

25 Jahre Staatsinstitut - ein Beitrag zur Hochschulreform

Hans Zehetmair

"Die Hochschulen stehen vor großen Herausforderungen." So lautet der erste Satz des Vorblattes des Gesetzentwurfs der Staatsregierung zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften, mit dem wir die Hochschulreform auf den Weg bringen. Das ist ein Satz, der auch für die Zeit vor 25 Jahren Geltung beanspruchen kann, in der das Staatsinstitut für Hochschulplanung und Hochschulforschung gegründet wurde. Die Ausweitung des schulischen Bildungswesens, die Mitte der 60er Jahre begonnen hatte, stellte die Hochschulen vor völlig neue Herausforderungen, Georg Picht warnte vor der "Bildungskatastrophe", die Hochschulen wurden vor allem in der ersten Hälfte der 70er Jahre in großem Maße ausgebaut und durch viele Neugründungen erweitert, das Hochschulrecht wurde erstmals kodifiziert.

Damit war eine Reihe von Problemen verbunden, die es in harter Arbeit zu bewältigen galt. Die Reform der Hochschulen, die damit eingeleitet worden war, sollte vom Staatsinstitut unterstützt werden, nicht als Vollzugsbehörde mit eigenen Entscheidungskompetenzen, vielmehr als eine Art "Denkfabrik", die ebenso Hilfe leistet bei Aufgaben der täglichen Routine wie sie Gedanken und Material erarbeitet zu Problemen, die anderenorts noch nicht angedacht oder gelöst sind. Nicht fertige Rezepte sollten dabei im Vordergrund stehen: Gefragt war und ist vor allem auch die Kenntnis von Umständen, die hinter dem nach außen sichtbaren Verwaltungsleben der Hochschulen stehen.

Ein Rückblick nach 25 Jahren zeigt, dass das Staatsinstitut die ihm gestellten Aufgaben erfüllt und zum Teil auch weit darüber hinaus gedacht hat. Diesen Rückblick will ich beschränken auf einige Punkte, die uns heute noch besonders bewegen, die für die heutige Arbeit im Rahmen der jetzt anstehenden Reform von besonderer Bedeutung sind. Natürlich bin ich mir bewusst, dass damit manche wertvolle Arbeit nicht erwähnt werden kann.

Für Professor Finkenstaedt, den ersten Leiter des Instituts, standen die Probleme im Vordergrund, die sich aus der stürmischen Entwicklung der Hochschulen ergaben. Eine rein technokratische Lösung wurde dabei nicht angestrebt. Bezeichnenderweise trägt eine der ersten Veröffentlichungen des Instituts den Titel "Philosophie - Gesellschaft - Planung". Das ist eine Abfolge von Begriffen, die jeder verinnerlichen sollte, der sich mit der Gestaltung des Hochschulwesens beschäftigt, wirft doch der seit 1973 in ungeahntem Maße gestiegene Hochschulzugang ganz neue Fragen auf. Daraus resultierten dann durchaus "diesseitige" Arbeiten zur Kapazität der Hochschulen, zum Akademikerbedarf oder zum Problem der Ermittlung von Studienplatzkosten, Fragen, die heute wieder mehr und mehr in den Vor-

dergrund rücken. Dass das Engagement, mit dem Professor Finkenstaedt an die Aufgaben heranging, manchmal auch gegensätzliche Meinungen und Reibungen provozierte, liegt, gerade in einer Zeit des Umbruchs, in der Natur der Sache.

Professor Steinmann, der 1978 die Leitung des Institutes übernahm, setzte die Arbeit Finkenstaedts fort, brachte aber neue Akzente ein, die vornehmlich auf seiner jahrelangen Erfahrung als Vizepräsident der Universität München beruhten. Das Institut beschäftigte sich mit so irdischen, wie auch heute im Grunde noch ungelösten Fragen wie den Parametern für eine fächerspezifische Grundausrüstung, mit Studien- und Prüfungsordnungen wie auch mit der Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses. Gerade die letzteren Untersuchungen ermöglichten schon Anfang der 80er Jahre Einblicke in die Kurven der Personalentwicklung, die sowohl zu den Fiebiger-Programmen in den Ländern wie auch zu der heute laufenden personellen Erneuerungswelle an den Hochschulen geführt haben.

Professor Geipel stellte dann ab 1982 andere Themen in den Vordergrund. Gegenstand vieler Untersuchungen war jetzt die Studentin bzw. der Student, das unbekannte Wesen. Dessen Befindlichkeiten wurden erforscht, nach den Gründen für die Wahl des Studienfaches wie des Studienortes wurde gesucht. Auch über die Schwierigkeiten, denen ein Student im Laufe seines Studiums wie auch beim Abschluss begegnet, wurde gearbeitet. Daraus entstanden Erkenntnisse über die Gründe langer Studienzeiten wie auch Vorschläge für eine ausgewogene Wahl der Standorte für neue Fachhochschulen. Auch mit Fragen der zahlenmäßigen Repräsentation von Frauen beim wissenschaftlichen Personal an den Hochschulen beschäftigte sich das Institut schon sehr früh und konnte so mit seinen Beiträgen in die gerade anlaufende politische Diskussion dieses Themas eingreifen. Diese Untersuchungen mögen auf den ersten Blick teilweise wenig spektakulär erscheinen, gleichwohl sind sie außerordentlich wichtig, ist doch der Student der wichtigste "Kunde" der Hochschulen; ihm zuvörderst hat sie zu dienen und deshalb nach Möglichkeit die Strukturen bereitzustellen, in denen der leistungswillige Student seine Leistungsfähigkeit auch voll entwickeln kann.

Daneben entstanden viele Arbeiten, die man als Routine bezeichnen könnte. Aufwendig war die Mitarbeit und Unterstützung des Ministeriums bei der Erarbeitung der Hochschulgesamtpläne. Hinzu kommt eine ungezählte Menge an ad-hoc-Aufträgen, die das Institut im Auftrag des Ministeriums zu erledigen hatte, und in denen Einzelfragen mit wissenschaftlichen Methoden untersucht wurden.

Insgesamt hat sich das Institut in den Jahren seines Bestehens nicht nur in Bayern sondern weit darüber hinaus einen guten Ruf im Kreise der Institutionen erworben, die sich mit der Forschung über die Hochschulen beschäftigen. Das zeigt schon die Zahl der vielen Gäste, die heute dieser Einladung gefolgt sind. Ich gratuliere dem Institut und danke allen früheren Institutsleitern, den Herren Professoren Finken-

staedt, Steinmann und Geipel wie auch allen Mitarbeitern, die an diesen Arbeiten mitgewirkt haben, ganz ausdrücklich.

Dem derzeitigen Leiter des Instituts, der diese Aufgabe nach der Emeritierung von Professor Geipel übernommen hat, Herrn Professor Küpper, kann ich heute kein Geburtstagsgeschenk überbringen. Statt dessen will ich an Sie, Herr Professor Küpper, die persönliche Bitte richten, die Arbeit des Instituts tatkräftig fortzusetzen, denn die Hochschulen stehen auch heute vor großen Herausforderungen.

Nicht ohne Grund folgte in der Leitung des Instituts einem Philologen, einem Physiker und einem Geographen ein Wirtschaftswissenschaftler, der auch auf dem Gebiet des Hochschulmanagements ausgewiesen ist. Gerade auf diesem Gebiet bringt die jetzt anstehende Reform der Hochschulen besonders schwierige Probleme mit sich. Dabei steht das Institut heute vor einer Situation, die der Lage zur Zeit seiner Gründung ähnlich ist. Befand sich bei der Errichtung des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung gerade der Entwurf des ersten Bayerischen Hochschulgesetzes in den parlamentarischen Beratungen, berät in diesen Wochen der Bayerische Landtag über den Gesetzentwurf der Staatsregierung zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften. Dieser Gesetzentwurf wird eine der tiefgreifendsten Änderungen des vor fast 25 Jahren vom Landtag beschlossenen Bayerischen Hochschulgesetzes bringen. Er ist der Schwerpunkt und Kern der bayerischen Hochschulreform. Es geht dabei nicht, wie etwa bei vorausgegangenen Änderungen des Bayerischen Hochschulgesetzes, um eine bloße Anpassung des bayerischen Landesrechts an vom Bund durch das Hochschulrahmengesetz vorgegebene Reformschritte. Im Rahmen der bayerischen Hochschulreform geht es vielmehr um eine eigenständige, von der auf Bundesebene vorgesehene Hochschulreform weitgehend unabhängige landesspezifische Neuorientierung im Hochschulbereich. Über die Notwendigkeit einer Reform der Hochschulen besteht weitgehend Einigkeit. Auch bei den Hochschulen selbst ist eine starke Reformbereitschaft spürbar.

Die großen Herausforderungen, vor denen die Hochschulen heute - wie vor 25 Jahren - stehen, sind gekennzeichnet durch eine dramatische Veränderung der Rahmenbedingungen. Die Zahl der Schulabsolventen wird nach den Prognosen der Kultusministerkonferenz in den alten Ländern von 245.000 im Jahre 1996 kontinuierlich auf rund 327.000 im Jahr 2010 zunehmen. Die Zahl der Studienanfänger wird nach diesen Prognosen weiter anwachsen. Die seit vielen Jahren in einer Reihe von Fächern beklagte hohe Auslastung wird bestehen bleiben, ja sich in einzelnen Fächern weiter verschärfen. Zugleich hat sich die Beschäftigungssituation und damit die Fundamente unseres Sozialstaates dramatisch verschoben. Einer berufsweltgerechten Hochschulausbildung kommt daher eine vorrangige Bedeutung zu. Der zu erwartende Zuwachs an Studenten sowie veränderte Tätigkeitsprofile in einer global orientierten Wirtschaft führen zu einer drängenden Nachfrage nach

einer zukunftsweisenden Hochschulausbildung, die neben einer hohen fachlichen Befähigung auch außerfachliche Schlüsselqualifikationen vermittelt. Verändert haben sich auch die finanziellen Rahmenbedingungen. Die Situation der öffentlichen Haushalte lässt es trotz einer beispielhaften Prioritätensetzung der Bayerischen Staatsregierung im Bildungsbereich nicht zu, den Wünschen der Hochschulen nach einer Verbesserung der Ressourcen bedarfsgerecht zu entsprechen.

Veränderte Rahmenbedingungen zwingen zu neuen Überlegungen zur Bewältigung der Aufgaben der Hochschulen in der Zukunft. Strukturelle und inhaltliche Reformen sind unverzichtbar, wenn die Hochschulen ihre Aufgaben auch in der Zukunft verantwortbar wahrnehmen sollen und wenn ihre Leistungsfähigkeit in der Zukunft erhalten und gestärkt werden soll.

In meiner Regierungserklärung vor dem Bayerischen Landtag am 29. Januar 1997 habe ich die wesentlichen Ziele der Hochschulreform in Bayern dargestellt. Die Hochschulreform in Bayern setzt auf eine Verbesserung des Hochschulmanagements und damit auf eine Stärkung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Hochschulen. Notwendig ist eine Stärkung der Leitung der Hochschulen. Die Übertragung der Zuständigkeit für die hochschulinterne Verteilung von Mitteln und Stellen auf das - künftig obligatorische - Leitungsgremium ist hierzu ein ganz wesentlicher Beitrag. Die gegenwärtige Struktur der deutschen Hochschulen, die mit den Stichworten "Gruppen- und Gremienuniversität" kurz beschrieben werden kann, fördert innerhalb der Hochschulen nicht gerade Entscheidungen über die Verteilung von Mitteln und Stellen, die am Gesamtinteresse der Hochschule an Leistung und Profilbildung, aber auch am Bedarf orientiert sind. Gegenseitige Rücksichtnahme hat in der Vergangenheit häufig eine Mittelverteilung nach dem "Gießkannen-Prinzip" begünstigt.

Diese Struktur soll mit der Stärkung der Leitung der Hochschule im Bereich der Mittelverteilung aufgebrochen werden. Dazu gehört auch die in der hochschulpolitischen Diskussion heftig angegriffene verpflichtende Einrichtung eines Hochschulrats. Ein Schwerpunkt der Aufgaben des Hochschulrats wird in der Beratungsfunktion liegen, über die der Hochschule wichtige Impulse für Profilbildung und Schwerpunktsetzung sowie bedarfsorientierte Weiterentwicklung des Studienangebots zufließen sollen. Der Hochschulrat ist ein "Innovationstank" für die Hochschulen und nicht zuständig für das Alltagsgeschäft. Nur in wenigen Bereichen wird der Hochschulrat durch die Einräumung eines Zustimmungserfordernisses Entscheidungskompetenzen erhalten. Er wird aber keine Entscheidungen gegen die Hochschulen durchsetzen können. Die Mitwirkungsrechte des Hochschulrats beschränken sich auf Angelegenheiten, die gerade nicht zum Kern des Selbstverwaltungsrechts der Hochschulen gehören, sondern in den Kooperationsbereich fallen, in dem Staat und Hochschulen zusammenwirken. Von einem unzulässigen Eingriff in das Selbstverwaltungsrecht der Hochschulen kann deshalb keine Rede sein. Im

Hochschulrat werden neben Persönlichkeiten aus der Wirtschaft auch Persönlichkeiten aus der beruflichen Praxis sowie - neben dem Präsidenten oder Rektor - auch Wissenschaftler oder Künstler anderer Hochschulen mitwirken. Bei dieser Zusammensetzung des Hochschulrats ist die Befürchtung, die Hochschule gerate durch die Einrichtung eines Hochschulrats unter den Einfluss der Wirtschaft, nicht begründet. Wichtig ist mir allerdings, dass über den Hochschulrat Sachverstand von außen und innovative Anstöße auch aus dem Bereich der Wirtschaft in die Hochschule eingebracht werden.

Zur Verbesserung der Effizienz der Hochschulorganisationsstruktur gehören auch die Aufhebung der Versammlung als eigenständiges Kollegialorgan und die Verschlingung von Senat und Fachbereichsrat.

Ein weiterer Kernpunkt der Hochschulreform ist die Stärkung der Eigenverantwortung und Autonomie der Hochschulen. Die Hochschulen brauchen mehr Freiraum und Freiheit als der Staat bisher bereit war, ihnen zuzugestehen. Mehr Eigenverantwortung und Autonomie werden nach meiner Überzeugung für die Hochschulen eine zusätzliche Motivation sein, sich engagiert den Herausforderungen der Zukunft zu stellen und die vom Staat eingeleitete Reform mitzutragen. Der dem Bayerischen Landtag vorliegende Gesetzentwurf sieht deshalb die Übertragung einer Vielzahl von Zuständigkeiten, die derzeit vom Ministerium wahrgenommen werden, auf die Hochschulen vor. Die Ernsthaftigkeit des Willens der Staatsregierung, den Hochschulen mehr Eigenständigkeit, mehr Freiraum und mehr Freiheit zu geben, wird durch ergänzende Maßnahmen außerhalb des Gesetzgebungsverfahrens unterstrichen. Hervorheben möchte ich die Übertragung der Ernennungszuständigkeit für alle Beamten mit Ausnahme der Professoren und des Kanzlers auf die Universitäten. Weiter sind die Maßnahmen zur Stärkung der Finanzautonomie der Hochschulen und zur weiteren Flexibilisierung der Hochschulhaushalte zu nennen. Aus der verfassungsmäßig verankerten Verantwortung des Staates für die Hochschulen und aus der Verantwortung des Ministers gegenüber dem Landtag ergeben sich aber Grenzen bei der Ausweitung des Autonomiebereiches der Hochschulen. Der nicht selten geforderte Rückzug des Staates auf eine Richtlinienkompetenz im Hochschulbereich und die Forderung nach einer umfassenden Budget-Souveränität der Hochschulen im Rahmen eines Globalhaushalts finden deshalb nicht meine Unterstützung.

Mehr Profil und Qualität der einzelnen Hochschulen ist nur durch Leistung im Wettbewerb erreichbar. Wettbewerb unter den Hochschulen ist auch im tradierten deutschen Hochschulsystem möglich, in dem die Hochschulen staatliche Einrichtungen sind und vom Staat finanziert werden - wenn auch angesichts der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen nur begrenzt. Der Wettbewerb um die staatlichen Finanzmittel ist ein wichtiger Leistungsanreiz. Die Zuweisung staatlicher Mittel an die Hochschulen wird deshalb in der Zukunft verstärkt leistungs-

bezogen, aber auch belastungsbezogen erfolgen. Auch bei der Mittelverteilung innerhalb der Hochschulen ist Wettbewerb unverzichtbar. Wesentlich ist aus meiner Sicht, dass Mittelzuweisungen ausschließlich nach einem leistungsunabhängigen Gleichheitsprinzip der Vergangenheit angehören und Dauer-Besitzstände nicht mehr geschaffen werden sollen.

Ein wichtiges Anliegen der Hochschulreform ist die Weiterentwicklung der Studienstrukturreform und Verbesserung der Lehre. Die Bemühungen um eine Studienzeitverkürzung in der Vergangenheit haben inzwischen zu erkennbaren Erfolgen geführt. Sie müssen aber fortgesetzt werden, denn deutsche Hochschulabsolventen sind im europäischen Vergleich zu alt und deshalb beim Start ins Berufsleben benachteiligt. Für den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Deutschland wird es in Zukunft von erheblicher Bedeutung sein, die durchschnittliche Studiendauer weiter zu senken. Dies ist auch eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Wiedergewinnung der Attraktivität deutscher Hochschulen für ausländische Studienbewerber. Eine Reihe von einzelnen Regelungen in dem Gesetzentwurf der Staatsregierung dient dem Ziel einer weiteren Straffung und Verkürzung des Studiums. Beispielhaft nenne ich die Verpflichtung zu einer Inanspruchnahme der Fachstudienberatung bei unzureichenden Leistungen im Grundstudium, die Durchführung der Zwischenprüfung bis zum Ende des vierten Semesters und die Erweiterung der Möglichkeit, studienbegleitende Prüfungen durchzuführen.

Nicht weniger wichtig als die Verkürzung der Studienzeit ist die Verbesserung der Qualität der Ausbildung. Im Interesse der Verbesserung der Lehre sieht der Gesetzentwurf die verpflichtende Einrichtung von Studiendekanen vor. Dies dient der Sicherstellung eines den Prüfungs- und Studienordnungen entsprechenden Lehrangebots, der Studierbarkeit des Lehrangebots innerhalb der Regelstudienzeit und der Verbesserung der Qualität der Lehre. Der Studiendekan ist verantwortlich für die Durchführung der Evaluation der Lehre, wobei die Einbeziehung studentischer Bewertungen obligatorisch ist.

Ein bemerkenswerter Beitrag im Rahmen der Studienstrukturreform ist die beabsichtigte Neuregelung zum Teilzeitstudium. Um der wachsenden Nachfrage nach "Teilzeitstudienangeboten" Rechnung zu tragen, sollen die Hochschulen im Rahmen ihrer insbesondere personellen und organisatorischen Möglichkeiten das Lehrangebot so gestalten, dass ein Teilzeitstudium ermöglicht wird.

Durch die vom Bund angestoßene und von der Kultusministerkonferenz aufgenommene Entwicklung eines Leistungspunkt-Systems soll die Mobilität der Studenten insbesondere innerhalb der Bundesrepublik Deutschland deutlich verbessert werden.

In diesem Zusammenhang ist auch die Thematik der Internationalisierung der Hochschulen zu nennen. Angesichts des schwindenden Interesses qualifizierter ausländischer Studenten an einem Studium in Deutschland ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschafts- und Studienstandortes Deutschland Bund und Ländern ein prioritäres Anliegen. Die Aufgaben der Hochschulen werden sich nach dem Gesetzentwurf der Staatsregierung künftig ausdrücklich auch darauf beziehen, die fachspezifische Fremdsprachenausbildung zu fördern, in geeigneten Bereichen fremdsprachige Veranstaltungen anzubieten und auf die gegenseitige Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen hinzuwirken. Im Vorgriff auf die hoffentlich erfolgende Änderung des Hochschulrahmengesetzes sieht der bayerische Gesetzentwurf die Möglichkeit vor, dass die Hochschulen Bachelor- und Masterstudiengänge erproben und in grundständigen Studiengängen den Bachelor-Grad sowie in Postgraduiertenstudiengängen den Master-Grad verleihen. Durch die Möglichkeit, Bachelor- und Mastergrade zu vergeben, werden deutsche Hochschulen zum einen attraktiver für ausländische Studierende und zum anderen werden dadurch die Berufschancen deutscher Absolventen, die eine Tätigkeit im Ausland anstreben, deutlich verbessert.

Der weitere Ausbau der Fachhochschulen, insbesondere an den acht neuen Fachhochschulstandorten, gehört ebenfalls zu den wichtigen Reformbemühungen Bayerns. Wir müssen ferner die Bestrebungen fortsetzen, das Studienangebot dieser Hochschulart zu erweitern. Ziel ist es, den Anteil der Fachhochschulstudenten von derzeit rund 28 % auf rund 40 % zu steigern. Die Chancen der Einrichtung neuer innovativer Studiengänge müssen kreativ genutzt werden, um das Studienangebot der Fachhochschulen dem wachsenden Studienplatzangebot im Bereich der Fachhochschulen entsprechend vielfältiger zu gestalten.

In meiner Regierungserklärung habe ich auch auf die verstärkte Nutzung der Möglichkeiten von Multimedia hingewiesen. Der Freistaat Bayern stellt für die Förderung von Pilotprojekten an Hochschulen erhebliche Mittel zur Verfügung, damit der Einsatz von Multimedia in der Lehre erprobt werden kann. Die Hochschulen werden in dem Gesetzentwurf der Staatsregierung ausdrücklich ermutigt, bei der Reform von Studium und Lehre und bei der Bereitstellung des Lehrangebots die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik zu nutzen.

Die heutigen technischen Möglichkeiten müssen auch die Hochschulverwaltungen als Großbetriebe des modernen Dienstleistungswesens besser nutzen. An der Universität Würzburg wird die multifunktionale Universitäts-Chipkarte entwickelt; sie soll die Verfahrensabläufe in Studienangelegenheiten, in der Bibliotheksausleihe und in der Mensa deutlich vereinfachen.

Ein sehr wichtiger Bestandteil der Hochschulreform ist schließlich die Strukturreform der bayerischen Universitätsklinika. Der Gesetzentwurf der Staatsregierung

sieht eine wirtschaftliche Verselbständigung der Universitätsklinik im Verhältnis zu den Universitäten vor.

Bund und Länder sind sich darin einig, dass im Rahmen der Hochschulreform auch eine Überprüfung der Personalstruktur und des Dienstrechts im Hochschulbereich notwendig ist. Eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe, an der auch der Freistaat Bayern mitgewirkt hat, konnte vor wenigen Wochen einen Bericht vorlegen, in dem Vorschläge für eine leistungsorientierte Besoldung von Professoren dargestellt werden. Innerhalb der Kultusministerkonferenz ist eine umfassende, in sehr unterschiedliche Richtungen gehende Diskussion über diese Thematik in Gang gekommen. Vorrangig ist es nach meiner Überzeugung, in die Besoldung der Professoren verstärkt Leistungselemente einzubeziehen, um Leistungsanreize insbesondere in der Lehre zu schaffen.

Im Rahmen dieser Festveranstaltung ist nur eine knappe Darstellung der Hochschulreformüberlegungen möglich. Aus den aufgezeigten Zielen der bayerischen Hochschulreform lässt sich aber eine Reihe von Feldern entnehmen, auf denen das Staatsinstitut in Zukunft begleitend tätig sein kann. Die Schwerpunkte der künftigen Arbeit des Staatsinstituts werden anders sein als vor 25 Jahren. Die Hochschulreform, die ich anstrebe, soll vor allem die Effizienz unserer Hochschulen stärken. Nur so kann auf Dauer auch die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit erhalten werden. Die Ziele sind bekannt, sie müssen jetzt umgesetzt werden. Einen entscheidenden Anteil daran werden die Hochschulleitungen in ihrer neuen Organisationsform haben, die im Rahmen erweiterter Kompetenzen neue Aufgaben zu erfüllen haben. Dazu bedarf es auch neuer Methoden, soll die Reform zum Erfolg werden. Entscheidungen, die neue Akzente setzen, müssen auf lückenlosem Wissen über die Abläufe in den Hochschulen basiert sein und auf sachgerechten Kriterien beruhen, um letztlich die Überzeugungskraft entwickeln zu können, dass sie bei allen Beteiligten Akzeptanz finden.

Diese neuen Methoden, die die Wissenschaft der Wirtschaft zur Verfügung stellt, haben in die Hochschulen mit ihrer vielhundertjährigen Tradition noch zu wenig Eingang gefunden. Über die Anpassung dieser Methoden an die besonderen Gegebenheiten der Hochschule wissen wir noch zu wenig.

Hier liegt das Feld, das zu bearbeiten ich das Institut bitte. Lassen Sie mich beispielhaft einige Bereiche nennen, in denen nach meiner Bewertung die Arbeit des Staatsinstituts in den kommenden Jahren die Hochschulreform begleiten könnte:

- leistungs- und belastungsbezogene Mittelverteilung,
- Optimierung von Hochschulprozessen,
- Internationalisierung der Hochschulen,
- Stärkung des Wissenschafts- und Studienstandortes Deutschland,

- Evaluation der Lehre, Lehrberichte,
- Teilzeitstudium,
- Entwicklung eines Leistungspunkt-Systems,
- Weiterentwicklung des Studienangebots der Fachhochschulen,
- leistungsorientierte Besoldung von Professoren.

Ein Blick in die Jahresarbeitsprogramme der letzten Jahre zeigt, dass das Institut diesen Faden bereits tatkräftig aufgenommen hat und an der Lösung einer Reihe dieser Probleme arbeitet. Hierfür gilt Ihnen, Herr Professor Küpper, mein besonderer Dank. Diesen Dank verbinde ich mit der Bitte, die begonnenen Arbeiten mit Nachdruck fortzusetzen, und dabei die anderen Spuren, die das Institut verfolgt hat und verfolgt, nicht aus den Augen zu verlieren, denn nur möglichst umfassendes Wissen kann zu überzeugenden Lösungen der Einzelprobleme führen. Für diese schwierige Aufgabe wünsche ich dem Institut, Ihnen, Herr Professor Küpper, und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Glück und Erfolg.

Anschrift des Verfassers:

Hans Zehetmair
Bayerischer Staatsminister für Unterricht, Kultus,
Wissenschaft und Kunst
Salvatorstr. 2
80327 München