

Neue Finanzierungs- und Steuerungsinstrumente und ihre Auswirkung auf die Hochschulen. Die Sicht der Ludwig-Maximilians-Universität München

Thomas May

Ich möchte mich zunächst sehr herzlich für die Einladung zu dieser Tagung und für die Gelegenheit bedanken, einen Beitrag aus Sicht einer Universität zur Frage nach den Finanzierungs- und Steuerungssystemen und ihren Auswirkungen auf die Hochschulen zu leisten. Die Veranstalter haben mich gebeten, insbesondere vier Fragen zum Zusammenhang von Finanzierung, Steuerung und strategischer Entwicklungsplanung zu behandeln, in die sich dementsprechend mein Beitrag gliedert. Danach wird es zunächst um die Darstellung der wesentlichen Bestandteile des Finanzierungs- und Steuerungssystems zwischen den Universitäten und innerhalb der Universität, hier konkret der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU), gehen. Im Anschluss daran werde ich versuchen, die Frage zu beantworten, ob das landesweite Finanzierungs- und Steuerungssystem die Universität in ihren strategischen Zielen unterstützt, bevor ich drittens die Auswirkungen dieses Systems auf die strategischen Ziele der LMU untersuchen möchte. Abschließend will ich ein paar vorläufige Ausführungen zu der Frage machen, welche Auswirkungen aus meiner Sicht mit so unterschiedlichen Instrumenten wie der Einführung von Zielvereinbarungen, Globalhaushalten und Studienbeiträgen als Komponenten eines umfassenden Finanzierungs- und Steuerungssystems verbunden sind.

1 Das Finanzierungs- und Steuerungssystem innerhalb der Ludwig-Maximilians-Universität München

Der wesentlichste Bestandteil des Finanzierungssystems aller staatlich finanzierten Universitäten ist der staatliche Zuschuss, den die Universität als Körperschaft des öffentlichen Rechts, in unserem Fall vom Freistaat Bayern, erhält. Dieser Zuschuss belief sich für die LMU 1998 – ohne das Klinikum, das einen eigenen Haushalt hat – auf 311 Millionen Euro und liegt im Haushaltsjahr 2005 nach zwischenzeitlicher Reduktion auf 267 Millionen Euro mittlerweile bei 292 Millionen Euro. Die absolute Summe ist durchaus erheblich. Stellt man sie in einen internationalen Vergleich mit den Universitäten, deren Leistungsfähigkeit vorzugsweise als Vergleichsmaßstab bemüht wird, entspricht der staatliche Zuschuss an die LMU etwa einem Achtel des Haushalts, den die University of Stanford – ohne Einnahmen aus der Klinik – zur Verfügung hat. Dafür bildet die LMU mit der

Hälfte der Professoren doppelt so viele Studenten immerhin noch so gut aus, dass ein nennenswerter Teil ihrer Absolventen in den Fächern, in denen dies zum Qualifikationspfad eines Wissenschaftlers dazu gehört, auch in den besten amerikanischen Labors anerkannte Arbeit leistet.

Den staatlichen Zuschuss ergänzen extern eingeworbene Drittmittel, die sich in der Zeit von 1998 bis 2004 – erneut ohne die vorklinischen und klinisch-theoretischen Institute, die mit zusätzlich ca. 50 Millionen Euro erheblich zu Buche schlagen – von 58,9 Millionen Euro auf 77,6 Millionen Euro entwickelt haben und mittlerweile ein unverzichtbarer Finanzierungsbestandteil insbesondere für die Durchführung von Forschungsvorhaben geworden sind. Ergänzt werden diese beiden wichtigsten Bestandteile des universitären Finanzierungssystems durch Mittel, die im Rahmen von Industriekooperationen in die Universitäten fließen sowie private Stiftungen, von denen die LMU mit gegenwärtig über 50 Stiftungen zu den Universitäten mit den meisten Stiftungen in Deutschland gehört. Die in einer sich häufig am amerikanischen Modell der Ivy-League-Universitäten orientierende und in jüngster Zeit mit wachsendem Nachdruck vorgetragene Anregung, verstärkt über Alumni-Aktivitäten oder Fundraising in nennenswertem Umfang Mittel einzuwerben, versuchen wir zwar aufzugreifen. Ob sich allerdings die damit verbundenen Hoffnungen und Erwartungen im Hinblick auf signifikante Spenden tatsächlich erfüllen werden, wird man angesichts großer kultureller Unterschiede in der Spendenpraxis beider Länder zunächst abwarten müssen.

Wendet man den Blick von den Bestandteilen des Finanzierungssystems auf die Instrumente, die zur Ressourcenverteilung genutzt werden, muss zunächst darauf hingewiesen werden, dass ca. 68 % des Staatszuschusses für Personalkosten aufgewendet werden und damit einer Verteilung nach strategisch relevanten Kriterien zwischen den Universitäten sowie innerhalb der Universitäten nur begrenzt zugänglich sind. Die LMU sucht die mangelnde Flexibilität in diesem Bereich derzeit durch Stellenverschiebungen im Rahmen des Innovationsbündnisses Hochschule 2008 mit dem Freistaat Bayern aufzubrechen. Im Rahmen des sogenannten LMUinnovativ-Prozesses werden wir demzufolge etwa 200 Stellen in extern hervorragend begutachtete Forschungsschwerpunkte interdisziplinären Charakters umschichten und zugleich 20 Studiengänge schließen.

Darüber hinaus hat sich seit 1999 auf der Basis des Artikels 7 des Bayerischen Hochschulgesetzes für die Verteilung der laufenden Mittel für Forschung und Lehre, die in Bayern in der Titelgruppe 73 zusammengefasst werden, ein so genanntes interuniversitäres Mittelverteilungsmodell etabliert, das den Anteil der formelgebunden verteilten

Mittel zwischen den Universitäten von 1999 beginnend mit 30 % auf mittlerweile 50 % der laufenden Mittel für Forschung und Lehre gesteigert hat. Das Modell basiert im Wesentlichen auf einer Aufteilung in fünf Fächergruppen und verteilt dann die Mittel parametergesteuert, wobei 45 % der Mittel auf Belastungskriterien, 50 % auf Leistungskriterien und 5 % auf die Erfüllung des Gleichstellungsauftrages entfallen. So hat sich die Zuweisung der laufenden Mittel für Forschung und Lehre im Rahmen dieses interuniversitären Verteilungsmodells für die LMU zwischen 1998 und 2005 von 18,2 moderat auf 19 Millionen Euro verändert.

Auch innerhalb der LMU haben wir seit einigen Jahren ein System der leistungsorientierten Mittelverteilung etabliert, bei dem wir konsequent Bedarfs- und Leistungsteil trennen. Der Bedarf wird anhand aktueller Studenten- und Stellenzahlen für wissenschaftliches Personal festgestellt. Der Leistungsteil wird durch prozentuale Zu- und Abschläge auf den im Bedarfsanteil ermittelten Bedarf realisiert. Der Vorteil dieses Systems liegt in der klaren Trennung von Bedarf und Leistung und in der Tatsache, dass bei vergleichbarer Leistung eine vergleichbare Anreizwirkung entsteht. Zusätzlich ermöglicht die Verwendung von größen- und fachunabhängigen Leistungsparametern einen direkten Vergleich zwischen den Fachgebieten. Als Leistungsparameter werden vorrangig die Drittmittelquote (verglichen mit dem fachspezifischen Landeswert) und die Absolventenquote (bezogen auf Studentenzahlen der um drei Jahre versetzten Dritt- und Viertsemester) sowie nachrangig die Promotionsquote (bezogen auf Professuren) und die Übertrittsquote von Absolventinnen in den Akademischen Mittelbau verwendet, um auch den Gleichstellungsauftrag zu berücksichtigen. Gleichwohl hat jedes dieser Verteilungsmodelle auch seine Schwächen, insofern stetig der Gefahr der Überkomplexität, Intransparenz und daraus resultierender Akzeptanzmängel begegnet werden muss, insbesondere wenn es um die Weiterentwicklung eines solchen Systems geht.

Schließlich, auch wenn das ungewöhnlich klingen mag, verstehe ich persönlich auch die Berufungspolitik als Steuerungsinstrument im Sinne einer leistungsbezogenen Mittelallokation. Berufungen – das ist eine Binsenweisheit, die angesichts der fortlaufenden Überfrachtung von Universitäten mit immer neuen Aufgaben gar nicht oft genug wiederholt werden kann – sind die wichtigste strategische Aufgabe einer Universität. Über Berufungen werden Mittel, Räume, Stellen, kurz: Finanz- und Flächenressourcen in erheblichem Umfang verteilt und es ist vor diesem Hintergrund von großer Bedeutung, Ressourcenzuweisungen in einer nachprüfbarer Form an Leistungserwartungen zu koppeln, um die Nachhaltigkeit der Investition im Sinne des Forschungsertrags einer jeden Berufung sicherstellen zu können.

Ich begrüße vor diesem Hintergrund ausdrücklich die Absicht der bayerischen Staatsregierung, das Instrument der Zielvereinbarung künftig als zentrales Steuerungsinstrument für die Hochschulen zu nutzen. Das in diesem Jahr abgeschlossene Innovationsbündnis zwischen den Universitäten und dem Freistaat Bayern wird uns auf vertraglicher Basis die Möglichkeit bieten, die Steuerung der Ressourcenverteilung auch intern über Zielvereinbarungen an konkrete Leistungsparameter zu binden. Diese Entwicklung werden wir konstruktiv mit dem gleichen Nachdruck unterstützen, mit dem wir die Absicht der Staatsregierung kritisieren, über die Einrichtung einer zentralen Immobilienagentur Bayern in einem entscheidungsrelevanten Punkt, nämlich der Bewirtschaftung von Flächen, die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Hochschulen möglicherweise substantiell einzuschränken. Hier werbe ich für die LMU entschieden dafür, die Steuerungsinstrumente einer weitgehend autonomen Hochschule und ihren Partnern in den Bauverwaltungen und Universitätsbauämtern zu überlassen und nicht die Hochschulen, deren Flächennutzung andere Regeln folgt, als sie in vielen anderen Bereichen öffentlicher Flächenbewirtschaftung üblich sind, mit zusätzlichem bürokratischem Regelungs- und Rückkopplungsaufwand zu befrachten.

2 Zusammenhang zwischen dem landesweiten Finanzierungs- und Steuerungssystem und den strategischen Zielen der Ludwig-Maximilians-Universität München

Damit ist in gewisser Weise bereits die zweite Frage nach dem Zusammenhang zwischen landesweitem Finanzierungs- und Steuerungssystem und den strategischen Zielen der Universität gestellt. Was nun sind die strategischen Ziele der LMU? Gestatten Sie mir, zur Beantwortung dieser Frage aus den Leitgedanken zu zitieren, die die LMU ihrem so genannten „Optimierungskonzept“ vorangestellt hat und in denen sie ihr Selbstverständnis zu beschreiben versucht. Dort heißt es gleich zu Beginn: Die LMU ist „am Leitgedanken einer Forschungsuniversität ausgerichtet. Hierzu gehören der klare Primat der Grundlagenforschung und eine konsequent an der Forschung und ihren Prozessen ausgerichtete Lehre. Die LMU sieht sich dabei insbesondere dem Gedanken der wissenschaftlichen Exzellenz verpflichtet.“¹ Vor diesem Hintergrund würde ich die Frage, ob das landesweite Finanzierungs- und Steuerungssystem die Erreichung dieses Ziels, eine exzellente Forschungsuniversität zu werden, unterstützt, mit einem entschiedenen „teils, teils“ beantworten.

¹ Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Optimierungskonzept für die Bayerischen Hochschulen, Stand 9.8.2005

Das größte Problem, das ich in diesem Zusammenhang sehe, sind unaufgelöste Zielkonflikte, die nach meinem Dafürhalten benannt und gemeinsam angegangen werden müssten. Drei von ihnen will ich nennen und bitte, die Zuspitzung in der Formulierung der Absicht zuzuschreiben, das Problem in der erforderlichen Klarheit zu thematisieren:

- (1) Wir haben kein Problem in der Breite, sondern in der Spitze. Deshalb steht der Anspruch, im internationalen Wettbewerb um die besten Wissenschaftler mit Aussicht auf Erfolg konkurrieren zu können, in einem Zielkonflikt zu der politisch nachvollziehbaren Absicht, Ressourcenverteilung in einem Flächenstaat nach regionalen Proportionsgesichtspunkten zu steuern.
- (2) Das Erfordernis, Lehrer in ausreichender Zahl auszubilden, darf nicht dazu führen, Anglistik ohne Englischkenntnisse studieren zu können. Deshalb steht das Ziel einer auf Eignungsvermutung gestützten Auswahl von Studierenden in einem Konflikt zum Erfordernis, Studienanfängerzahlen zu steigern und die Akademisierungsquote zu erhöhen.
- (3) Das Ziel, notwendige Freiräume für Forschung im buchstäblichen Sinne des Wortes zu schaffen, steht in einem Zielkonflikt zur Erhöhung von Lehrdeputaten, die schon heute im internationalen Vergleich die Konkurrenzfähigkeit von forschungsfreundlichen Arbeitsbedingungen massiv beeinträchtigen. Flexibilität durch die Erwartung schaffen zu wollen, der Nachbar werde die eigene Lehrleistung schon freudig mit übernehmen, hat sich bislang zumindest an der LMU noch nicht bewährt.

Umgekehrt würde ich allerdings auch sagen – und das hätte ich vor einem Jahr noch nicht gesagt – dass der Mangel an Vertrauen auf Seiten der Politik in die Veränderungsbereitschaft großer, komplexer und von einer sehr spezifischen Klientel bevölkerter Institutionen, wie Universitäten sie darstellen, nicht immer unberechtigt ist. Ich weiß nicht, ob wir an der LMU aus eigenem Antrieb ein Reformkonzept entwickelt und vorangetrieben hätten, wie wir es jetzt mit der Umverteilung von immerhin über 200 Stellen in vier Jahren versuchen. Der Weg, den Handlungsspielraum der Universitäten auszuweiten, Ressourcenzuweisungen über Zielvereinbarungen an nachprüfbare Leistungsparameter zu binden und über den Zeitraum einer Legislaturperiode Planungssicherheit vertraglich zu vereinbaren, ist ohne Frage richtig. Es geht deshalb nicht so sehr um die Frage, ob das staatliche Finanzierungs- und Steuerungssystem die strategischen Ziele der Universität unterstützt oder nicht, sondern eher um die Frage, wie weitgehend das der Fall ist und wie konsequent die Anmeldung von Leistungserwartungen aus dem politischen Raum mit der selbstverständlich schmerzhaften und im Einzelfall auch unpopulären Bereitschaft

zu einer deutlichen Priorisierung der Wissenschafts- und Forschungspolitik gegenüber anderen Politikfeldern verbunden ist.

In diesem Zusammenhang verdienen die Steuerungsbemühungen der bayerischen Staatsregierung, die Universitätslandschaft in Bayern insgesamt betreffend, eine kurze Würdigung. Betrachtet man den Prozess von seinem angestrebten Ende her – alle Universitäten haben dabei mit Erfolg hochschulspezifische Zielvereinbarungen mit dem Land abgeschlossen und arbeiten bis zu deren erneuter Verhandlung auf der Basis eines durch das Innovationsbündnis abgesicherten Finanzierungsplafonds – wird man sagen können: Die systemische Steuerung über Zielvereinbarungen und vertraglich geregelten Leistungsaustausch ist auf der instrumentellen Ebene geeignet, die strategischen Ziele der Universität auf dem langen und schwierigen Weg zu einer Forschungsuniversität zu unterstützen. Problematischer sind zwei Punkte, die ich mit Prozessqualität und Paradigmenwechsel umschreiben möchte.

Was die Prozessqualität angeht, so hat die Kurzfristigkeit, mit der weit reichende Veränderungen zunächst kommuniziert, im weiteren Verlauf unter großem Druck korrigiert und auf der instrumentellen Ebene ohne ein vom beabsichtigten Ende her konzipiertes Verfahren umgesetzt worden sind, zunächst viel an Vertrauenskapital aufgezehrt. Ich sage das mit der gleichen Offenheit, mit der ich meinen Eindruck beschreibe, demzufolge dies, zumindest was das Vertrauen in die politische Steuerung des Systems angeht, sich bessert, seit absehbar ist, in welche Richtung sich die Dinge entwickeln. Die harten inneruniversitären Auseinandersetzungen um die Schließung von 20 Studiengängen an der LMU sind im Ergebnis durch die Politik weitgehend honoriert worden und haben nach meinem Eindruck einen Beitrag geleistet, um aus leistungsschwachen und unterkritischen Bereichen auszusteigen und Ressourcen für Schwerpunktbildung freizusetzen. Hier sind wir auf einem guten Weg, auch wenn Kriterien und Verfahren der Stellenrückverteilung aus dem Innovationsfonds noch immer nicht vollständig transparent sind.

Weitreichender als retrospektiv-kritische Anmerkungen zur Qualität eines Veränderungsprozesses, der alle Beteiligten – die Politik ausdrücklich eingeschlossen – vor neue Herausforderungen gestellt und damit auch beiden Seiten vielfältige Gelegenheiten gegeben hat sich falsch zu entscheiden, ist das, was ich unter dem Stichwort „Paradigmenwechsel“ kurz andeuten möchte. Ich meine damit die in ihrer Reichweite und Unbedingtheit bemerkenswerte Kehrtwende von einem wettbewerblichen zu einem kooperativ-konzipierten Konzept der Universitätsentwicklung und –steuerung. Spitzenforschung ist Ergebnis eines kompetitiven Prozesses. Sie lebt von der gelungenen Auswahl von Forscherpersön-

lichkeiten und braucht ein Klima kooperativer Competition. Sie braucht Zeitautonomie, ausreichende materielle Ressourcen, Entlastung von Verwaltungsaufgaben und Fehler-toleranz. Sie muss von oben gewollt werden und sie muss das Gefühl haben, in Verteilungskonflikten priorisiert zu werden. Spitzenforschung findet nur zwischen Spitzenforschern statt – auf der kooperativen wie auf der kompetitiven Ebene. Ein staatlicher Steuerungsanspruch, der mit dem Ziel einer landesweit ausgewogenen Fächerstruktur, einer vollständigen, in Einzelfällen sogar über die Kapazitätsverordnung hinausgehenden Auslastung der Kapazitäten miteinander in Wettbewerb stehende Einrichtungen zu Kooperation und Koordination dort zwingt, wo strategische Interessen berührt und Entwicklungsmöglichkeiten beschränkt werden, läuft der Unterstützung der strategischen Ziele der einzelnen Universität entgegen. Die Situation der öffentlichen Haushalte erfordert ein Mindestmaß an Abstimmung bei großvolumigen und langfristigen Investitionen in Sachen und Personen. Dies ist unbestritten. Ob aber die Zustimmung einer unmittelbar konkurrierenden Universität zur Voraussetzung für die Ausschreibung einzelner Professuren gemacht oder der Erhalt nachgewiesen sehr zurückhaltend nachgefragter Leistungsangebote mit dem Hinweis auf ihre bundesweite Einmaligkeit um den Preis nennenswerter Ressourcenbindung fortgeschrieben werden sollte, scheint mir wenigstens diskussionswürdig zu sein.

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

Fragt man daran anschließend drittens nach den Auswirkungen des landesweiten Finanzierungs- und Steuerungssystem auf die Kernaufgaben der Universität sowie auf Profilbildung und institutionelle Strategien, so sehe ich persönlich bezogen auf die Steuerung der Universitäten in dem beschriebenen Wechsel vom Wettbewerb zur institutionsübergreifenden Kooperation und Koordination die weitestreichende Auswirkung vor allem auf Profilbildung und institutionelle Strategie. Vor diesem Hintergrund ist es aus meiner Sicht erforderlich, auf der Ebene des Steuerungssystem den jetzt eingeschlagenen Weg hochschulspezifischer Zielvereinbarungen weiterzugehen, Freiräume für strategisch und nicht – wenigstens nicht vorrangig – fiskalisch motivierte Profilbildung auszuweiten und den Primat der Exzellenz von Forschung zum maßgeblichen interinstitutionellen Differenzierungskriterium zu machen. Das Spannungsverhältnis, in das eine derart konzipierte Steuerung der Hochschulen mit übergeordneten Interessen regionaler, fächerbezogener, standortspezifischer Herkunft geraten wird, muss ausgehalten werden um den Preis einer nachhaltigen, international konkurrenzfähigen und institutionell ausdifferenzierten Wis-

senschafts- und Forschungslandschaft, deren Kern die Universitäten bleiben müssen – wenn sie es denn noch sind und nicht schon durch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, deren Strategie, Profilbildung und Entscheidungsautonomie häufig anderen Regeln folgt, abgehängt wurden.

Was die Auswirkungen des landesweiten Finanzierungssystems auf die Kernaufgabe der Universitäten betrifft, will ich zwei Eindrücke wiedergeben, die ich im Hinblick auf Auskömmlichkeit der Finanzierung und das Verhältnis frei verwendbarer Grundfinanzierung zu zweckgebundener Ergänzungsfinanzierung habe.

Dass Universitäten nie auskömmlich finanziert sind, steht vermutlich schon in ihren Grundordnungen. Dass die rückläufige Entwicklung des staatlichen Zuschusses von 311 Millionen im Jahr 1998 auf 292 Millionen 2005 im Haushalt der LMU in einem Spannungsverhältnis zu den Absichten und Verlautbarungen auch der bayerischen Staatsregierung steht, Wissenschaft und Forschung in allen Bereichen als strategischen Wachstumsmotor konsequent auszubauen und entsprechend zu priorisieren, will ich hier ganz deutlich sagen, wenngleich ich ebenso deutlich sagen will, dass das Ziel der Konsolidierung der Staatshaushalte unbedingte Unterstützung verdient und wir nach einem deutlichen Einbruch im Jahr 2004 mittlerweile wieder auf einem langsam steigenden Pfad der Haushaltszuwächse sind. Gleichwohl ist zuletzt durch eine internationale Expertenkommission, die im März 2005 ein Gutachten über den Wissenschaftsstandort Bayern abgegeben hat, festgestellt worden, dass das deutsche Hochschulsystem seit Jahrzehnten an Unterfinanzierung leidet und „die finanzielle Misere der deutschen Hochschulen um so deutlicher wird, wenn man die Zahlen mit europäischen Spitzenuniversitäten vergleicht.“² Diesem Expertenurteil will ich mich gern anschließen, und weiterhin dafür werben, dass die staatliche Grundfinanzierung auf ein Niveau angehoben wird, das uns mit Universitäten wie der ETH Zürich konkurrieren lässt. Dies gilt neben der Höhe der Finanzausstattung auch für die absoluten Studierendenzahlen und für die Betreuungsrelationen.

Fast noch größere Sorgen als der reale Verlust an staatlicher Grundfinanzierung macht mir jedoch die mittlerweile weit verbreitete Neigung, Mittelzuweisungen an konkrete, in der Regel befristete und häufig mit Anschlussfinanzierungserwartungen verbundene Ziele zu koppeln, die in einen klaren Konflikt zum strategischen Gestaltungsanspruch der Hochschulleitung und der Autonomie der Institution Universität geraten können. Verkürzt gesagt

² Wissenschaftsland Bayern. Empfehlungen einer internationalen Expertenkommission, März 2005, S. 13

habe ich den Eindruck, dass der Anteil an frei verwendbarer Grundfinanzierung sinkt, und der Anteil an spezifisch programmgebundener Zusatzfinanzierung steigt. Die Wiederentdeckung der Eliten durch den politischen Diskurs ist dafür ein eben so schönes Beispiel wie die zunehmenden Tendenzen bei einigen Drittmittelgebern, die Mittelvergabe an eigene hochschulpolitische Ziele – in der Regel der jeweils vorherrschende Mainstream der Hochschulreform – zu knüpfen. Die Fragmentierung der universitären Finanzgrundlage nimmt zu, die Vielzahl von Förderprogrammen, nicht selten mit geringen Ressourcen, aber weitreichendem Gestaltungsanspruch verbunden, wächst und das strategische Ziel einer Forschungsuniversität, Spitzenleistungen durch Konzentration auf Forschung und nicht durch den immer hektischer werdenden Zwang zur Einwerbung von Mitteln zu fördern, wird durch Kurzatmigkeit, bizarre Fristsetzungen und überzogene Erwartungen, die Finanzierungsbeteiligung des Drittmittelnehmers betreffend, konterkariert.

4 Langfristige Auswirkungen

Vor diesem Hintergrund erwarte ich mir – und damit komme ich zum Schluss – durch die Einführung von Zielvereinbarungen einen Zuwachs an Vertrauen und Verlässlichkeit. Entscheidend wird dabei sein, die spezifischen Differenzierungsmerkmale der einzelnen Universitäten in ihrer jeweiligen Besonderheit abzubilden. Die Vereinheitlichung struktureller Parameter von Zielvereinbarungen muss deshalb dort ihre Grenze finden, wo das individuelle Leistungsprofil Gefahr läuft, durch den politisch nachvollziehbaren und in der Sache im Einzelfall auch sinnvollen Vergleichbarkeitsanspruch über alle Universitäten hinweg überlagert zu werden. Hier müssen wir gemeinsam für Lernzuwächse offen sein, zumal an anderen Orten bereits Erfahrungen vorliegen, die wir auf ihre Nutzbarmachung prüfen sollten. Das gleiche dürfte für Studienbeiträge gelten. Positiv erhoffe ich mir zunächst eine Auswirkung auf die Studien- und Leistungsmotivation der Studierenden. Daneben wird den Universitäten eine neue Finanzierungsquelle erschlossen, die neue Spielräume zur Verbesserung des Leistungsangebots eröffnen wird, auch wenn man bei den gegenwärtig laufenden Diskussionen über Stipendien, Darlehen und Ausfallbürgschaften bisweilen Zweifel bekommt, ob am Ende des Tages tatsächlich noch Finanzmittel in nennenswertem Umfang für den eigentlichen Zweck: die Verbesserung der Lehre und Studienbedingungen, zur Verfügung stehen werden. Die Einführung von Studienbeiträgen wird umgekehrt die Universitäten unter Druck bringen, ihre Prozesse zu optimieren, Effizienzreserven dort, wo sie bestehen, systematisch zu heben, und Studierende als Partner wahrzunehmen, die für die Wahrnehmung eines Leistungsangebots einen Preis zahlen, der seinerseits den Leistungserbringer zur Professionalisierung seiner Qualitätssicherungsverfahren zwingen wird. Ob das Ziel, die Akademisierungsquote durch eine

Ausweitung der Studierendenzahlen an Universitäten zu erhöhen, mit der Einführung der Kostenpflichtigkeit von Leistungsangeboten kompatibel ist, wird die Zukunft zeigen. Eines scheint mir allerdings jetzt schon sicher: Studienbeiträge werden ab dem Zeitpunkt, ab dem sie eingeführt werden, steigen. Wenn man den Anstieg der Studiengebühren im internationalen Ausland zum Maßstab nimmt, sind die Universitäten gemeinsam mit der Politik sicher gut beraten, frühzeitig Überlegungen anzustellen, wie sie diese Entwicklung steuern wollen.

Was die Einführung eines Globalhaushalts angeht, so würde ich zunächst sagen, dass die Kapitalisierbarkeit freier Stellengehälter ebenso wie die Deckungsfähigkeit zahlreicher Titel und Titelgruppen einen erheblichen Flexibilisierungsgewinn gegenüber einem klassisch kameralistisch verfassten Haushalt schon heute erbracht hat. Bedingung für die Einführung eines Globalhaushalts – neben technischen Erfordernissen wie einer doppelten Buchführung, dem Ausbau eines professionellen Controllings und Berichtswesens, geeigneter DV-Strukturen etc. – wäre allerdings die Ausfinanzierung eines Globalhaushalts im Sinne seiner Werthaltigkeit und die Bereitschaft des politischen Partners, die Unantastbarkeit eines nur noch global und nicht mehr in Stellen, Titel, etc. ausgewiesenen Haushalts über Zielvereinbarungen zu gewährleisten.

All die angesprochenen Fragestellungen würden dabei ein je eigenes Seminar für sich genommen verdienen. Ich will deshalb abschließend sagen, dass ich die mit dem Gesetzentwurf weiter vorangetriebene Übertragung von Entscheidungsspielräumen auf die Hochschulen in Verbindung mit der Einführung neuer Steuerungsverfahren wie Zielvereinbarungen für einen richtigen, wenngleich noch keineswegs abschließenden Schritt auf dem Weg zu einer autonomen und in partnerschaftlichem Verhältnis mit dem Staat handelnden Universität halte und hoffe, dass die Nutzung dieser Instrumente einen Beitrag zur Erreichung unseres strategischen Ziels leisten wird: eines Tages eine auch im internationalen Vergleich exzellente Forschungsuniversität zu werden.

Anschrift des Verfassers:

Thomas May
Kanzler der Ludwig-Maximilians-Universität München
Geschwister-Scholl-Platz 1
80539 München
E-Mail: kanzler@lmu.de