

Resümee: Die Hochschulen sind mehr in Bewegung, als man von außen wahrnimmt

Hans-Ulrich Küpper

Zum Abschluß dieses eindrücklichen Workshops mit den Berichten von Kanzlern aus verschiedenen Bundesländern sowie intensiven Diskussionen um die Notwendigkeit und die Form neuer Strukturen in der Hochschulfinanzierung und -steuerung möchte ich meine Erkenntnisse von diesem Tag in fünf Punkten zusammenfassen.

1 Dynamik der Veränderung

In den letzten sieben Jahren haben beeindruckende Entwicklungen im Hochschulbereich stattgefunden. Als ich Leiter des Staatsinstituts geworden bin – mein Forschungsgegenstand sind ursprünglich nicht die Hochschulen, sondern die freie Wirtschaft – bestand die weit verbreitete Auffassung, Leistungskriterien, Kennzahlen und erfolgsorientierte Mittelverteilung seien in den Hochschulen unmöglich einzusetzen. Heute dagegen können wir zu dieser Thematik einen Workshop unter Beteiligung von Universitätskanzlern aus der ganzen Republik veranstalten, der auf eine für uns überraschend große Resonanz stößt. Die in den verschiedenen Ländern und an den Hochschulen durchgeführten Änderungen sind groß, oftmals kann der Gesetzgeber dem nicht so schnell folgen. Je jünger ein Hochschulgesetz ist, um so besser steht ein Bundesland im Moment da. Vorreiter der vorigen Jahre befinden sich auf einmal am Ende, weil andere Länder weiter gegangen sind. Das ist eines der zur Zeit vielleicht nicht so häufigen positiven Zeichen unserer Föderalismus.

Vor allem aber haben sich die Einstellungen geändert. Viele Dinge sind selbstverständlicher geworden, z.B. dass man die laufenden Mittel nicht mehr nur in Entsprechung zu den Berufungszusagen gewährt, sondern dass heute weitere Kriterien maßgeblich sind und verschiedenartige Mittelverteilungsmodelle praktiziert werden. Innovations- und Reformbereitschaft haben viele Bereiche der Hochschulen erfasst.

2 Übereinstimmung in zentralen Prinzipien

Mir ist aufgefallen, dass eine große Übereinstimmung im Hinblick auf zentrale Prinzipien besteht. Während dieses Workshops ist immer wieder gesagt worden, wir benötigen Pla-

nungssicherheit. Wenn wir auf die Haushalte des Bundes und der Länder schauen, werden überall große finanzielle Probleme erkennbar, Mittelknappheit ist bestimmend. Ein Grund liegt darin, dass wir im vergangenen Jahrzehnt eine Billion DM für die Wiedervereinigung zahlen mussten. Trotzdem verfügen die Hochschulen inzwischen über eine relative Planungssicherheit – ist das nicht viel? Betrachten Sie andere öffentliche Finanzierungssysteme, das Steuersystem, das Krankenversicherungssystem, das Rentensystem – gegenüber den dort zu bewältigenden Problemen stehen die Hochschulen in Bezug auf Zuverlässigkeit gut da.

Eine weitere Gemeinsamkeit ist die *Flexibilisierung der Hochschulhaushalte* in Richtung von Globalhaushalten. Bei diesen Bestrebungen sind die Unterschiede in den Zielen zwischen Bayern und Niedersachsen im Konkreten gar nicht mehr so groß. Überall werden ähnliche Zielsetzungen verfolgt und man treibt die Reformen voran, befindet sich in einem Wettbewerb. Auf diesem Workshop bestand auch große Einigkeit, dass man nicht ein einziges System zur Steuerung der Hochschulen braucht, sondern einen Mix aus verschiedenen *Steuerungsinstrumenten*. Dass Finanzierungsinstrumente mit Zielvereinbarungen verbunden werden, scheint mir eine absehbare Entwicklung. Wir benötigen *Dezentralisierung* und *Subsidiarität*, auch darin bestand Einigkeit. Während vor zwei bis drei Jahren mit den neuen Hochschulgesetzen der Weg von den Gremien zur Stärkung der Hochschulleitungen gegangen wurde, ist jetzt erkennbar, dass professionelle Geschäftseinheiten erforderlich sind, das ist in allen Vorträgen betont worden. Dazu ist eine Professionalisierung der Leitungsgremien notwendig.

3 Wichtige Führungsinstrumente

Über die für die Umsetzung dieser Prinzipien geeigneten Instrumente haben wir heute eher am Rande gesprochen. Ich sehe drei wichtige Typen: Instrumente zur Hochschulrechnung, zur Qualitätssicherung und zur Steuerung. Zum einen brauchen wir eine finanz-, vermögens- und erfolgsorientierte *Rechnungslegung*, welche auf die spezifischen Rechnungszwecke und Aufgaben der Hochschulen ausgerichtet ist. Im Moment reden alle von Kosten- und Leistungsrechnung. Besser sollte man von Hochschulerfolgsrechnung sprechen. Die Bezeichnung ist zu ändern, damit sich nicht falsche, zu enge Muster im Denken festsetzen. Dann benötigen wir Systeme der *Qualitätssicherung*. Es gibt heute mit einer gewissen Selbstverständlichkeit schon mehr Evaluation von Lehrveranstaltungen, als dies letztlich für die Betroffenen notwendig ist. Aus meiner Sicht kommt der Bewertung von Fakultäten eine besondere Bedeutung zu. In meinem Department an der Universität München führen wir diese in Form von Fakultätsbefragungen und metho-

disch fundierten Zufriedenheitsstudien durch. Das benötigt man mindestens so dringend wie die Lehrveranstaltungsevaluationen. Wir sind ferner auf Evaluationen der Fächer und Fakultäten über verschiedene Hochschulen hinweg angewiesen. Am Beispiel einer niedersächsischen Evaluierungskommission ist deutlich geworden, welche strukturellen Fehler dabei auftreten können. Man kann nicht in einer Einrichtung, die auf Forschung und Lehre ausgerichtet ist und zu einem wesentlichen Teil ein Kuppelprodukt aus Forschung und Lehre erstellt, diese Teile jeweils für sich evaluieren. Dann braucht man sich nicht zu wundern, wenn ganze Fakultäten z.B. im Hinblick auf die Forschung ein vernichtendes Urteil hinnehmen müssen, hinsichtlich der Lehre aber positiv beurteilt werden und die höchsten Bewerberzahlen pro Studienplatz aufweisen. Solche strukturellen Fehler sollte man vermeiden. Die Qualitätssicherung sollte auf ein „Benchmarking“ hinauslaufen, bei dem man sich im Vergleich mit den Anderen und Besten misst sowie die Gründe eigener Schwächen herausfinden kann.

Neben Hochschulrechnung und Qualitätssicherung brauchen wir geeignete *Steuerungs- und Zielvereinbarungssysteme* sowie mittelfristig mehr Marktorientierung im Hochschulbereich. Das ist ein wichtiger Gegenstand für die weitere Diskussion.

4 Offene Probleme

Neben der Übereinstimmung in wichtigen Prinzipien sind aber auch eine Reihe von offenen Problemen deutlich geworden. Die *rechtliche Verfassung* der Hochschulen ist in die Diskussion geraten – die Frage, ob Hochschulen Körperschaften des öffentlichen Rechtes, Landesbetriebe oder Stiftungen sein sollen. Da ist sicher konzeptionell einiges aufzuarbeiten. In der *Rechnungslegung* gibt es offene Fragen, was das Berichtswesen, die Rechnungslegung im engeren Sinn angeht. Da wir die Systeme aus der Wirtschaft nicht einfach übernehmen können, müssen wir sinnvolle Systeme konstruieren, die Transparenz schaffen. Der Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen der Universitätskanzler bemüht sich darum. Das ist eine wichtige Aufgabe. Dann geht es um die *Organisationsstruktur* der Hochschule, die Zahl der Fakultäten sowie die Zusammensetzung und die Aufgaben der Hochschulleitung. Wie groß, wie komplex sollen die einzelnen Einheiten sein? Dabei können sich mehrere Dimensionen überlagern: Für die Forschung kann der Zuschnitt der Fakultäten oder Departements anders sein als für die Lehre und wiederum anders für die Organisation im engeren Sinn, d. h. für die Mittelverteilung, die Abstimmungsprozesse sowie die Entscheidungsfindung. Welche Größenordnungen sind sinnvoll, und welches Gewicht hat die Zentrale, welches die dezentralen Einheiten? In diesem Zusammenhang sind noch viele Probleme zu lösen, um die Organisation an die

spezifischen Bedingungen einer Institution für Forschung und Lehre anzupassen, aber zugleich handhabbar zu halten. Ferner bildet der *Immobilienbereich* ein offenes Problemfeld, das in der Diskussion angesprochen wurde.

Von besonderer Bedeutung ist das *Verhältnis zwischen Hochschulen, Politik und Gesellschaft*. Diese Frage darf nicht auf das Verhältnis zwischen Hochschulen und Ministerium reduziert werden. Das ist von der Sache her nicht richtig, weil Wissenschaftsministerien letztlich als Vertreter von uns allen handeln. Gegenwärtig besteht vor allem ein Vermittlungsproblem im Hinblick auf die Informationen und die Diskussionen in der Öffentlichkeit. Wer heute diese Veranstaltung miterlebt hat und gleichzeitig in die Zeitungen schaut, erlebt zweierlei Welten. In der Presse werden die Hochschulen oftmals als reformunfähig dargestellt. Wir bringen von dem, was an Veränderungen geschieht, zu wenig in die Gesellschaft, die Politik und die Wirtschaft herüber. Die Wirtschaftsvertreter haben ein großes Gewicht; deshalb müssen wir darauf achten, was die Vertreter großer Unternehmen über die Universitäten sagen. Häufig schauen diese primär nach Amerika und geben ein Bild unserer Hochschulen wieder, das inzwischen an vielen Stellen überholt ist.

5 Perspektiven: Bereitschaft zu wettbewerbsorientierten Mechanismen

Nach der Skizze offener Probleme möchte ich abschließend einige *Perspektiven* für notwendige Weiterentwicklungen im Hochschulbereich aufzeigen. Eine Erkenntnis dieses Tages ist für mich, dass im operativen Bereich jetzt viele Dinge geklärt sind; man muss sie natürlich weiter umsetzen, und das ist mühsam. Wenn wir aber einen deutlichen Entwicklungsschub nach vorne machen wollen, verlangt das weitere, strategische Schritte. Wir müssen wesentlich mehr bereit sein, uns von zentralistischen, planorientierten Systemen zu wettbewerbsorientierten dezentralen Systemen zu entwickeln. Ich habe bei manchen Diskussionen den Eindruck, dass sich hinter modernen, ökonomischen Begriffen oft auch anderes versteckt, was nicht dem Wettbewerb dient. Wir müssen uns aber dem Wettbewerb öffnen, und das reicht über die Finanzierungssysteme, über die wir heute sprachen, deutlich hinaus.

Unser Land braucht ein Steuerungssystem, welches die Lehraufgaben anders verteilt und das bedeutet, die Studentenströme anders lenkt. In Deutschland besteht eine radikale Fehlsteuerung über die ZVS und über Curricularnormwerte, in denen wir gefangen sind. Aufgrund der mit diesem System gemachten Erfahrungen erscheint mir der Schluss zwingend, dass ein anderes Steuerungssystem eingeführt werden muss, eines, das auf

Studiengutscheinen und Studiengebühren basiert. Wenn man dies vernünftig anlegt und die mit ihm erreichbaren positiven Motivations-, Informations- und Koordinationseffekte nutzt, kann man wesentlich weiterkommen als im jetzigen planwirtschaftlichen System. Wir brauchen zudem mehr Flexibilisierung, Differenzierung und Durchlässigkeit im Wissenschaftsbereich – auch mit Blick auf die Lehre und den internationalen Austausch. Möglicherweise ändert sich dann die ganze Hochschullandschaft. Ich habe immer mehr Zweifel daran, ob die Abschottung der einzelnen Hochschultypen – Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien – richtig ist.

Das sind Probleme, die über bloße Finanzierungsinstrumente hinausgehen. Insgesamt ist mein Eindruck, dass in den Bereich der Führungs- und Steuerungssysteme von Hochschulen sowie der monetären Steuerung zwischen den Ländern und ihren Hochschulen viel in Bewegung gekommen ist. Es ist aber notwendig, Bewegung auch in andere Bereiche der Hochschulen zu bringen, dann wird das System stimmiger. Aber wir sind auf dem Weg, und das ist schon viel wert.

Anschrift des Verfassers:

Professor Dr. Hans-Ulrich Küpper
 Institut für Produktionswirtschaft und Controlling der Universität München
 Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung
 Prinzregentenstraße 24
 80538 München
 E-Mail: kuepper@bwl.uni-muenchen.de