden können.

4 Langfristige Auswirkungen

4.1 Kommunikationskultur

Die positiven Auswirkungen sind in ihren Grundzügen an der Freien Universität Berlin erkennbar. Die FU hat seit 1949 einen Globalhaushalt – bedingt durch Alliiertes Recht und die Ansiedelung im amerikanischen Sektor – und nunmehr auch seit sechs Jahren Erfahrungen mit hochschulinternen Zielvereinbarungen. Auch die Hochschulsteuerung auf Distanz mithilfe von Hochschulverträgen, die ja nichts anderes als Zielvereinbarungen sind, wird grundsätzlich positiv bewertet, da Planungssicherheit über drei bis vier Jahre gewährt wird. Die Auswirkungen, die in einer Leistungssteigerung der Leistungsträger der Universität erkennbar werden, sowohl was den Bereich der Forschung, die Drittmittelwerbung, aber auch den Bereich der Lehre angeht, kommen aus unserer Sicht zustande, weil erstmals eine Konkurrenzsituation erzeugt worden ist. Das Mittelverteilungsmodell der Berliner Universitäten ist ein Konkurrenzmodell, das interne Verteilungsmodell der Freien Universität beruht ebenfalls auf einem Leistungswettbewerb. War früher immer wie selbstverständlich die weitgehend gleiche Ausstattung vergleichbarer Professuren vorhanden, ist sie heute von der Leistung jedes einzelnen abhängig. Befördert wird dieser Paradigmenwechsel auch durch die hohe altersbedingte Fluktuation bei den Professorinnen und Professoren. Ein eindeutiges Anzeichen für die Akzeptanz eines Leistungsdenkens innerhalb der Universität ist die Tatsache, dass häufig beim Präsidium die Finanzierung als Kofinanzierung angefordert wird, um ein Drittmittelprojekt überhaupt einwerben zu können bzw. die Ausschreibung bestimmter Stellen beantragt wird, um konkrete Probleme im Lehrbetrieb zu lösen. Es werden also eigene Mittel bereitgestellt, um zentrale Mittel zusätzlich zu erhalten. Früher hingegen wurden in der Regel alleine zentrale Mittel angefordert. Die Zielvereinbarungen sind dabei als ein ganz wesentlicher kommunikativer Prozess zu verstehen, innerhalb dessen die Hochschulleitung bestimmte Erwartungen formuliert, deren Finanzierung zusichert und den Partnern in den Fachbereichen kommuniziert, dass von ihnen Leistungen eingefordert werden, dass sie in der Lage sein müssen, eigene Ziele zu formulieren und dass die Zielerreichung durch ein entsprechendes Controlling beobachtet wird.

4.2 Profilbildung

Ein positiver Effekt des Finanzierungs- und Steuerungssystems seitens des Landes ist der, dass die FU sich angesichts sinkender staatlicher Zuschüsse gezwungen sah, über die Notwendigkeit einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung des Mitteleinsatzes für die Forschung und eine Bündelung von Ressourcen nachzudenken. Über die institutionellen Ziele ‚Exzellenz in der Forschung‘ und ‚Schwerpunktsetzung durch Clusterbildung‘ war ein breiter universitärer Konsens hergestellt worden, die Universitätsleitung initiierte darauf hin einen Strukturprozess zur Etablierung von Wissensclustern. Auf der Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse sämtlicher Fachdisziplinen auf der Grundlage quantifizierbarer Daten sowie einer Analyse der besonderen Kompetenzen des wissenschaftlichen Personals sind spezifische Schwerpunktbereiche identifiziert worden, die im Zuge des Prozesses zu interdisziplinär strukturierten Forschungsnetzwerken zusammengeführt werden. Dabei werden nicht ausschließlich wissenschaftsimmanente Fragestellungen einbezogen, sondern es werden ebenso die Erwartungen des Landes an die Universitäten, einen maßgeblichen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Region zu leisten, berücksichtigt. Dazu gehören unter anderem der demographische Wandel, nationale sozioökonomische Determinanten sowie Extrapolationen des globalen, nationalen und regionalen Wissensbedarfs.

Mit dem Clusterprozess werden Strukturen entwickelt und erprobt, die quer zu den auf bisherigen Disziplinen basierten Organisationsstrukturen angelegt sind und so eine übergreifende Vernetzung innerhalb und zwischen den Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften ermöglichen. Im Zuge des Planungsprozesses haben sich bereits Verdichtungen und thematische Bündelungen von Schwerpunkten ergeben. Ziel ist die Etablierung übergreifender Verbundstrukturen, die inneruniversitär vernetzt sind und in Kooperationen mit außeruniversitären Institutionen stehen.

5 Ausblick

Ich fasse zusammen: Maßgebliche zentrale Steuerungsmechanismen sind eine leistungs-basierte interne Ressourcensteuerung und der Einsatz von Zielvereinbarungen als strategisches Koordinierungsinstrument. Die abgeschlossenen Zielvereinbarungen zeichnen sich durch eine hohe Verbindlichkeit aus und haben die Handlungsfähigkeit des Präsidiums und der Dekanate nachhaltig unterstützt. Die erprobten Steuerungsinstrumentarien unterstützen den Prozess der Clusterbildung insoweit, dass durch eine gezielte Berufungspolitik und Ressourcensteuerung die Profilierung der Universität gestaltet werden

kann. Zielvereinbarungen sind als ganz wesentlicher kommunikativer Prozess zu verstehen, innerhalb dessen die Hochschulleitung bestimmte Erwartungen formuliert, deren Finanzierung zusichert und die Partner in den Fachbereichen erfahren, dass von ihnen Leistungen gefordert werden, dass sie in der Lage sein müssen, eigene Ziele zu formulieren und dass die Zielerreichung durch ein entsprechendes Controlling beobachtet wird.

Die Kunst ist es hierbei, dennoch – auch außerhalb der eigenen strategischen Zielvorstellungen – Freiräume offen zu halten, Entwicklungen neben den Mainstream zuzulassen, aber auch zu finanzieren. Dass dies in Vergessenheit gerät oder zu wenig geschieht, weil das oben dargestellte Instrumentarium den Horizont verengt, sehe ich als mögliche negative Auswirkung. Es ist demzufolge auch hier die menschliche Komponente, die, wie auch in allen anderen Bereichen des Lebens, zeigt, ob eine Persönlichkeit wirklich das Format hat, auch Dinge zuzulassen oder zu befördern, die außerhalb eines derartigen New Public Management Ansatzes liegen. Das von zahlreichen Betroffenen Leistungsorientierung und Berichtspflicht sowie Monitoring von dritter Seite möglicherweise als „negativ“ empfunden werden, mag dahin gestellt sein. Insgesamt hat jedoch die Akzeptanz von diesem Instrumentarium begleitet durch Qualitätssicherungsmaßnahmen und Controlling in einem sehr viel stärkeren Maße zugenommen, als dies noch vor zwei Jahren der Fall war.

Studienbeiträge als Finanzierungssystem können dann eine wichtige Komponente werden, wenn sie an Kosten orientiert sind. Die bisher im politischen Raum gehandelten Studienbeiträge haben eher symbolischen Charakter und können sich trendverstärkend an der einen oder anderen Stelle auswirken, beispielsweise bei dem derzeit beobachtbaren Trend in Richtung kürzere Studienzeiten; sie werden aber nicht in der Lage sein, die Finanzprobleme der Hochschulen grundlegend zu verbessern.

Anschrift des Verfassers:

Wolfgang Krieger
Freie Universität Berlin
Arbeitsbereich Controlling
Kaiserswerther Straße 16–18
14195 Berlin
E-Mail: Krieger2@zedat.fu-berlin.de