

Hochschulreform Baden-Württemberg 2000

Stellungnahme und Empfehlungen

IMPRESSUM

- Herausgeber: CHE Centrum für Hochschulentwicklung,
Gütersloh
- Verfasser: Dr. Tilman Küchler, Prof. Dr. Detlef Müller-
Böling, Dr. Ulrich Schreiterer, Dr. Frank
Ziegele
- Kontaktadresse: Dr. Frank Ziegele
CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh
Fon 05241/976124
Fax 05241/976140
E-mail: frank.ziegele@che.de
- Druck: Repro-Zentrum Rosenberger GmbH,
Bielefeld

Inhalt

Hochschulreform auf dem Prüfstand	Seite 2
I. Auftrag und Zielsetzung	Seite 4
II. Empfehlungen des CHE zur Weiterentwicklung der Hochschulreform in Baden-Württemberg (Überblick)	Seite 6
III. Leitideen und Schwerpunkte der Reform	Seite 10
IV. Planung, Koordination und Steuerung	Seite 15
V. Organisation	Seite 20
VI. Finanzierung	Seite 25
VII. Controlling und Berichtswesen	Seite 31
VIII. Qualitätssicherung	Seite 35
IX. Hochschulmarketing	Seite 39
X. Wissenschaftliche Weiterbildung	Seite 43
XI. Anhang: Anhang 1: Organisationsreform – Stand und Entwicklung in ausgewählten Bundesländern Anhang 2: Vergleich der in Deutschland praktizierten Modelle der formelgebundenen staatlichen Hochschulfinanzierung	Seite 46

Hochschulreform auf dem Prüfstand

Am 1. Januar 2000 sind die neuen baden-württembergischen Hochschulgesetze in Kraft getreten. Es handelt sich dabei um die tiefgreifendste Reform des Hochschulrechts in der Geschichte des Landes.

Ziel der Reform ist es, die Eigenverantwortung der Hochschulen zu stärken und ihnen einen wesentlich höheren Gestaltungsspielraum einzuräumen. Diese Erweiterung der Hochschulautonomie ist verbunden mit einem Abbau von bisherigen Genehmigungs- und Zustimmungsvorbehalten des Wissenschaftsministeriums. Im Zusammenhang mit der Delegation von Aufgaben und der generellen Deregulierung werden die Leitungsstrukturen an den Hochschulen verändert, um die Voraussetzungen zur Wahrnehmung der Autonomie zu verbessern. Neu eingeführt wird der „Hochschulrat“ als ein Organ, das für die Weiterentwicklung der Hochschule und für die Kontrolle der Geschäftsführung des Rektorats Verantwortung trägt. Gleichzeitig erhalten die Hochschulen mit der Globalisierung der Haushalte zusätzliche Handlungsspielräume, um noch stärker eigene Profile und Schwerpunkte zu entwickeln.

Mit der neuen Organisation ist die Erwartung verbunden, dass auch an den Hochschulen stärker wirtschaftliches Denken und unternehmerisches Planen und Handeln Einzug halten. In den modernen Industriegesellschaften nehmen die Hochschulen eine zentrale Funktion als Stätten der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers wahr, deren Qualität und Leistungsfähigkeit immer entscheidender geworden ist, um den erworbenen Lebensstandard auch in Zukunft zu sichern.

Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) geht bei seinen Überlegungen von dem Modell eines Hochschulsystems aus, in dem Markt und Wettbewerb wichtige Steuerungselemente sind. Ein solches Modell entspricht auch meinen Vorstellungen von der Hochschule der Zukunft. Die gegenwärtige Realität des deutschen Hochschulsystems ist davon jedoch noch weit entfernt. Die Ursache dafür liegt weniger darin, dass der Staat an seinem bisherigen Einfluss auf das Hochschulwesen festhalten möchte, als vielmehr darin, dass es die Marktmechanismen und den ständig zitierten „Wettbewerb“ zwischen den Hochschulen nicht in einer Weise gibt, dass daraus ein marktgerechtes Verhalten der Hochschulen folgt. Das Studium in Deutschland hat keinen Preis, es gibt keine Studiengebühren, es gibt lediglich eine staatliche „Alimentierung“ der Hochschulen nach bisher noch wenig leistungsbezogenen Kriterien.

Nur in einzelnen Teilbereichen, etwa bei der Einwerbung von Drittmitteln für Forschungsvorhaben, gibt es Wettbewerb – und dort werden auch die entsprechenden Leistungsanreize gesetzt. Für den Bereich der gesamten Grundausstattung aber und den Bereich der Lehre fehlen bisher vergleichbare Mechanismen.

Bei dieser Ausgangslage müssen künstlich geschaffene Systeme wettbewerbsähnliche Rahmenbedingungen herstellen, um auf diese Weise ähnliche Effekte zu erzielen. Das, was in einem echten Wettbewerbssystem von dem einzelnen Wettbewerbsteilnehmer zur Sicherung oder Verbesserung seiner Marktposition

und der damit verbundenen Erwerbschancen aus eigenem Antrieb veranlasst wird, kann in einem staatlich alimentierten Hochschulsystem nur substitutiv in der Weise angeregt werden, dass dem Wettbewerb möglichst nahe kommende Rahmenbedingungen vom Staat – Wer sollte dies sonst tun? – geschaffen werden.

Die vom CHE im Interesse eines funktionsfähigen Wettbewerbs geforderten Auswahlrechte der Hochschulen bei der Aufnahme von Studierenden sind in Baden-Württemberg - soweit rechtlich zulässig - eingeräumt. Eine sinnvolle weitere Ausweitung ist nicht von einem Land allein erreichbar. Dasselbe gilt für die vom CHE befürwortete Einführung von Studiengebühren.

Ein schönes Beispiel für diese Problemlage ist auch die vom CHE und vom Wissenschaftsministerium unterschiedlich bewertete Einrichtung einer zentralen Evaluationsagentur in Baden-Württemberg. Wer die Durchführung von Evaluationsverfahren in das Belieben der einzelnen Hochschule stellt und keine fächervergleichende Evaluation vorsieht, der verzichtet von vornherein auf ein qualitätsbezogenes Wettbewerbselement, d.h. er belässt die Situation in dem Zustand, in dem sie sich seit vielen Jahren befindet. Einzelne Evaluationsverfahren sind in Baden-Württemberg im zurückliegenden Jahrzehnt immer wieder durchgeführt worden. Ein nachhaltiger Effekt ist jedoch nicht erkennbar, weil es an wettbewerbsbezogenen Rahmenbedingungen und an potentiellen Konsequenzen für die evaluierte Einrichtung gefehlt hat. Evaluationsverfahren, die keinen Vergleich zum erreichten Niveau einer anderen Einrichtung herstellen und die gleichzeitig auch noch folgenlos bleiben, können nach meiner Überzeugung keine nachhaltige Wirkung erzeugen.

Ich bin dem CHE und seinem Leiter, Herrn Professor Dr. Müller-Böling außerordentlich dankbar, dass er die Hochschulreform in Baden-Württemberg aufmerksam und mit kritischem Blick analysiert hat. Wir wollten damit deutlich machen, dass wir bereit sind, die Hochschulreform kritisch auf den Prüfstand zu stellen und die Ergebnisse der Öffentlichkeit auch vorzustellen. Dass es dabei in einigen Punkten unterschiedliche Bewertungen gibt, liegt weniger an einem unterschiedlichen Grundverständnis über die notwendigen Ziele als vielmehr darin, dass die Hochschulwirklichkeit nicht dem Idealtypus entspricht, von dem das CHE bei seiner Modellbildung ausgeht. Bei realistischer Sicht meine ich, dass der Weg zu einem solchen Idealtyp einer deutschen Hochschule noch einen längeren Reformprozess erfordert. Die Anregungen und Empfehlungen des CHE haben dazu stets einen wichtigen Beitrag geleistet. Wir werden auch die vorliegenden Stellungnahmen und Empfehlungen des CHE gründlich prüfen und in unsere Überlegungen einbeziehen. Denn nichts ist so gut, dass es nicht noch besser werden könnte.

Klaus von Trotha

I. Auftrag und Zielsetzung

Das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) hat das CHE Centrum für Hochschulentwicklung gebeten, eine Standortbestimmung der bisherigen Hochschulpolitik des Landes im Lichte nationaler und internationaler Entwicklungen vorzunehmen und Vorschläge für notwendige weitere Handlungserfordernisse zu formulieren. Das MWK beabsichtigt damit, Rückkoppelungen zum Stand der Einführung eines neuen Steuerungsmodells im Verhältnis Staat – Hochschule zu erhalten und Perspektiven für seine Weiterentwicklung zu reflektieren.

Auf der Basis einer Analyse der Hochschulpolitik und eines gemeinsamen Workshops mit der Spitze und den leitenden Mitarbeitern des Ministeriums im Januar 2000 legt das CHE im folgenden eine Bestandsaufnahme sowie Leitlinien und Vorschläge für eine zukünftige Weiterentwicklung der Reformen vor. Im Mittelpunkt stehen dabei diejenigen Themenkomplexe, die Gegenstand der jüngsten Reformen waren bzw. für die in nächster Zukunft ein unmittelbarer Regelungsbedarf besteht. Dabei handelt es sich um

- Leitideen und Schwerpunkte der Reform,
- Planung, Koordination und Steuerung,
- Organisation,
- Finanzierung,
- Controlling und Berichtswesen,
- Qualitätssicherung,
- Hochschulmarketing und
- Wissenschaftliche Weiterbildung.

Für die einzelnen Themen wird jeweils

- der in Baden-Württemberg erreichte Entwicklungsstand beschrieben,
- aus Sicht des CHE bewertet und
- es werden Empfehlungen aus CHE-Sicht ausgesprochen, auf welche Weise die Reformen weitergeführt werden sollten.

Ausgangspunkt und Bezugsrahmen für die CHE-Stellungnahmen und für die CHE-Empfehlungen bildet das Leitbild der „entfesselten Hochschule.“¹

Die Inhalte des vorliegenden Papiers werden alleine vom CHE verantwortet. Im MWK bestehen in Bezug auf Bewertungen und Empfehlungen z. T. durchaus andere Auffassungen. Insbesondere teilt das MWK die vom CHE vertretene Ansicht nicht, Qualitätssicherung sei primär eine Aufgabe der Hochschule, nicht des Staates. Die staatliche Finanzierung des Hochschulsystems bringt es mit sich, dass der Staat auch die Verantwortung dafür übernimmt, dass das Hochschulsystem des Landes einen hohen qualitativen Standard aufweist. Die Mittelverteilung des Staates wird sich künftig auch an solchen qualitativen Standards orientieren. Dies macht aus Sicht des MWK eine vergleichende hochschulübergreifende Fremdevaluation unverzichtbar, führt hingegen aus Sicht

¹ Detlef Müller-Böling, Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000.

des CHE zur Setzung staatlicher Verfahrensstandards bei autonomer Handhabung durch die Hochschulen. Die vom CHE vertretene starke Betonung der „autonomen Eigenverantwortung“ der Hochschulen berücksichtigt nach Ansicht des MWK zu wenig, dass die Landesregierung ihrerseits ebenfalls eine „Eigenverantwortung“ hat – nämlich für das Gesamtsystem des Landes. Dabei wird vom MWK betont, dass das in Baden-Württemberg vorgesehene System versuche, einer auf „Ermüdung“ angelegten, zu schematischen Festlegung auszuweichen und die Steuerung in die Hand einer rechtlich selbständigen Stiftung zu legen, deren Entscheidungsorgan sich mehrheitlich aus Vertretern der Hochschulen zusammensetzt.

II. Empfehlungen des CHE zur Weiterentwicklung der Hochschulreform in Baden-Württemberg (Überblick)

Bevor die einzelnen Themenbereiche im Detail beschrieben und bewertet werden, soll ein Überblick über die vom CHE im folgenden ausgesprochenen Empfehlungen für eine Weiterentwicklung des neuen Steuerungsmodells in Baden-Württemberg gegeben werden.

1. Ganzheitliche Hochschulreform

Mit den eingeleiteten Reformen der Organisations- und Finanzierungsstrukturen hat das Land Baden-Württemberg zentrale Handlungsfelder für die Schaffung eines Hochschulsystems aufgegriffen, das von den Leitideen Autonomie und Wettbewerb der einzelnen Hochschulen geprägt ist. Positiv hervorzuheben sind insbesondere die Stärkung der strategischen Kompetenzen der Hochschulen durch die Einführung von Hochschulräten, die aufgaben- und leistungsbezogene Finanzierung, die Umsetzung des Prinzips der doppelten Legitimation der Leitungsorgane bei gleichzeitig gestärkter Entscheidungsfähigkeit und der Rückzug des Staates aus einer Reihe operativer Aufgaben. Der Hochschulreform liegt ein integrierter, ganzheitlich angelegter Reformansatz zugrunde, der ihn bereits heute gegenüber anderen Reformaktivitäten in Deutschland in besonderer Weise auszeichnet, der aber auch gerade im Hinblick auf die internationale Perspektive weiterentwickelt werden muss.

2. Neue Rolle des Staates

Alle weiteren Reformaktivitäten sollten sich an folgender Grundlinie ausrichten: Der „Rückzug“ des Ministeriums auf Aufgaben in der politischen Führung und auf die Gestaltung der allgemeinen Rahmenbedingungen für ein auf Autonomie, qualitätsorientierten Wettbewerb und Profilbildung ausgerichtetes Hochschulsystem muss konsequent weitergeführt werden. Alle Aktivitäten des Ministeriums sollten unter dieser Perspektive noch einmal überprüft, verbliebene Elemente einer operativen Steuerung identifiziert und zurück gefahren werden. Für den Erfolg des neuen Steuerungsinstrumentariums kommt es entscheidend darauf an, dass der Staat auf operative Steuerung und Einzelanweisungen verzichtet, und die Reform dadurch nicht konterkariert wird. So darf beispielsweise die gesetzlich festgeschriebene staatliche Genehmigungspflicht der Struktur- und Entwicklungspläne der Hochschulen nicht dazu missbraucht werden, dass auf der Maßnahmenebene oder z.B. bei einzelnen Personalplanungen der Hochschulen in die Prozesse eingegriffen wird. Vielmehr kann die Genehmigungspflicht nur dazu dienen, anhand der intendierten Ergebnisse die Einzelpläne der Hochschulen zu koordinieren, z.B. im Hinblick auf die Bündelung von Mehrfachaktivitäten.

3. Organisationsentwicklung des MWK

Das MWK sollte sich als eine „Holding“ mit sehr selbständigen Landesunternehmen begreifen und entsprechend agieren. Um das MWK auf die neuen Aufgabenprofile und die neue Rollenteilung zwischen Staat und Hochschulen vorzubereiten, ist ein interner Organisations- und Personalentwicklungsprozess notwendig.

4. Konsequente Fortführung der Schaffung von Autonomie

An mehreren Stellen sollten die eingeleiteten Schritte hin zu einer größeren Entscheidungsfähigkeit und Eigenverantwortung der Hochschulen noch weiter fortgeführt werden: (1) *Personalautonomie*: Das Land sollte im Rahmen seiner Möglichkeiten weiterführende Reformen angehen und z. B. die zeitliche Befristung der Erstberufung mit einer Flexibilisierung der Qualifizierungs- und Karriereewege (im Sinne von „tenure tracks“) verbinden. (2) *Organisationsautonomie*: Die derzeit noch für alle Hochschulen verbindlich geregelte Organisationsstruktur sollte über gesetzliche Experimentierklauseln hinaus weiter flexibilisiert und geöffnet werden. Gesetzlicher Regelung bedürfen lediglich die Aufgaben und Funktionen der wichtigsten Entscheidungs- und Kontrollorgane sowie die Modalitäten für die Wahl und Ernennung der Leitungsorgane. Vorschriften über Mindestgrößen für Fakultäten oder über Amtszeiten für Hochschul- und Fachbereichsleitung erscheinen hingegen als entbehrlich. Bei Hochschulräten sollte die ausschließlich externe Besetzung zulässig sein. Darüber hinaus sollte das MWK die Hochschulen bei der Entwicklung und Erprobung neuer Rechtsformen für deren Trägerschaft unterstützen. (3) *Finanzautonomie*: Die im Rahmen des Solidarpakts eingeführte mehrjährige Planungssicherheit sollte als dauerhaftes Instrument der Hochschulfinanzierung eingesetzt werden.

5. Evaluation

Das in Baden-Württemberg geplante Evaluationsverfahren versucht, die beiden Ziele Rechenschaftslegung und Qualitätsentwicklung/-sicherung miteinander zu kombinieren. Das Modell der flächendeckenden Evaluation durch eine Agentur birgt aber die Gefahr von Akzeptanzproblemen und kann dazu führen, dass Evaluation als „Fremdkörper“ und von außen auferlegte Pflichtübung empfunden wird. Dadurch würde die Qualitätssicherungsfunktion Schaden nehmen. Als Alternative zum geplanten System wäre eine gesetzliche Definition der Qualitätssicherung als institutionelle Aufgabe der Hochschulen in Verbindung mit Mindeststandards für entsprechende Verfahren und Methoden (peer review, integrativ, expertengeleitet etc.) zu erwägen. Das Hochschulmanagement würde dann für die Entwicklung von Qualitätssicherungsinstrumenten verantwortlich, die den Mindeststandards und den Bedürfnissen der Hochschule genügen. Die Hochschulen berichten dem Ministerium über die Durchführung von Evaluationen; darüber hinaus könnten gezielte, anlassbezogene Qualitätsentwicklungsmaßnahmen Gegenstand von Zielvereinbarungen werden.

6. Zielvereinbarungen

Das bereits eingeführte Modell der formelgebundenen Finanzierung sollte wie geplant fortgeführt und um eine Finanzierung der Hochschulen per Zielvereinbarung ergänzt werden. Zielvereinbarungen müssen dabei klar definierte Funktionen zugewiesen werden: (1) Zielvereinbarungen eignen sich als Instrument der Innovationsförderung, die durch das Formelsystem mit seiner rückwärtsgerichteten Indikatormessung nur begrenzt möglich ist. Ein per Zielvereinbarung

gen gesteuerter „Innovationspool“ des MWK könnte auch das bisherige System der zentralen Töpfe straffen und transparenter gestalten. (2) Zielvereinbarungen sollten eine Verbindung zwischen strategischen Entwicklungsplänen der Hochschulen und deren Ressourcenausstattung herstellen. Vereinbarungen auf Basis der autonom gestalteten Struktur- und Entwicklungspläne sind geeignet, mehrjährige Budgetzusagen zu legitimieren sowie zur Stabilität der Budgets und zur Profilierung der Hochschulen beizutragen.

Bei der Konzeption von Zielvereinbarungen ist jedoch darauf zu achten, dass die Gefahren, die mit dem Instrument verbunden sind, vermieden werden. So müssen die vereinbarten Ziele einerseits zwar so formuliert werden, dass sie operationalisiert und Erfolge in der Zielerreichung überprüft werden können. Andererseits dürfen Zielvereinbarungen jedoch nicht als neues Instrument staatlicher Detailsteuerung und Regulierung missbraucht werden. Dies erfordert eine entsprechende Gestaltung des Vereinbarungsprozesses, beispielsweise durch starke bottom-up Bestimmung der Zielinhalte durch die Hochschulen, durch den Verzicht auf Vereinbarung von Inputs bzw. durch die Beschränkung auf eine begrenzte Zahl von Kernzielen. Zudem muss durch den Verfahrenszuschnitt eine partnerschaftliche Aushandlung von Zielen und Leistungen gewährleistet und damit vermieden werden, dass Zielvereinbarungen „diktiert“ werden.

7. Berichtssystem

Controllingsysteme übernehmen im neuen Steuerungsmodell mehrere Aufgaben: Sie generieren Daten für die Rechenschaftslegung der Hochschulen gegenüber Staat und Öffentlichkeit, unterstützen die strategisch-politischen Führungsinstrumente (z.B. Indikatormessungen für Formelsysteme oder Zielvereinbarungen) und liefern ein Managementinformationssystem. Dafür sollte im Rahmen eines „data warehouse“ eine integrierte Datenbasis geschaffen werden, wobei jedoch „firewalls“ zwischen den verschiedenen Ebenen (Fachbereich - Hochschulleitung – MWK - Parlament - Öffentlichkeit) erforderlich sind. Ein Teil der für die unteren Ebenen notwendigen Informationen bleibt über den „firewall“ vor einem Zugriff abgeschirmt; ein direkter Datenzugriff von oben nach unten bleibt verwehrt. Das Grundprinzip lautet: *Der Detaillierungs- und Aggregationsgrad des Controllings muss dem Detaillierungsgrad der Ziele und Zielvereinbarungen auf der jeweiligen Ebene entsprechen.* Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Ebenen (nur) die ihnen jeweils adäquaten Controlling-Funktionen wahrnehmen. So benötigt das MWK zwar Informationen für ein politisches Controlling, aber keine Detaildaten aus dem Managementinformationssystem für die operative Steuerung der Hochschule. Die Freiheiten des Globalhaushalts würden konterkariert, wenn die Globalisierung mit neuen, detaillierten Berichtspflichten gekoppelt und damit „über die Hintertür“ eine neue staatliche Feinsteuerung eingeführt würde.

8. Agenturen (Weiterbildung, Marketing)

Das MWK ist dabei, zur Wahrnehmung bestimmter Funktionen im Hochschulkontext zentrale Agenturen einzurichten (Bsp. Weiterbildung, Marketing). Kurz- bis mittelfristig können derartige Zwischenorgane zwar dazu beitragen, Ressourcen zu bündeln, den Kompetenzaufbau und die Professionalisierung in strategisch wichtigen Bereichen zu unterstützen und übergeordnete Landesinteressen zu verfolgen. Allerdings ist nicht zu verkennen, dass die inhärente Ten-

denz von Agenturen zur Verselbständigung und Kompetenzerweiterung dem Grundanliegen der Hochschulreform entgegenstehen kann, nämlich der Erweiterung der eigenverantwortlichen Handlungskompetenz von Hochschulen und deren profil- und wettbewerbsorientierten Strategieentwicklung. Alle Aufgaben, für die jetzt noch Agenturen vorgesehen sind, sollten daher zumindest auf längere Sicht in den direkten Verantwortungsbereich des jeweiligen Hochschulmanagements übergehen. Zentrale Agenturen könnten dann als Serviceanbieter fungieren, deren Leistungen von den Hochschulen im Rahmen autonomer „make or buy“-Entscheidungen in Anspruch genommen werden.

III. Leitideen und Schwerpunkte der Reform

Entwicklungsstand in Baden-Württemberg

Die bisherigen Reformschritte und –initiativen in Baden-Württemberg folgen der Leitlinie einer erweiterten Autonomie und der Schaffung von Spielräumen für eigenverantwortliches Handeln der Hochschulen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer Neuordnung des Verhältnisses zwischen dem Land und seinen Hochschulen: Zum einen müssen im Rahmen eines kontinuierlichen Verhandlungsprozesses politische Ziele offengelegt und die Möglichkeiten zu direkter Steuerung und Intervention des Staates zurückgenommen werden. Zum anderen muss die Handlungsfähigkeit der Hochschulen durch eine Zusammenführung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen erhöht werden. Damit wird ein Handlungsrahmen angestrebt, der Transparenz sowie Leistungs- und Wettbewerbsorientierung im Hochschulbereich fördern und qualitätsorientiertes Handeln unterstützen soll.

Die Schaffung eines funktionierenden Wettbewerbs im Hochschulbereich ist ein wesentliches Anliegen des Landes Baden-Württemberg. Dazu gehören die Beseitigung von Wettbewerbshemmnissen und die Sicherstellung der Handlungsfähigkeit von Hochschulen, aber auch Anreizstrukturen, die effizientes und effektives Handeln der Hochschulen belohnen und dabei gleichzeitig den übergeordneten politischen Zielen des Landes Rechnung tragen. Geeignete Rahmenbedingungen sollen dazu führen, dass der Wettbewerb als ein Korrektiv für Fehlentwicklungen fungieren und qualitätsfördernd wirken kann.

CHE-Stellungnahme

Schwerpunkte der bisherigen Reformmaßnahmen liegen in den Bereichen Organisations-, Finanz- und Studienstrukturreform; gefördert werden darüber hinaus Maßnahmen zur Qualitätssicherung sowie zur Erweiterung hochschuleigener Gestaltungsformen. Damit hat das Ministerium zentrale Handlungsfelder der Hochschulreform aufgegriffen und dort bereits umfassende Veränderungen eingeleitet. Die Vorgehensweise lässt erkennen, dass der Hochschulreform in Baden-Württemberg ein integrierter, ganzheitlich angelegter Reformansatz zugrunde liegt, wie er u. a. auch von der Hochschulstrukturkommission empfohlen worden ist.²

Gemessen an den zentralen von der Hochschulstrukturkommission aufgezeigten Reformanliegen – nämlich der Finanz-, Organisations- und Personalautonomie – zeigt sich, dass der Schwerpunkt der bisherigen Reformarbeit in den Bereichen Hochschulfinanzierung und

² „Die Einbeziehung eines qualitätsorientierten Wettbewerbs verlangt durchgreifende Veränderungen der Rahmenbedingungen des Hochschulsystems. Die Hochschulen benötigen erweiterte Handlungsspielräume für flexibles und eigenverantwortliches Handeln. Dies kann nur erreicht werden, wenn ihre institutionelle Autonomie gestärkt und ihre Abhängigkeit von staatlicher Prozesssteuerung vermindert wird.“ Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hrsg.), Abschlussbericht der Hochschulstrukturkommission, Juni 1998, S. 233.

–steuerung sowie Neugestaltung der hochschulinternen Organisations- und Leitungsstrukturen liegt.

Die Reformen im Personalbereich stehen dagegen noch eher am Anfang, wenngleich auch hier bereits erste Veränderungen eingeleitet worden sind. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang insbesondere die zeitliche Befristung der Erstberufung von Professoren. Mit dieser Regelung geht das Land Baden-Württemberg im Rahmen des deutschen Kulturföderalismus einen eigenen Weg, der hinsichtlich seiner bundesweiten Wettbewerbsfähigkeit, aber auch mit Blick auf das weitere Reformumfeld und die übergreifenden Anforderungen an eine Personalreform in der Wissenschaft beurteilt werden muss. Befristungen sind unter zwei Prämissen sinnvoll: (1) Werden Professuren generell befristet bzw. unterliegen sie einer turnusmäßigen Bestätigung wie etwa in der Schweiz, ergeben sich daraus nicht zwangsläufig Wettbewerbsnachteile für die Hochschulen des Landes, sofern andere Wettbewerbsfaktoren (z.B. bessere Ausstattung) das mit einer Befristung verbundene Risiko für den einzelnen Professor kompensieren können. (2) Wenn sie auf die Erstberufung beschränkt werden, gekoppelt mit einer Flexibilisierung der Qualifizierungs- und Karrierewege für (Nachwuchs-)Wissenschaftler im Sinne von „tenure tracks“, wie sie die Hochschulstrukturkommission empfohlen hat, entspricht dies der Forderung, Nachwuchskräfte möglichst früh wissenschaftlich selbständig arbeiten zu lassen und Qualifikations- und Eignungsprüfungen für eine Dauerstelle ebenfalls in einem jüngeren Alter vorzunehmen.

Durch die jüngsten Reformen und die damit verbundenen Anstrengungen zur Entwicklung eines neuen Steuerungsmodells ist eine ausbaufähige Grundlage für eine Ausweitung der bereits bestehenden Wettbewerbselemente im Hochschulsystem – Wettbewerb um Drittmittel, Personal, wissenschaftliche Reputation etc. – geschaffen worden. Zu nennen ist hier insbesondere der Wettbewerb um staatliche Zuwendungen sowie der Wettbewerb, der durch eine erhöhte Transparenz von Kosten und Leistungen entsteht. Gleichwohl gibt es noch immer etliche Bereiche, in denen wichtige Voraussetzungen für einen funktionsfähigen Wettbewerb fehlen. Dies gilt insbesondere für:

- Auswahlrechte der Hochschulen bei der Zulassung von Studierenden
- Allgemeine Studiengebühren und damit eine umfassende Realisierung des Prinzips „Geld folgt Studierenden“
- Eine größere Flexibilität der Hochschulen im Personalbereich
- Wettbewerb zwischen den verschiedenen Hochschultypen, auch und gerade um öffentliche Gelder.

Hier muss genau analysiert werden, welche Spielräume das Land zur Intensivierung des Wettbewerbs hat, da einige dafür zentrale Aspekte – wie etwa Personalrecht und Hochschulzugang – derzeit noch ganz oder teilweise außerhalb der Landeskompetenzen stehen.

Ungeachtet des angesprochenen Fortentwicklungsbedarfs im derzeitigen Reformwerk ist Baden-Württemberg der Einstieg in ein neues Steuerungsmodell und damit in eine Neuverteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen Staat und Hochschulen insgesamt gelungen. Sowohl hinsichtlich der konsequenten Verbindung und parallelen Bearbeitung verschiedener Reformanliegen als auch mit Blick auf das gewählte Vorgehen zur Initiierung und Umsetzung einzelner Reformschritte gehört die baden-württembergische Hochschulreform im bundesweiten Vergleich zu den Spitzenreitern (s. auch die vergleichenden Tabellen zu einzelnen Themen im Anhang). Dabei gilt es aber auch zu bedenken, dass Deutschland und auch Baden-Württemberg im europäischen Vergleich in der Neuordnung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen hinter Ländern wie den Niederlanden, Großbritannien, Dänemark oder der Schweiz weit hinterher hinken.

CHE- Empfehlungen

Vor dem Hintergrund des bislang erreichten Standes der Hochschulreform in Baden-Württemberg ergeben sich im Hinblick auf die übergeordneten Ziele für eine umfassende, ganzheitlich angelegte Erneuerung des deutschen Hochschulsystems folgende übergreifende Empfehlungen an das Land:

- Die bislang in den verschiedenen Bereichen initiierten und teilweise bereits umgesetzten Maßnahmen sollten noch weiter vernetzt und aufeinander abgestimmt werden. Zwischen den einzelnen Teilen und Feldern der Hochschulerneuerung besteht ein enger Zusammenhang. Diese vielfältigen Interdependenzen lassen es zwar zu, einzelne Reformschritte als prioritär herauszugreifen. Damit sie wirksam werden und die erhofften Effekte eintreten können, bedürfen diese Reformansätze aber eines komplementären Regelungskreises. In der Beachtung dieses Wirkungszusammenhanges liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Hochschulreform. Dazu ein Beispiel: Ein Globalhaushalt erfordert neue Instrumente, die ihn der Höhe nach legitimieren. Dies hat Konsequenzen für das Berichtswesen: Es muss die Leistungen der Hochschulen darstellen, ohne jedoch durch einen hohen Detaillierungsgrad die Autonomie wieder einzuschränken. Daraus ergeben sich wiederum Rückschlüsse auf Art und Ausgestaltung eines adäquaten Controlling-Systems.
- Wesentlich für die Architektur eines neuen Steuerungsmodells ist die Unterscheidung zwischen Aufgaben der politischen, strategischen und operativen Führung. Wenngleich diese Unterscheidung den bislang eingeleiteten Reformen bereits zugrunde liegt, wäre eine noch schärfere Aufgabenabgrenzung anzuraten. Der „Rückzug“ des Ministeriums auf Aufgaben in der politischen Führung und auf die Gestaltung der allgemeinen Rahmenbedingungen für ein auf Autonomie, qualitätsorientierten Wettbewerb und Profilbildung ausgerichtetes Hochschulsystem muss konsequent weitergeführt werden. Alle Aktivitäten des Ministeriums sollten unter dieser Per-

spektive noch einmal überprüft, verbliebene Ansätze zur operativen Steuerung identifiziert und zurück gefahren werden. Der Identifikation operativer Steuerung können beispielsweise folgende Fragen dienen: Gibt es noch staatliche Einzelanweisungen? Redet der Staat auf der Ebene von Einzelmaßnahmen mit? Trifft der Staat Einzelentscheidungen in laufenden Prozessen der Lehre und Forschung? Orientiert sich die Steuerung noch an Inputgrößen? Wird die Mittelvergabe noch an die Auflage konkreter Einzelaktivitäten geknüpft?

- In diesem Zusammenhang sollte die Rolle des Ministeriums noch konsequenter auf die Gestaltung und Gewährleistung von Rahmenbedingungen beschränkt werden, die den Hochschulen bestmögliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung eröffnen und ihre Stellung im bundesweiten wie auch internationalen Wettbewerb sichern. Die veränderten Rahmenbedingungen sollten also solche Anreizstrukturen schaffen, die das Funktionieren eines wettbewerblichen Systems ermöglichen. Darüber hinaus kann das MWK dort, wo die Hochschulen selbst noch nicht über hinreichende Handlungsmöglichkeiten verfügen, subsidiäre Service- und Koordinationsaufgaben übernehmen und für die wettbewerbliche Positionierung des Landes als Ganzes, seiner Hochschulen und seiner Hochschulpolitik Sorge tragen.
- Vor diesem Hintergrund sollten zudem die MWK-internen Organisationsstrukturen und Arbeitsformen überprüft und im Zuge eines umfassend angelegten Organisationsentwicklungsprozesses – der auch den Aspekt der Personalentwicklung umfassen muss – an die neuen Aufgabenstellungen angepasst werden. Auf die Mitarbeiter des MWK kommen neue Aufgabenprofile zu.
- Die Spielräume des Landes für weiterführende Reformmaßnahmen beim Hochschulpersonal werden durch bundesweite Regelungen eingeschränkt. Dies ist vom Land erkannt und in den allgemeinen Ausführungen zum neuen Hochschulgesetz expliziert worden. Dennoch sollte es alle ihm gegebenen eigenen Möglichkeiten zur Stärkung der Personalautonomie von Hochschulen und zur Förderung neuer Wege der Nachwuchsqualifizierung nutzen und zugleich aktiv auf eine Veränderung bestehender Rahmenbedingungen hinwirken, um z. B. Prämissen dafür zu schaffen, dass die Vorteile einer zeitlichen Befristung der Erstberufung von Professoren zum Tragen kommen können („tenure tracks“, s.o.).
- Es sollte versucht werden, weitere Spielräume zur Ausdehnung der Autonomie der Hochschulen zu identifizieren. Neben der bereits angesprochenen Personalautonomie sollten beispielsweise im finanziellen Bereich zusätzliche Freiheiten in Bezug auf Gebäude und Bauherreneigenschaft der Hochschulen geschaffen werden.

- Baden-Württemberg sollte auf die Schaffung weiterer wettbewerblicher Strukturen im Hochschulsystem hinwirken. Dazu gehören u.a.:
 - Die Einführung eines sozialverträglichen Studiengebührens-systems. Das CHE hat dafür mit seinem „Studienbeitragsmodell“ bereits einen Modellvorschlag vorgelegt.
 - Die Positionierung des Landes im europäischen Wettbewerb durch die Umsetzung der „Bologna-Erklärung“ der europäischen Wissenschaftsminister vom Juni 1999. Die Deklaration sieht die europaweite Einführung transparenter und vergleichbarer Abschlüsse vor, die gestuft sind und sich eines credit point Systems bedienen. Hierzu sind entsprechende Rahmenbedingungen und Anreize zu schaffen.

IV. Planung, Koordination und Steuerung

Entwicklungsstand in Baden-Württemberg

Die baden-württembergischen Reformen sind darauf ausgerichtet, zwischen politischen, strategischen und operativen Steuerungskompetenzen zu differenzieren. Diese Kompetenzen werden im neuen Hochschulgesetz zwischen Hochschule, Hochschulrat und Ministerium klar aufgeteilt:

- Die *operative* Führung der Hochschule liegt bei der Fakultät im Zusammenwirken mit dem Rektorat. Dabei geht es um das „Tagesgeschäft“ zur Erfüllung der Lehr-, Forschungs- und sonstigen Aufgaben.
- Die Verantwortung für die *strategische* Planung und Führung liegt beim Rektorat im Zusammenwirken mit dem Hochschulrat. Die strategische Führung ist auf die eigenständige Ziel- und Profilbildung der Hochschule ausgerichtet, die sich dabei auf Struktur- und Entwicklungspläne stützen soll. Diese werden von den Fakultäten erstellt, vom Rektorat aufeinander abgestimmt, vom Hochschulrat beschlossen. Der Senat nimmt Stellung, das MWK stimmt zu.
- Gesetzgeber und Exekutive (MWK) sind für die *politische* Führung zuständig. Dazu gehört insbesondere die Gewährleistung eines fachlich ausreichenden und regional ausgewogenen Angebots in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung. Hinzu kommt die Verteilung der vom Landtag bereitgestellten Ressourcen, wobei deren effektive und effiziente Nutzung sicherzustellen ist.

Seit Beginn des Jahres 2000 gibt das Ministerium im Sinne dieser neuen Kompetenzaufteilung Befugnisse ab, die eher dem operativen Bereich zuzuordnen sind. Beispielsweise verzichtet es auf Zuständigkeiten, Genehmigungs- und Mitwirkungsrechte in folgenden Einzelbereichen:

- Verträge über wissenschaftliche Zusammenarbeit und bei der Weiterbildung
- Bildung, Änderung und Aufhebung von Hochschuleinrichtungen
- Studien- und Prüfungsordnungen
- Promotions- und Habilitationsordnungen
- Organisation des Prüfungsamtes
- Funktionsbeschreibung für Professuren bei genehmigter Struktur- und Entwicklungsplanung
- Änderungen von Grundordnungen und Satzungen

Das MWK will seine politischen Führungsaufgaben mit folgenden Instrumenten und Maßnahmen wahrnehmen:

- Leistungsorientierte Mittelvergabe anhand von Kriterien, die staatliche Ziele widerspiegeln
- Abstimmung und Genehmigung der Struktur- und Entwicklungspläne der Hochschulen

- Zielvereinbarungen (im Zusammenhang mit den globalen Landeszuschüssen)
- Hochschulberichtswesen zur Schaffung von Transparenz
- Übergreifende Koordination und Abstimmung von Aktivitäten und Leistungsangeboten der Hochschulen unter Einbeziehung „intermediärer“ Kommissionen wie Hochschulstrukturkommission (im Zusammenhang mit dem Solidarpakt) und Landesforschungsbeirat
- Maßnahmenbezogene Förderung aus zentralen Töpfen des MWK, z.B. im Rahmen des Programms Virtuelle Hochschule
- Mitwirkung bei der Bestellung der Hochschulleitung und bei der Besetzung hochdotierter Professorenstellen (C3 und C4)

Die Ausgestaltung der Instrumente Zielvereinbarungen, Berichtswesen und Struktur- und Entwicklungspläne ist derzeit noch nicht abschließend geklärt (cf. „VI. Finanzierung“ und „VII. Controlling und Berichtswesen“).

Im Zuge des Übergangs zu einem neuen Steuerungsmodell soll eine Reihe von Aufgaben aus dem Ministerium ausgelagert und auf unabhängige Agenturen übertragen werden, die treuhänderisch für das Ministerium und im Interesse der Hochschulen handeln und koordinierend wirken sollen. Derartige Agenturen sollen etwa für Aufgaben in den Bereichen Qualitätssicherung, Marketing und Weiterbildung eingerichtet werden.

CHE-Stellungnahme

Die für das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich entscheidende Trennung von politischer, strategischer und operativer Führung ist in Baden-Württemberg von den formalen Strukturen her bisher mit großer Konsequenz und für Deutschland vorbildlich durchgesetzt worden. Positiv ist insbesondere die Tatsache zu bewerten, dass die Schaffung finanzieller Freiheiten mit der Abgabe von ministeriellen Genehmigungs- und Mitwirkungsrechten verbunden worden ist. Der Erfolg der eingeleiteten Strukturreformen wird nun entscheidend davon abhängen, dass und wie die neue Kompetenzverteilung praktisch umgesetzt und „gelebt“ wird.

Auch die neu vorgesehenen Instrumente politischer Steuerung sind mit dem Grundanliegen des neuen Steuerungsmodells kompatibel. Sie lassen es zu, dass sich staatliche Steuerung nicht länger über Einzelanweisungen und über Eingriffe in operative Prozesse vollzieht, sondern dass diese stattdessen über Anreizsysteme, einen Ordnungsrahmen sowie über die ex-post-Betrachtung der Ergebnisse auf das in diesem Rahmen eigenverantwortliche Handeln der Hochschulen wirkt.

Diese Weichenstellungen zu beachten und konsequent zu befolgen, ist für die Ausgestaltung der geplanten Einzelinstrumente von hoher Bedeutung. Denn wenn Zielvereinbarungen, Struktur- und Entwicklungspläne oder das Hochschulberichtswesen auf operative Details ausgerichtet und zu regulierenden Einzeleingriffen verwendet würden, wäre dies eine verfehlte Handhabung, weil damit die gut begründete

Beschränkung des Staates auf die politische Führung im Hochschulsystem unterlaufen würde. Würden beispielsweise bei den Entwicklungsplänen bottom-up-Initiativrechte der Hochschulen für die Inhalte nicht gewahrt, sondern Planungen top-down vom MWK vorgegeben, würde der Grundgedanke des neuen Steuerungsmodells konterkariert. Auch bei Zielvereinbarungen lässt sich in anderen Ländern beobachten, dass das Verständnis für einen Prozess der Aushandlung von Leistungen und Zielen zwischen gleichberechtigten Partnern mitunter noch nicht hinreichend entwickelt ist. Unter einem neuen Etikett wird vielmehr versucht, die herkömmliche ministerielle Vormachtstellung weiterzuführen. Eine adäquate Ausgestaltung dieser Instrumente ist somit von entscheidender Bedeutung für das Funktionieren des neuen Steuerungsmodells.

In gleicher Weise sind Gefahren bei den neu zu schaffenden Agenturen zu sehen. Kurz- bis mittelfristig können derartige Zwischenorgane dazu beitragen, Ressourcen zu bündeln, Kompetenzaufbau und Professionalisierung in strategisch wichtigen Bereichen zu unterstützen und übergeordnete Landesinteressen zu verfolgen. Allerdings ist nicht zu verkennen, dass die solchen Agenturen häufig inhärente Tendenz zur Verselbständigung und Kompetenzausweitung das Grundanliegen der Hochschulreform beeinträchtigen kann, nämlich die Handlungskompetenz von Hochschulen und deren profil- und wettbewerbsorientierte Strategieentwicklung zu stärken. Daher sollten alle Aufgaben, für die jetzt Agenturen vorgesehen sind, mittel- bis langfristig in den Verantwortungsbereich des jeweiligen Hochschulmanagements übergehen, wenn ein deutlicher Mehrwert für die Profil- und Strategieentwicklung sowie die Wettbewerbspositionierung der Hochschule zu erwarten ist.

CHE- Empfehlungen

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Reformen im Hochschulsektor ist das Rollenverständnis des Staates, d.h. des Parlaments und des MWK. Mit der Trennung von operativer, strategischer und politischer Führung ist dafür eine richtige Richtung eingeschlagen worden, die bei allen weiteren Reformschritten konsequent beibehalten werden sollte.

Das MWK sollte sich als eine „ Holding“ mit sehr selbständigen Landesunternehmen begreifen und entsprechend agieren. Dies erfordert zum einen Personalentwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiter des MWK, um ihnen Kenntnisse über die Handhabung des neuen Instrumentariums zu vermitteln. Genauso wichtig ist aber zum anderen eine Personalentwicklung, die auf die Herausbildung eines neuen Selbstverständnisses des MWK abzielt. Die Aufgaben einer solchen „ Holding“ im Kontext des politisch-administrativen Systems sind:

- *Politische Ziele definieren:* Politische Prioritäten setzen einen Rahmen für die Einzelplanung der Hochschulen und für die Gestaltung von Anreizsystemen.

- *Politische Ziele in Anreizsystemen verankern:* Anreizsysteme wie die leistungsorientierte Mittelvergabe müssen in den Indikatoren und im Verhältnis zwischen diesen politische Prioritäten ausdrücken und das Handeln der Hochschulen dementsprechend positiv oder negativ sanktionieren.
- *Strategische Einzelpläne abstimmen:* Das MWK muss die von den Hochschulen vorgelegten Pläne koordinieren, um z.B. Mehrfachaktivitäten zu vermeiden oder effizient zu bündeln. Diese Aufgabe kann es in der Rolle als Kontraktpartner der Hochschulen wahrnehmen. Möglicherweise bietet sich in diesem Kontext die Errichtung eines Landeshochschulrates an, der koordinierende Funktionen übernimmt, sofern diese nicht von bestehenden Gremien wie etwa dem Landesforschungsbeirat wahrgenommen werden können.
- *Strukturen schaffen, die eine strategische Planung an Hochschulen fördern:* Dazu gehören die Verpflichtung der Hochschulen zu strategischen Planungen – die in dem Maße entbehrlich werden kann, wie sich die Eigeninteressen der Hochschulen daran entwickeln –, die Einführung von Hochschulräten als Promotor strategischer Perspektiven und Leitungsorgane mit klaren strategischen Kompetenzen. Nach dem darin zum Tragen kommenden ordnungspolitischen Ansatz trifft der Staat selbst keine strategischen Entscheidungen, sondern schafft die notwendigen institutionellen Rahmenbedingungen, um strategische Planungen der Hochschulen zu ermöglichen.
- *Ergebnisse/Erfolge der strategischen Planung und Orientierung messen:* Erfolge und Misserfolge bei der Erreichung strategischer Ziele müssen transparent und nachprüfbar sein. Darin liegt die wichtige Funktion eines hochschuladäquaten Berichtswesens. Allerdings darf dessen Auflösungsgrad nicht größer sein als die jeweiligen planerischen Zielgrößen.
- *Instrumente strategischer Planung als Serviceangebot entwickeln:* Unter der neuen Akteurskonstellation zwischen Staat und (autonomen) Hochschulen können letztere als Nachfrager von Serviceangeboten des Ministeriums auftreten. So kann das MWK strategische Planungsprozesse der Hochschulen direkt durch methodische Hilfen (wie beispielsweise Workshops, Delphi-Studien oder Wettbewerbs-/Umweltanalysen) oder indirekt über intermediäre Kommissionen (wie beispielsweise den Programmbeirat Virtuelle Hochschule) unterstützen.

Dieser Aufgabenkatalog sollte als Maßstab für alle weiteren Entwicklungen im Bereich der Steuerungsinstrumente dienen. So ist bei der Bildung der angesprochenen Agenturen darauf zu achten, dass deren Tätigkeit und Aufgaben nach einer ersten Arbeitsphase mit dem Ziel überprüft werden, ob und inwieweit die Aufgaben den Hochschulen übertragen werden können.

Bei der noch ausstehenden Entwicklung und Einführung weiterer Steuerungs- und Koordinationsinstrumente sollte ferner darauf geachtet werden, dass diese aufeinander abgestimmt und miteinander kompatibel sind:

- Struktur- und Entwicklungspläne stehen in enger Wechselwirkung mit Zielvereinbarungen; die vereinbarten Ziele sollten daher den Plänen entsprechen.
- Mittelvergabe per Zielvereinbarung sollte die leistungsorientierte, indikatorgestützte Mittelvergabe ergänzen, darf dieser aber nicht entgegenlaufen.

V. Organisation

Entwicklungsstand in Baden-Württemberg

Die Reform der Organisations- und Leitungsstrukturen soll dazu beitragen, den Handlungsspielraum der Hochschulen zu erweitern und ihre Entscheidungsfähigkeit zu verbessern.

Im Zuge einer Deregulierung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen sind in Baden-Württemberg bereits zahlreiche Aufgaben und Zuständigkeiten vom Ministerium auf die Hochschulen übergegangen. Dort soll die Verteilung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten – auf zentraler wie dezentraler Ebene – nach folgenden Grundsätzen neu geregelt werden:

- Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Aufgaben
- Trennung von Leitungs- und Aufsichtsfunktionen
- Kongruenz von Verantwortung und Entscheidungskompetenz
- Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung
- Doppelte Legitimation für Personen in Leitungspositionen
- hochschulinterne Legitimation grundlegender Strukturentscheidungen durch Beibehaltung des Senats als Hochschulparlament

Die Umsetzung dieser Grundsätze erfolgt insbesondere durch die

- Einrichtung eines Hochschulrats als Organ der jeweiligen Hochschule
- Auflösung des Verwaltungsrats und Übertragung seiner Zuständigkeiten auf das Rektorat
- Auflösung des Großen Senats und Übertragung seiner Zuständigkeiten auf den Senat
- Erweiterung der Leitungsverantwortung von Rektorat und Fakultätsvorstand
- Professionalisierung von Rektorat und Fakultätsvorstand durch längere Amtszeiten und die Bildung größerer Einheiten (Fakultäten)

Einer Stärkung der Handlungsfähigkeit und Eigenverantwortung von Hochschulen dienen darüber hinaus die Möglichkeit zur Gründung eigener oder zur Beteiligung an fremden Unternehmen sowie die Erweiterung möglicher rechtlicher Trägerformen für eine Hochschule über diejenige einer Körperschaft des öffentlichen Rechts und zugleich staatlicher Einrichtung hinaus.

CHE-Stellungnahme

Mit den eingeleiteten Reformen hat das Land wesentliche Empfehlungen der Hochschulstrukturkommission zur Reform der Leitungs- und Organisationsstrukturen aufgegriffen und teils weitgehend, teils aber auch nur in ersten Ansätzen umgesetzt. Dabei handelt es sich um die

- Verwirklichung einer umfassenden Organisationsautonomie,

- Unterscheidung zwischen politischen, strategischen und operativen Verantwortlichkeiten,
- Einrichtung von Hochschulräten,
- Umsetzung des Prinzips der doppelten Legitimation sowie
- Nutzung von Zielvereinbarungen als Führungs- und Koordinationsinstrument.

Das Land hat ein in sich weitgehend stimmiges und auch im bundesweiten Vergleich richtungsweisendes Modell entworfen, das eine gute Grundlage für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Organisations- und Leitungsstrukturen an den Hochschulen des Landes bietet. Zu den Prinzipien im einzelnen:

Organisationsautonomie

Die wünschenswerte Intensivierung eines qualitätsorientierten Wettbewerbs im Hochschulbereich verlangt, dass die Hochschulen in die Lage versetzt werden, die für ihre Aufgaben und Handlungskontexte jeweils am besten geeigneten Strukturen und organisatorischen Lösungen frei zu wählen. Dafür ist eine umfassende Organisationsautonomie erforderlich, die auf der Grundlage gesetzlich geregelter Mindestanforderungen selbständige Lösungsansätze der einzelnen Hochschule für die Weiterentwicklung ihrer Organisationsstrukturen und damit auch ihrer Leistungsfähigkeit zulässt.

Bundesweit ist eine allgemeine Tendenz zur Verschlinkung der Landesgesetze zu erkennen. Allerdings werden immer noch viel zu viele Einzelfragen der Leitungs- und Organisationsstrukturen, der Gremienzusammensetzung etc. gesetzlich geregelt. Von einer umfassenden Organisationsautonomie kann daher noch nicht gesprochen werden.

Dies gilt auch für Baden-Württemberg: Wenngleich die Grundsätze und Leitlinien der Organisationsreform in die richtige Richtung weisen, lässt sie für die individuelle, dem Hochschulprofil entsprechende Ausgestaltung hochschulinterner Leitungs- und Organisationsstrukturen nur geringe Spielräume. Was unter dem Gesichtspunkt der Organisationsautonomie die Regel sein sollte – nämlich die Möglichkeit zur eigenständigen Entwicklung kreativer Lösungswege an Stelle einer bloßen Implementierung gesetzlich vorgegebener Strukturen – ist derzeit lediglich als Ausnahme zugelassen, die einer besonderen Begründung und Genehmigung bedarf.

Trennung von politischen, strategischen, und operativen Verantwortlichkeiten

Die Unterscheidung von politischer, strategischer und operativer Führung ist entscheidend für die Sicherung der Organisationsautonomie von Hochschulen nach außen. Hochschulintern trägt sie zur Absicherung von Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit in der Aufgabenwahrnehmung bei, da sie unerwünschten und unsachgemäßen Interventionen von „oben“ oder „außen“ vorbeugt.

Von einer konsequenten Umsetzung dieser Empfehlung in den einzelnen Ländern kann noch nicht gesprochen werden. Dies liegt zum einen daran, dass der Rückzug der Ministerien auf Aufgaben der politischen Führung offenbar noch immer ein allzu fremder Gedanke ist. Zum anderen wird die Einrichtung von Hochschulräten als Instanzen der strategischen Planung nicht mit der erforderlichen Konsequenz verfolgt. Hieraus ergeben sich Verwischungen in der an sich erstrebenswerten „Gewaltenteilung“ zwischen politischer, strategischer und operativer Führung von Hochschulen.

In Baden-Württemberg ist die Umsetzung der skizzierten Aufgabentrennung bislang am weitesten fortgeschritten (cf. „III. Planung, Koordination, Steuerung“). Aufgaben und Zuständigkeiten wurden in beträchtlichem Umfang vom Ministerium auf die Hochschulen übertragen, und die Einrichtung von Hochschulräten stärkt die Ebene der hochschulnah und hochschulspezifisch wahrgenommenen strategischen Führung.

Darüber hinaus ist im Interesse effektiver Leitungs- und Organisationsstrukturen *zwischen Exekutiv- oder Leitungsfunktionen einerseits und Aufsichtsfunktionen andererseits* zu unterscheiden. Wesentlich ist hier die Umsetzung des Prinzips der Prozessverantwortlichkeit, d.h. die Zusammenführung von Verantwortung und Zuständigkeit, Fach- und Ressourcenverantwortung sowie Maßnahmen- und Ergebnisverantwortung auf allen Entscheidungsebenen. In der Vergangenheit bestand ein wesentliches Defizit der Leitungsstrukturen an Hochschulen ja gerade darin, zwischen Leitungs- und Aufsichtsfunktionen nicht hinreichend zu unterscheiden.

In etlichen Bundesländern lässt sich die Tendenz beobachten, die Kompetenzen der Hochschul- und Fachbereichsleitungen zu stärken. Im Gegenzug werden die Aufsichts- und Beratungskompetenzen der akademischen Gremien akzentuiert. Nicht immer wird die Trennung von Aufsichts- und Leitungskompetenzen allerdings sauber durchgeführt. Als systematische Schwachstelle erweist sich häufig auch die unzulängliche externe Unterstützung der Leitungsfunktionen (doppelte Legitimation) auf Rektorats-/Präsidiumsebene.

Baden-Württemberg hat sich in seinem Hochschulgesetz für eine konsequente Trennung von Leitungs- und Aufsichtsfunktionen entschieden. Mit der Wahrnehmung von Leitungskompetenzen innerhalb einer Hochschule sind künftig die Hochschulleitung und die Fakultätsleitungen betraut; Aufsichts-, Kontroll- und Beratungsfunktionen übernehmen der Hochschulrat, der Senat und die Fakultätsräte. Diese „saubere“ Trennung lässt nicht nur ein effektiveres und effizienteres Hochschulmanagement, sondern auch eine neue Kultur ergebnisorientierten Handelns in den Hochschulen erwarten.

Einrichtung von Hochschulräten

Im bundesweiten Vergleich bemerkenswert ist die relativ große Bandbreite der konkreten Ausprägungen, unter denen Hochschulräte in einigen Ländern eingeführt wurden bzw. eingeführt werden sollen. „Starke“ Hochschulräte mit echten Steuerungsfunktionen im grundsätzlich-strategischen Bereich finden sich außer in Baden-Württemberg derzeit nur in Brandenburg und im Saarland. In den Hochschulgesetzen Bayerns und Sachsens tritt die Steuerungsaufgabe hinter beratenden Funktionen zurück (Ausnahme: TU München im Rahmen einer Experimentierklausel). Die Modelle in Hessen und in Schleswig-Holstein bewegen sich am unteren Ende des denkbaren Aufgabenspektrums, indem Hochschulräte dort rein beratende und repräsentative Funktionen wahrnehmen sollen.

Die baden-württembergische Weichenstellung für entscheidungsbefugte Hochschulräte und deren Besetzung nach dem Kriterium persönlicher Kompetenz ist grundsätzlich zu begrüßen. Ob und inwieweit eine gemischte Besetzung aus externen Persönlichkeiten und Hochschulmitgliedern langfristig wirkungsvoll sein wird, bleibt jedoch abzuwarten. Auch in den Ländern des Commonwealth, in denen dieses Modell vorherrscht, lassen sich Tendenzen zu rein extern besetzten Hochschulräten beobachten (z.B. in Neuseeland).

Doppelte Legitimation

Das Prinzip der doppelten Legitimation soll Entscheidungsträgern diejenige Unabhängigkeit verleihen, die sie für eine effektive Durchsetzung von Entscheidungen gegenüber derjenigen Ebene benötigen, deren Leitung sie übernommen haben.

Die Umsetzung des Prinzips der doppelten Legitimation setzt voraus, dass Leitungsfunktionen im Sinne von Geschäftsführungsfunktionen verstanden werden, die mit echten Entscheidungskompetenzen und entsprechenden Verantwortlichkeiten ausgestattet sind. Einige Länder – darunter Baden-Württemberg – verfolgen diese Überlegungen auf allen Entscheidungsebenen. Andere, die deutlicher am Kollegialitätsprinzip und traditionellen Gremienverantwortlichkeiten festhalten, sind entsprechend weniger konsequent: Nur die Hochschulleitung wird doppelt legitimiert, nicht aber die Fachbereichsleitung (Saarland), oder die Legitimation von „oben“ wird gegenüber der kollegialen Legitimation von „unten“ schwächer ausgestaltet. Dort ist zu erwarten, dass die (formal vorhandene) doppelte Legitimation in der Praxis nur wenig zur Verbesserung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit – und damit zur Erweiterung der Hochschulautonomie – beitragen wird.

Die konsequente Umsetzung der doppelten Legitimation im baden-württembergischen Hochschulgesetz ist als Strukturprinzip vorbildlich und als unabdingbare Grundlage für ein effektives, an aktuellen Handlungsanforderungen orientiertes Hochschulmanagement positiv zu bewerten.

Dem gegenüber erscheint die Frage nach der Amtsdauer von Personen mit Leitungsfunktionen als sekundär.

CHE- Empfehlungen

Vor dem Hintergrund der skizzierten Bewertungen ergeben sich folgende Empfehlungen an das Land:

- Am Ziel einer umfassenden Organisationsautonomie für Hochschulen sollte festgehalten und weiter an seiner konsequenten Umsetzung gearbeitet werden. Dazu sind weitere Deregulierungsschritte erforderlich: Die derzeit noch für alle Hochschulen verbindlich geregelte Organisationsstruktur sollte über gesetzliche Experimentierklauseln hinaus weiter flexibilisiert und geöffnet werden. Künftig sollten lediglich Aufgaben und Funktionen der wichtigsten Entscheidungs- und Kontrollorgane sowie die Modalitäten für die Wahl und Ernennung der Leitungsorgane gesetzlich geregelt werden.
- Die Frage der rechtlichen Trägerform für Hochschulen ist für die Organisationsautonomie von wesentlicher Bedeutung. Das Land sollte daher entsprechende Handlungsoptionen und –spielräume aufzeigen, die Hochschulen bei der Wahl einer alternativen Rechtsform beratend unterstützen und die Umsetzung von Entscheidungen für alternative Rechtsformen nachhaltig fördern.
- Die derzeitige Regelung einer „gemischten“ Besetzung von Hochschulräten mag unter pragmatischen Gesichtspunkten und vor dem Hintergrund des hochschulpolitischen Gesamtklimas gerechtfertigt sein. Im Zuge einer Weiterentwicklung der Hochschulreform ist sie jedoch kritisch zu überprüfen, wobei die Zusammensetzung der Hochschulräte im Prinzip auch der Organisationsautonomie der Hochschulen überlassen bleiben sollte.
- Eine erweiterte Organisationsautonomie lässt einige organisatorische Detailregeln, die teilweise sogar erst mit der letzten Gesetzesnovelle eingeführt worden sind, als überflüssig erscheinen. So sollte beispielsweise von einer gesetzlichen Fixierung von Mindestgrößen für Fakultäten abgesehen werden. Als Grundlage für ein effektives Hochschulmanagement ist ferner auch eine gesetzliche Regelung von Amtszeiten für die Hochschul- bzw. Fakultätsleitung von sekundärer Bedeutung. Auf sie kann bei künftigen Reformschritten zugunsten einer erweiterten Organisationsautonomie für die Hochschulen verzichtet werden. Es ist zu erwarten, dass sich auf der Grundlage von Erfahrungen, kulturellen Besonderheiten und im Zusammenspiel von Hochschulleitung und Hochschulrat jeweils hochschulspezifisch akzeptable Regelungen herausbilden.

VI. Finanzierung

Entwicklungsstand in Baden-Württemberg

Die Reform der staatlichen Hochschulfinanzierung in Baden-Württemberg steht auf drei Eckpfeilern:

- Die 5-jährige finanzielle Planungssicherheit im Rahmen des Solidarpakts,
- Die Schaffung weitreichender Globalhaushalte (Reduzierung auf wenige Titel, fast unbeschränkte Deckungsfähigkeit, Rücklagenbildung, volle Mittelschöpfung der Hochschulen aus freien Stellen, weitgehende Aufhebung der Stellenbewirtschaftung bei Angestellten/Arbeitern),
- Die Einführung eines Formelmodells zur Bemessung des Landeszuschusses an die Hochschulen (wobei vorläufig noch ein Großteil der Haushalte per Fortschreibung der bisherigen Ansätze vergeben wird).

Das Formelmodell setzt sich aus einem volumen- und einem anreizorientierten Teil zusammen; dabei sind Forschungs- und Lehrkriterien gleich gewichtet. Es belohnt Leistungen in Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung und honoriert Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter. Nachzuweisende Leistungen sollen darüber hinaus über Zielvereinbarungen definiert werden, für die es jedoch derzeit noch keine umsetzbaren Konzepte gibt. Parallel zu diesen Entwicklungen wurde auch das beim Ministerium verbleibende Zentralkapitel gestrafft (z. B. mit zwei Titeln für die Universitäten, eine zur Förderung der Lehre und einen weiteren für Strukturveränderungen).

CHE-Stellungnahme

Gesamtkonzept der Finanzreform

Die Eckpunkte der Finanzreform sind grundsätzlich geeignet, in ihrem Zusammenspiel eine konsistente Gesamtreform mit aufeinander abgestimmten Teilen zu schaffen:

- Der Globalhaushalt schafft die notwendigen Spielräume für effektives, effizientes und flexibles Handeln der Hochschulen. Finanzielle Autonomie ist demnach ein Instrument zur Erreichung übergeordneter Ziele und damit als ein Mittel zum Zweck zu betrachten.
- Die mehrjährige Planungssicherheit sorgt dafür, dass die Hochschulen diese Spielräume auch für längerfristige Planungen nutzen können.
- Das Formelmodell bietet einen Anreizrahmen, um autonomes Handeln an übergreifenden staatlichen Zielen auszurichten.

Insofern ist die Gesamtanlage des Finanzierungsmodells richtig gewählt: Während einige Länder den Globalhaushalt bereits weit entwickelt haben, ohne einen Bezug auf das Formelmodell herzustellen

(wie z.B. Niedersachsen) und andere zwar Formelmodelle implementiert, die Globalisierung aber noch nicht so weit vorangebracht haben (wie z.B. Bayern), treibt Baden-Württemberg beide Teilbereiche simultan voran.

Allerdings sind die einzelnen Elemente des Finanzierungssystems auch hier teilweise noch verbesserungs- bzw. ergänzungsbedürftig:

- Die mehrjährige Planungssicherheit gilt bisher lediglich für den Zeithorizont bis zum Jahre 2006, ist aber noch nicht als Dauerinstrument etabliert.
- Das Formelmodell erstreckt sich nur auf einen Teil des Budgets (im Augenblick 14%). Für den größeren Teil der Zuweisungen, der bisher lediglich fortgeschrieben wird, ist ein Konzept erst noch zu entwickeln.

Formelmodell

Das Modell der formelgebundenen Finanzierung wird in Anhang 2 in einem tabellarischen Vergleich zu anderen Bundesländern dargestellt. Der Vergleich bezieht sich auf die Grundausrichtung des Modells (festgemacht an den Polen stabilitäts- vs. anreizorientiert, volumen- vs. leistungsorientiert, Gewichtung Lehr- vs. Forschungsindikatoren, komplexer vs. einfacher Aufbau der Formeln) und auf die verwendeten Indikatoren (und deren Gewichtung). Das baden-württembergische Modell lässt sich danach folgendermaßen charakterisieren:

- Das Modell ist umfassend angelegt, d. h. es erstreckt sich nicht nur auf einen kleinen Teil der Haushalte (üblicherweise die traditionelle Titelgruppe Forschung und Lehre), sondern es startet mit dem relativ hohen Volumen von 14%; die Ausdehnung auf 28% ist geplant. Der per Formel verteilte Topf beträgt bereits im ersten Jahr 265 Mio. DM, während sich der für die bayerischen Universitäten beispielsweise im ersten Jahr auf nur 12 Mio. DM beläuft. Damit werden deutliche Signale und Anreize gesetzt und eine entscheidende Voraussetzung für die Effektivität des Modells ist gegeben. In Richtung eines Gesamtmodells der Bemessung des Landeszuschusses einschließlich der Personalmittel gehen bisher Niedersachsen (nur für die Fachhochschulen) und Rheinland-Pfalz.
- Die aus dem Modell möglicherweise resultierenden Umverteilungen werden durch eine Kappungsgrenze limitiert: 2000/2001 sollen die finanziellen Verluste einer einzelnen Hochschule gegenüber dem Vorjahr 1 Prozent ihres Haushalts nicht übersteigen; ergeben sich aus der Formel größere Verluste, wird bei 1 Prozent gekappt. Die Grenze soll sukzessive ansteigen (zunächst auf 1,5 % in 2002/03). Derartige Sicherheiten vor zu großen Verwerfungen und finanziellen Risiken sind häufig entscheidend für die Bereitschaft der Hochschulen, sich auf die neuen Modelle einzulassen. Für die Wirksamkeit des Modells ist es besser, zunächst Formeln mit deutlichen Anreizen zu konzipieren und nachträglich Verwerfungen ab-

zufangen, als das Modell so lange „zurechtzubiegen“, bis seine Konstruktion Verwerfungen völlig ausschließt. Die Idee der Kapazitätsgrenze wird teilweise in anderen Bundesländern bereits übernommen (Bsp. Hamburg).

- Das baden-württembergische Modell enthält das komplexeste Indikatorensystem in Deutschland. Neben einer erheblichen Zahl von Indikatoren werden bestimmte Indikatoren zudem kumulativ, d.h. in unterschiedlichen Konstruktionen verwendet. So sind z.B. die studierenden- und absolventenbezogenen Messgrößen auf *viererlei* Weise auf das Ziel einer Reduktion der Studiendauer und –abbrüche ausgerichtet: Zahl der Studierenden 1.-10. Semester, Zahl der Absolventen, Relation Absolventen zur Studierendenzahl im 4./5. Semester zwei Jahre zuvor, prozentualer Rückgang der Zahl der Langzeitstudierenden. Ob sich daraus möglicherweise Probleme für die Handhabung und Nachvollziehbarkeit der Mittelverteilung ergeben, sollte geprüft werden, sobald Erfahrungen mit dem Modell vorliegen.
- Das Modell weist eine stärkere Anreiz- und Leistungsorientierung auf als die anderen Totalmodelle und sticht zudem durch eine strikte Gleichgewichtung von Forschung und Lehre in allen Formelbereichen hervor. Der Anreizteil hat den gleichen Umfang wie der Volumenteil des Formelsystems. Beide Teilbereiche werden zudem explizit ausgewiesen, was in anderen Modellen zumeist nicht der Fall ist.
- Das baden-württembergische Modell ist bundesweit das einzige, welches das politische Ziel einer Internationalisierung in den Indikatorenset integriert.
- Ein ebenfalls ausgeprägtes Profilvermerkmal betrifft das Ziel einer Gleichstellung der Geschlechter, das hier höher als in allen anderen staatlichen Verteilungsmodellen in Deutschland gewichtet wird. Auch in seiner Größenordnung ist der Betrag von 32 Mio. DM, der nach diesem Kriterium verteilt wird, einzigartig.
- Der Anreizteil zeichnet sich dadurch aus, dass er ausschließlich mit Veränderungsraten als Indikatoren arbeitet. D.h. der Erfolg einer Hochschule wird daran gemessen, ob und wie sich ihre Leistungen in Bezug auf die gemessenen Ziele im Zeitablauf verbessert bzw. verschlechtert haben. Dadurch kommt eine erhebliche Dynamik in das Modell: Leistung lohnt sich unmittelbar, und zwar auch dann, wenn man von einer schlechten Ausgangsbasis startet.
- Das Modell entspricht im Anreizteil einem echten Preismodell. Die finanzielle Belohnung pro Indikatoreinheit bleibt immer konstant, auch wenn damit das Budget im Anreizteil insgesamt steigt oder sinkt. D.h. man weiß stets, welcher Geldbetrag einer bestimmten Steigerung der Indikatorwerte entspricht, was die Anreizwirkung fördert. Abgefangen werden diese formelinduzierten Budgetände-

rungen durch die Zentralpools des Ministeriums: Steigt der Erfolg der Hochschulen in Bezug auf die Indikatoren im Anreizteil, sinken automatisch die Zentralpoolmittel. Dies ist insofern plausibel, als damit ein geringerer Bedarf an diskretionären Eingriffen des Staates zur Leistungssteigerung bei den Hochschulen besteht. Im umgekehrten Fall führt sinkende Leistung zu größeren Zentraltöpfen und damit zu größerem staatlichen Einfluss. Dieser Ansatz ist in Deutschland bisher einzigartig und muss als vorbildlich bezeichnet werden. Er vermeidet nämlich das Problem, dass ein erfolgreiches Handeln aller Hochschulen die staatliche Erfolgsprämie sinken lässt, wenn der nach einem Indikator zu verteilende Topf ein konstantes Volumen aufweist.

- Die einzelnen Modellbausteine werden nacheinander eingeführt. So werden ein Sockelbetrag und das Formelsystem bereits praktiziert, während sich die gesetzlich aufgegebenen Zielvereinbarungen noch im Planungsstadium befinden.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen können eine komplementäre Rolle zur formelgebundenen Finanzierung spielen, und zwar im Hinblick auf folgende Funktionen:

- Zielvereinbarungen erlauben im Unterschied zu Indikatoren, die in der Vergangenheit erbrachte Leistungen und Belastungen reflektieren, eine zukunftsgerichtete Innovationsförderung.
- Zielvereinbarungen ermöglichen die Durchbrechung von Abwärts-spiralen, die sich aus einer reinen Indikatorsteuerung ergeben könnten.
- Zielvereinbarungen ermöglichen es, bei zyklischen Schwankungen von Indikatorwerten Finanzierungsströme zu glätten.
- Zielvereinbarungen können eine Verbindung zwischen strategischen Entwicklungsplänen der Hochschulen und Ressourcenausstattung schaffen.

Bei Zielvereinbarungen ist auf die genaue Ausgestaltung zu achten, u. a. in folgender Hinsicht: (1) Zielvereinbarungen implizieren die Gefahr, dass traditionelle Haushaltsverhandlungen unter einem neuen Etikett weitergeführt werden. Daher kommt es entscheidend darauf an, über die Gestaltung des Vereinbarungsverfahrens dem Aushandlungsprozess eine neue Qualität zu geben. (2) Geklärt werden muss, ob sich Zielvereinbarungen auf die Abbildung des Gesamtspektrums der Hochschultätigkeit beziehen oder ob sie spezielle, besondere Entwicklungen zum Inhalt haben sollen.

CHE- Empfeh- lungen

Auf der Grundlage dieser Bewertungen ergeben sich folgende Empfehlungen für die weitere Entwicklung der Hochschulfinanzierung:

- Potenziale zur Ausweitung der finanziellen Autonomie sollten genutzt werden. Im wesentlichen geht es dabei um die Bauherren- und Dienstherreneigenschaft von Hochschulen, deren finanzielle Freiheiten im Gebäude- und Personalmanagement damit erheblich erweitert werden könnten.
- Die derzeit bestehende 5-jährige Planungssicherheit sollte als ein dauerhaftes Instrument im Finanzierungssystem verankert werden. Realisiert werden könnte dies in einem rollenden System, in dem die Finanzaufweisungen für einen bestimmten Planungshorizont (3 oder 5 Jahre) in jedem Jahr neu fixiert und fortgeschrieben werden, wie es in Neuseeland oder Australien praktiziert wird.
- Wenn erste Erfahrungen mit dem Formelmodell vorliegen, sollte es unter folgenden Aspekten evaluiert und ggf. modifiziert werden: (1) Ist das Modell hinreichend stabil? (2) Ist das Modell zu komplex, um deutliche positive wie negative Sanktionen und klare Botschaften zu vermitteln? (3) Führt der Veränderungsratenansatz zu sprunghaften Ausschlägen in der Mittelbemessung? (4) Sind die Daten zuverlässig?
- Das Formelmodell sollte um Zielvereinbarungen ergänzt werden, die so konzipiert werden sollten, dass sie den dargestellten Funktionen Rechnung tragen können. Insbesondere sollten sie zur Verbindung der Finanzierung mit anderen Reformaktivitäten wie etwa der strategischen Planung und Profilbildung der Hochschulen genutzt werden. Bei der Konzeption von Zielvereinbarungen ist darauf zu achten, dass die Gefahren, die mit dem Instrument verbunden sind, vermieden werden. So müssen die vereinbarten Ziele zwar so formuliert werden, dass sie operationalisiert und Zielerreichungsgrade überprüft werden können. Andererseits dürfen Zielvereinbarungen dadurch nicht zu einem neuen Instrument staatlicher Detailsteuerung werden.
- Die Abwicklung von Berufungsverfahren sollte künftig vollständig in der Kompetenz der Hochschulen liegen. Externe Beschränkungen der Hochschulautonomie in diesem Bereich sollten im Interesse größerer Spielräume für eine profil- und wettbewerbsorientierte Berufungspolitik zurückgenommen werden. Dies gilt auch für die bestehenden finanziellen Restriktionen. Gerade im Zusammenhang mit der neu geschaffenen Befristung von Erstberufungen (cf. „II. Leitideen und Schwerpunkte der Reform“) ist ein derart erweiterter Handlungsrahmen für Hochschulen von grundlegender Bedeutung. Wesentlich wäre – v.a. im Zusammenhang mit neuen Rechtsformen – dabei, den Hochschulen Dienstherreneigenschaft zu geben, die eine größere finanzielle Flexibilität im Personalbereich ermöglichen würde. Auch sollte den Hochschulen die Möglichkeit eingeräumt werden, ihr gesamtes wissenschaftliches Personal im Angestelltenverhältnis zu beschäftigen (wie es beispielsweise der Wissenschaftliche Beirat zum Globalhaushalt in Niedersachsen vorgeschlagen hat).

- Längerfristig sollte die Finanzierung von Universitäten, Pädagogischen Hochschulen, Fachhochschulen und Berufsakademien innerhalb eines gemeinsamen Rahmens erfolgen. Der Weg dorthin kann nur schrittweise und parallel zur Veränderung der Institutionen und ihrer Aufgaben begonnen werden, wobei die Besonderheiten der einzelnen Institutionen auch in einem Gesamtmodell berücksichtigt werden müssen. Ein Orientierungspunkt für die integrative Finanzierung der tertiären Ausbildung kann zum Beispiel das neuseeländische System sein. Dort wird die vereinbarte Studierendenzahl im Rahmen des EFTS-Systems („equivalent full-time student) mit staatlich definierten Entgelten honoriert – und das für alle Einrichtungen der tertiären Bildung (inkl. privater Institutionen). Die Entgelte sind nach Art der Bildungseinrichtung und nach Fächern differenziert.
- Auf eine Verwendung von Evaluationsergebnissen als Indikator innerhalb der formelgebundenen Mittelverteilung sollte aus den weiter unten dargelegten Gründen verzichtet werden. Sollen Evaluationsergebnisse mit finanziellen Mechanismen verknüpft werden, dann ließe sich das nur im Rahmen von Zielvereinbarungen leisten.

VII. Controlling und Berichtswesen

Entwicklungsstand in Baden-Württemberg

Die Entwicklung eines Controllings und Berichtswesens für den Hochschulbereich steht in Baden-Württemberg noch am Anfang. Den Ausgangspunkt dafür lieferte die Entscheidung des Ministerrats zur Einführung eines Controllings in allen Landeseinrichtungen. Das allgemeine Rahmenkonzept Controlling wurde für die Hochschulen folgendermaßen präzisiert:

- Ein umfassendes Controlling-Verständnis erstreckt sich auch auf die Teilbereiche leistungsorientierte Mittelvergabe, Zielvereinbarungen und Evaluationssysteme.
- Das Controlling im engeren Sinn umfasst die Kosten- und Leistungsrechnung der Hochschule, das Berichtswesen der Hochschulen gegenüber Staat und Öffentlichkeit, ein Führungsinformationssystem für die Entscheidungsträger in den Hochschulen und im Ministerium sowie die Struktur- und Entwicklungspläne der Hochschulen.

Die genaue Ausgestaltung der Komponenten des Controllings im engeren Sinn steht noch nicht fest, mit einer Ausnahme: Man ist derzeit dabei, eine Konzeption für die Kosten- und Leistungsrechnung zu entwerfen, um die rechentechnische Basis für Globalhaushalte zu schaffen, Transparenz und Kostenbewusstsein zu erzeugen und autonomen Entscheidungsträgern in den Hochschulen Informationsgrundlagen für ihre Entscheidungen zu geben. Mit der schrittweisen Einführung einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung auf der Basis eines einheitlichen Kontenrahmens – in Anlehnung an den Industriekontenrahmen – ist begonnen worden. Offen sind dabei u. a. noch Fragen der Bestimmung von Kostenträgern und der Leistungsbewertung und –rechnung. Die Entscheidung zwischen der kaufmännischen oder kameralistischen Buchführung soll in Baden-Württemberg zunächst noch offen gehalten werden. Damit wird der gegenwärtigen Entwicklung unterschiedlicher Modelle im Land Rechnung getragen.

Zuschnitt und Ausgestaltung eines Berichtswesens hängen zuoberst von den Informationsanforderungen ab. Diese umfassen

- *Ziele und Interessen der „stakeholder“.* Es gibt unterschiedliche Interessenten an Informationen über die Hochschulen, u.a. Hochschulangehörige, Hochschulleitung, MWK, Regierung, Landtag, Öffentlichkeit.
- *Gesetzlich definierte Berichtspflichten.* Sie betreffen Berichtspflichten der Hochschule nach außen (Aufgabenerfüllung, Tätigkeit in Forschung und Lehre, Kosten und Leistungen, Struktur- und Entwicklungsplanung), des Rektors gegenüber dem Hochschulrat (bei wichtigen Angelegenheiten, auf Anforderung, durch jährlichen Rechenschaftsbericht) und gegenüber dem Senat (bei wichtigen

Angelegenheiten, durch Jahresbericht), Berichtspflichten der Fakultät (Lehrberichte, Selbst-/Fremdevaluation) und des Fakultätsvorstands (Unterrichtung Fakultätsrat in wichtigen Angelegenheiten, Unterrichtung des Rektors bei Beanstandungen durch den Dekan). Das Informationssystem muss dafür sorgen, dass diese Berichtspflichten erfüllt werden können.

CHE-Stellungnahme

Weil die Regelungen zum Controlling und Berichtswesen in Baden-Württemberg noch am Anfang stehen, lassen sich noch keine konkreten Modelle, sondern lediglich verschiedene Funktionen des Controllings/Berichtswesens bewerten:

- *Rechenschaftslegung*: Ein Berichtssystem sollte die Tätigkeit der Hochschule gegenüber Öffentlichkeit/Staat legitimieren, indem über Aufgabenerfüllung, Kosten und Leistungen Rechenschaft abgelegt wird.
- *Strategisches akademisches Controlling*: Das Controlling muss strategische Ziele abbilden und die für strategische Steuerungsinstrumente (wie z.B. Zielvereinbarungen) erforderlichen Informationen bereitstellen.
- *Managementinformationssystem*: Die Träger operativer Entscheidungen benötigen die dafür relevanten Daten auf der jeweils geeigneten Aggregationsstufe.

Rechenschaftslegung

Grundsätzlich ist die Einführung eines aussagefähigen Berichtswesens ein wichtiger Schritt in Richtung auf ein System autonomer Hochschulen. Der Wegfall der kameralistischen Legitimation der Hochschulausgaben erfordert neue Instrumente der Rechenschaft. Der Entwicklung eines entsprechenden Konzeptes wird in Baden-Württemberg eine hohe Priorität eingeräumt.

Einige Bundesländer haben mit Globalhaushalten bereits neue Formen der Rechenschaftslegung eingeführt, insbesondere Hamburg mit den Produktinformationen und der Modellversuch Niedersachsen mit der Erstellung eines Jahresabschlusses nach Handelsrecht. Auch diese Konzepte sind jedoch noch verbesserungsfähig. So ergeben sich in Niedersachsen u. a. Probleme durch die punktgetreue Übertragung des Handelsrechts auf die Modellversuchshochschulen. Baden-Württemberg hat damit die Chance, aus den Defiziten anderer Pionierkonzepte zu lernen.

Strategisches akademisches Controlling

Mit leistungsorientierter Mittelvergabe und Zielvereinbarungen nutzt das MWK bereits strategisch-politische Führungsinstrumente oder wird sie demnächst einführen. Alle diese Instrumente erfordern strategische Führungsinformationen, die in einem integrierten Informationssystem bereitgestellt werden sollten. So erfordert das Formelmodell

die regelmäßige Messung der enthaltenen Indikatoren; Zielvereinbarungen erfordern quantifizierte Messgrößen für die Zielerreichung.

Managementinformationssystem

Ein Managementinformationssystem muss den speziellen Bedürfnissen einer Hochschule genügen. Beim Aufbau interner Informationssysteme müssen die Hochschulen daher größtmögliche Freiheit genießen. Das Land sollte – zur Schaffung einer gemeinsamen Datenbasis für hochschulinterne und staatliche Zwecke - definieren, welche standardisierten Informationen die Hochschulen aus den Rechnungssystemen liefern sollen, wobei in Bezug auf die Verfahren der Informationsgenerierung ebenfalls Spielräume belassen werden müssen.

CHE- Empfehlungen

Auf Grundlage dieser Entwicklungen ergeben sich folgende Empfehlungen:

- Baden-Württemberg sollte die Entwicklung eines vernetzten Controllings/Berichtswesens mit großem Nachdruck vorantreiben. Ziel sollte sein, die Informationen für alle Ebenen aus demselben Datenpool zu sammeln, so dass alle drei Funktionen des Controllings auf Basis eines integrierten Grundsystems wahrgenommen werden können. Die Datenpools sollten als lokale „data warehouses“ jeweils bei der Hochschule liegen.
- Das Gesamtmodell muss dabei allerdings klare „firewalls“ zwischen den verschiedenen Ebenen (Fachbereich – Hochschulleitung – MWK – Parlament - Öffentlichkeit) vorsehen. Dem entspräche eine allmähliche Verdichtung bzw. Aggregation der auf der untersten Ebenen erhobenen Daten im Hinblick auf die Ziele und Funktionen der jeweils nächsthöheren Ebene. Höhere Ebenen haben nur eine Teilsicht auf den Datenpool der lokalen „data warehouses“. Ein Teil der Informationen der darunter liegenden Ebene bleibt über den „firewall“ abgeschirmt; es besteht kein direkter Datenzugriff nach unten. Das Grundprinzip lautet: *Der Detaillierungs-/ Aggregationsgrad des Controllings muss dem Detaillierungsgrad der Ziele und Zielvereinbarungen auf der jeweiligen Ebene entsprechen.*
- Es sollte gewährleistet werden, dass die verschiedenen Steuerungsebenen (nur) die ihnen jeweils adäquaten Controlling-Funktionen wahrnehmen. So benötigt das MWK zwar beispielsweise Daten für die Finanzierungsindikatoren, aber keine Detaildaten aus dem Managementinformationssystem für die operative Steuerung der Hochschule. Die Freiheiten des Globalhaushalts würden konterkariert, wenn die Globalisierung mit neuen, detaillierten Berichtspflichten gekoppelt und damit „über die Hintertür“ eine neue staatliche Feinsteuerung eingeführt würde.

- Dass die Frage Kameralistik oder kaufmännische Buchführung zunächst offen gehalten wird, ist aus pragmatischen Gründen verständlich. Mittelfristig dürfte jedoch in allen Bundesländern das kaufmännische Rechnungswesen eingeführt werden, wenn auch mit gewissen hochschuladäquaten Modifikationen, wie sie beispielsweise von den deutschen Universitätskanzlern in den Greifswalder Grundsätzen vorgeschlagen worden sind. Es ist daher zu empfehlen, entschiedener in Richtung kaufmännische Buchführung voranzugehen und zumindest auf der Kameralistik aufsetzende Lösungen so zu konzipieren, dass eine Umstellung auf Doppik problemlos möglich wird.
- Eine aussagefähige Kostenträgerrechnung für die Kostenträger Forschung und Lehre stellt ein bisher noch ungelöstes Problem dar. Insbesondere für die Verrechnung der Personalkosten ist keine praktikable Lösung in Sicht. Alle vereinfachenden Rechenhypothesen (z.B. 50:50-Aufteilung) sind problematisch und schränken die Aussagefähigkeit der Rechnungen erheblich ein. Zugleich erhalten mit solchen Hypothesen errechnete Kennzahlen, die Kosten pro Studierende o.ä. ausweisen, in der Öffentlichkeit leicht eine nicht mehr kontrollierbare Eigendynamik. Mit diesen Daten ist daher sehr vorsichtig umzugehen, und vor hohen Erwartungen an deren Aussagefähigkeit muss gewarnt werden.

VIII. Qualitätssicherung

Entwicklungsstand in Baden-Württemberg

Im neuen Hochschulgesetz ist eine regelmäßige Bewertung von Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung sowie der Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern als Rechtspflicht für die Hochschulen verankert. Diese Evaluation wird in einem zweistufigen Verfahren (Selbst- und Fremdevaluation) und unter Beteiligung der Studierenden durchgeführt und die Ergebnisse werden veröffentlicht.

Die vom MWK und Vertretern der Landesrektorenkonferenzen in einer Arbeitsgruppe gemeinsam entwickelten Umsetzungsbestimmungen sehen vor,

- ein flächendeckendes System zur Evaluierung von Lehre und Forschung zu etablieren und damit eine evaluationsbasierte Qualitätssicherung zu praktizieren,
- die Entstehung einer hochschulinternen Qualitätskultur zu fördern und Maßnahmen zur internen Qualitätssicherung in die Gesamtverantwortung der jeweiligen Hochschulen zu stellen,
- in der Gesamtverantwortung des Staates Maßnahmen und Verfahren zur hochschulübergreifenden Qualitätssicherung durch Transparenz und Rechenschaftslegung – einschließlich der möglichen Verknüpfung von Evaluation und Mittelverteilung – zu entwickeln,
- Evaluationen nach dem niederländischen Modell fächerbezogen und zyklisch durchzuführen,
- Lehrevaluationen (unter Berücksichtigung der Verknüpfung von Forschung und Lehre) in regelmäßigem Turnus, strategisch orientierte Forschungsevaluationen dagegen nur anlassbezogen vorzunehmen,
- Hochschulartenübergreifende Evaluationen bedarfsorientiert und anlassbezogen durchzuführen.

Zur Durchführung und Koordination der Evaluationen soll eine Agentur – als Kompetenzzentrum und Dienstleister für alle Beteiligten sowie zur wirtschaftlichen Abwicklung des Verfahrens – gegründet und in primärer Trägerschaft der Hochschulen geführt werden. Als Gremien mit strategischen Aufgaben wirken ein Lenkungsausschuss (Lehre) sowie der Landesforschungsbeirat (Forschung) an der Arbeit der Agentur mit. Die jährlichen Kosten des Verfahrens werden auf 3,5 Mio DM veranschlagt.

CHE-Stellungnahme

Die Initiativen des Landes zur Qualitätssicherung durch systematische Evaluation unterstreichen die große Bedeutung, die Baden-Württemberg einer qualitätsorientierten, wettbewerblichen und transparenten Weiterentwicklung des Hochschulsystems zumisst. Dabei ist als positiv zu bewerten, dass Evaluationen nach dem baden-württembergischen Modell einem integrativen Ansatz folgen und sich auf Forschung, Lehre und „Nachwuchs“-Qualifizierung beziehen sol-

len. Damit wird ein wesentlicher Teil der primären Aufgaben von Hochschulen erfasst und systematischer Beobachtung sowie eigenverantwortlicher Gestaltung durch die einzelne Hochschule zugänglich.

Evaluation muss als ein wissenschaftsnahes und auf Expertenwissen basierendes Verfahren verstanden und durchgeführt werden. Mit der Wahl eines zweistufigen Verfahrens, das Selbstevaluation und *peer review* verbindet, werden diese beiden Anforderungen erfüllt. Damit – und mit dem erwähnten integrativen Ansatz – sind wesentliche Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit und die Akzeptanz von Evaluationen gegeben.

Zurückhaltender ist dagegen die Entscheidung für ein flächendeckendes System der im wesentlichen fachbezogenen, zyklischen Evaluation in der Verantwortung einer eigens dafür zuständigen Agentur zu beurteilen. Zwar weist es im Vergleich mit anderen in Deutschland praktizierten Systemen unbestreitbare Vorzüge auf (z.B. Verbindung von Forschung und Lehre, Möglichkeit zusätzlicher, anlassbezogener, strategisch orientierter Forschungsevaluation). Dennoch ist die hier angelegte Tendenz zu einer Vermischung verschiedener Funktionen und Verantwortlichkeiten für die Qualitätssicherung als problematisch anzusehen, und zwar sowohl aus grundsätzlichen Überlegungen heraus als auch mit Blick auf die Wirkung der Verfahren.

Grundsätzlich sind zwei Zielsetzungen von Evaluationen zu unterscheiden: Förderung der Qualitätsentwicklung/Qualitätssicherung – einschließlich der Strategie- und Profilentwicklung – an (autonomen) Hochschulen einerseits, Ergebnisüberprüfung und Rechenschaftslegung der von den Hochschulen geleisteten Arbeit (Transparenz) andererseits. Während sich die erste Funktion primär auf hochschulinterne Prozesse bezieht und in den Verantwortungsbereich des Hochschulmanagements fällt, entsprechen Evaluationen im zweiten Fall der von Hochschulen zu erfüllenden Berichtspflicht und sind damit ein Teilelement einer ergebnisorientierten staatlichen Hochschulsteuerung. In dieser Funktion können sie für Entscheidungen im Rahmen der staatlichen Gewährleistung und Finanzierung von Hochschulaufgaben herangezogen werden.

Diese unterschiedlichen Zielrichtungen sollten sich in der Ausgestaltung der Evaluationsinstrumentarien und –verfahren niederschlagen. Beide lassen sich nicht mit ein und demselben Instrumentarium verfolgen. Dialogisch angelegte *peer reviews* eignen sich insbesondere für die Qualitäts- und Organisationsentwicklung auf Hochschulebene, quantitativ ausgerichtete Verfahren der Leistungsbemessung und –vergleiche hingegen für Steuerungsfunktionen. Dies betrifft auch die Rechenschaftslegung der Hochschulen gegenüber dem Ministerium.

Vor diesem Hintergrund dürfte die baden-württembergische Entscheidung für eine Kombination der Ziele Qualitätsentwicklung/-sicherung und Rechenschaftslegung in einem zentralen Verfahren der flächen-

deckenden, zyklisch angelegten Evaluation unerwünschte Folgen haben: Zum einen werden daraus Akzeptanzprobleme erwachsen (Öffentlichkeit/Veröffentlichung versus „schonungsloser“ Problemerkennung; Qualitätsentwicklung versus Rechenschaftslegung). Zum anderen birgt die Anbindung des Verfahrens an eine zentrale intermediäre Agentur die Gefahr, dass die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung aus den Hochschulen heraus nach außen verlagert und die Evaluation als „Fremdkörper“, als lästige Pflichtübung betrachtet wird. Gerade auch die klassischen Universitäten werden sie als unziemliche Intervention interpretieren, als von außen auferlegte Anforderung, die man „über sich ergehen“ lässt, die aber mit den konkreten Bedürfnissen und Problemen der Hochschule nichts zu tun hat. Mit Blick auf die angestrebte Nachhaltigkeit der Wirkungen von Evaluationen wäre dies unbefriedigend.³

Anzustreben ist daher eine möglichst weitgehende Kongruenz von institutioneller Zielsetzung, Profilbildung und Strategieentwicklung einerseits und zielorientierter, institutionell verantworteter Qualitätsentwicklung andererseits. Dabei ist insbesondere auch darauf zu achten, dass der Hochschulrat in seiner Verantwortung für die strategische Orientierung und für die damit korrespondierende Qualitätssicherung der jeweiligen Hochschule nicht zugunsten einer externen Agentur übergangen wird. Die derzeitige Konstruktion des Evaluationssystems birgt diese Gefahr in sich, was aber weder im Interesse des übergeordneten Ziels der Qualitätssicherung liegen noch im Einklang mit den Prinzipien des neuen Steuerungsmodells steht.

CHE- Empfehlungen

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Empfehlungen an das MWK formulieren:

- Das geplante System der flächendeckenden, zyklisch angelegten Qualitätssicherung durch Eigen- und Fremdevaluationen sollte nach ersten damit gemachten Erfahrungen im Hinblick auf seine Akzeptanz und Wirkungen in den Hochschulen sowie unter Effizienz- sowie Effektivitätsgesichtspunkten überprüft werden. Dabei sollten auch folgende Grundzüge einer denkbaren alternativen Architektur für ein Qualitätssicherungssystem geprüft werden:

³Internationale Erfahrungen zeigen, dass anlassunabhängige, routinemäßig durchgeführte Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Evaluation mittelfristig zu „Ermüdungserscheinungen“ führen, wodurch tatsächlich bestehende Probleme und Handlungserfordernisse nicht mehr erkannt werden. Dies hat z.B. die neuseeländische Lincoln University dazu veranlasst, im Rahmen ihres Controlling zu einem „indikatorengestützten Frühwarnsystem“ überzugehen und – ausgelöst durch die Frühwarnindikatoren - Evaluationen anlass- und problembezogen durchzuführen. Siehe Tilman Küchler, Detlef Müller-Böling, Frank Ziegele, Die Hochschulentwicklung in Neuseeland: Stand, Perspektiven und Erkenntnisse für die deutsche Reformdebatte, CHE-Arbeitspapier Nr. 19, 1998, sowie dies., Hochschulreform in fernem Land: Neuseeland, in: *Wissenschaftsmanagement*, 4. Jg. 1998, Heft 4, S. 37 – 44.

- Qualitätsentwicklung/-sicherung wird als institutionelle Aufgabe der Hochschulen gesetzlich fixiert.
 - Das Ministerium definiert – im Sinne von Mindeststandards – Grundzüge des Verfahrens (integrativ, expertengeleitet, wissenschaftsnah etc.) und der Methodik (*peer review*).
 - Das Hochschulmanagement ist für die Entwicklung, Implementierung und Anwendung wirksamer Instrumente der Qualitätssicherung verantwortlich.
 - Im Rahmen ihrer Berichtspflicht unterrichtet die Hochschule (die Hochschulleitung im Rahmen ihrer Rechenschaftslegung gegenüber dem Hochschulrat) das Ministerium darüber, ob und wie sie diese gesetzlich vorgegebenen Aufgaben erfüllt, nicht aber über Einzelergebnisse von Evaluationen.
 - Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule könnten ggf. darüber hinausgehende Qualitätsentwicklungsmaßnahmen durch die Hochschule (Evaluationen) zum Inhalt haben, wobei entweder die definierten Aktivitäten als solche oder deren Ergebnisse finanziell honoriert werden.
 - Zur Klärung strategischer Fragen (z.B. Überprüfung von Strukturentwicklungen, Ermittlung von Benchmarks) kann das MWK hochschulübergreifende Evaluationen veranlassen.
 - Die Ergebnisse dieser Evaluationen werden bei der Definition politischer Steuerungsziele für das Hochschulsystem des Landes berücksichtigt und können in Zielvereinbarungen zwischen Land und (einzelnen) Hochschulen einfließen.
- Die Ergebnisse von Evaluationen sollten nicht als Indikator im Rahmen der leistungsbezogenen Mittelverteilung verwendet werden. Dies stünde im Widerspruch zum Ziel einer hochschulinternen Qualitätssicherung.

IX. Hochschulmarketing

Entwicklungsstand in Baden-Württemberg

Die Initiative „Hochschulmarketing Baden-Württemberg“ geht von der Erwartung einer zunehmenden Globalisierung des Bildungsmarktes und einer Verschärfung des Wettbewerbs auf nationaler, insbesondere aber auf internationaler Ebene aus. Im Zuge einer Defizitanalyse wird insbesondere die zurückgehende Neigung ausländischer Studierender für eine Ausbildung in Deutschland als Indiz für eine unterentwickelte Attraktivität des „Studienstandorts“ Deutschland gewertet, die letztlich auch zu gravierenden Auswirkungen auf die außen-, kultur-, wissenschafts- und wirtschaftspolitischen Interessen des Landes Baden-Württemberg führen kann. Neben strukturellen Besonderheiten des deutschen Hochschulsystems (z.B. unzureichende Marktorientierung und Transparenz, inkompatible Studienstrukturen) wird auch die mangelhafte bzw. unterentwickelte Außendarstellung der Hochschulen als eine Ursache für diesen Befund angesehen.

Vor diesem Hintergrund ist das Land bemüht, durch strategisch angelegte Werbemaßnahmen im In- und Ausland ein positives Image der Hochschul- und Forschungslandschaft Baden-Württemberg zu schaffen. Eine Vielzahl entsprechender Aktivitäten wurde beschlossen und bereits initiiert; eine zentrale, organisatorisch als Stabsstelle an das MWK angebundene Marketingagentur soll beim Ministerium oder an einer Hochschule eingerichtet werden.

CHE-Stellungnahme

Dass das Land den Formen und Möglichkeiten eines aktiven, strategisch orientierten Hochschulmarketing große Aufmerksamkeit schenkt, ist positiv zu bewerten, ergänzt das doch die eingeleiteten äußeren und inneren Reformen des Hochschulsystems, die insgesamt auf eine Stärkung der Handlungsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit sowie der Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen ausgerichtet sind.

Dieselbe Einschätzung ergibt sich auch mit Blick auf die ergriffenen bzw. noch zu ergreifenden (Einzel-)Maßnahmen: Sie sind dazu geeignet, einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Hochschul- und Wissenschaftsstandorts Baden-Württemberg und seiner öffentlichen Wahrnehmung zu leisten.

Vor dem Hintergrund der vom MWK durchgeführten Schwachstellenanalyse erscheint die Option, das hochschul- und hochschulartenübergreifende Marketing zentral zu organisieren und eine für die Marketingbelange zuständige Agentur damit zu beauftragen, als ein möglicher Einstieg. In einer Situation, in der die Hochschulen noch nicht über ein umfangreiches Know-how und längere Erfahrungen im Hochschulmarketing verfügen, ist dies ein Weg, der – gerade in der Fokussierung auf ausländische Studierende - zunächst zu den gewünschten Ergebnissen führen kann.

Auch das MWK der Zukunft muss sich serviceorientiert reorganisieren. Unter dieser Voraussetzung wäre es möglich, die Aufgaben der Agentur im MWK anzusiedeln. Dies wäre jedoch nur dann empfehlenswert, wenn Marketing ein zeitlich begrenztes Projekt wäre, so dass eine „Marketing task force“ im Interesse größtmöglicher Flexibilität nach Erfüllung ihres Auftrags wieder aufgelöst werden könnte. Beim Marketing geht es allerdings um eine Daueraufgabe, so dass die Agenturlösung mit ihrer größeren institutionellen Stabilität eine bessere Variante darstellt.

Mittelfristig erscheint es allerdings als erforderlich, Hochschulmarketing nicht nur als Marketing *für* Hochschulen zu verstehen und zu organisieren; Hochschulmarketing muss vielmehr aktiv und eigenverantwortlich *von den Hochschulen selbst* und mit Blick auf deren jeweils spezifische institutionelle Ziele und Profilverkmale betrieben werden. Diese mittelfristige Entwicklungsperspektive liegt insofern nahe, als die Hochschulreform in Baden-Württemberg zu mehr Differenzierung und Profilbildung beitragen und damit auch zu einer Ausdifferenzierung der Märkte führen soll, auf denen die Hochschulen des Landes agieren werden. Dann kann Marketing sich auch nicht mehr ausschließlich auf die Zielgruppe der ausländischen Studierenden konzentrieren.

Vor diesem Hintergrund gewinnt ein stärker institutionell fokussiertes, ziel- und profilorientiertes Marketing *in Verantwortung des Hochschulmanagements* (auf zentraler wie dezentraler Ebene) eindeutig an Gewicht, das die Marketinginstrumentarien entsprechend der jeweils unterschiedlich akzentuierten Marketingpolitik auswählen muss. Aufgaben und Stellung der Marketingagentur in einem institutionell stärker differenzierten Hochschulsystem bedürfen insoweit mittelfristig einer kritischen Überprüfung.

Diese Einschätzung verkennt keineswegs das Anliegen einer hochschulübergreifenden Koordination von Marketingaktivitäten mit Blick auf eine angemessene Positionierung und „Vermarktung“ des Standorts Baden-Württemberg und seiner Hochschul- und Wissenschaftspolitik. Entsprechende Maßnahmen und Aktivitäten dürfen jedoch einer institutionell differenzierten und fokussierten Strategieentwicklung nicht entgegenstehen.

Die bisherigen Marketingaktivitäten in Baden-Württemberg beschränken sich weitgehend auf den Aspekt der Kommunikationspolitik. Marketing ist aber mehr, denn eine umfassende Marketingstrategie umfasst auch Produkt-, Preis- und Distributionspolitik. In Bezug auf die angestrebte stärkere Internationalisierung in Form von mehr ausländischen Studierenden bedeutet dies:

- Die beste Kommunikationsstrategie erbringt wenig, wenn das Produkt bei den ausländischen Studierenden keinen Anklang findet. Im Rahmen der Marktorientierung sollten daher auch die Lehrangebote auf Bedürfnisse ausländischer Studierender abgestimmt werden.

- Ein Anreiz für die Hochschulen, diesbezüglich aktiv zu werden, entsteht dann, wenn sie einen „Preis“ für ihre Leistungen verlangen können. Wären allgemeine Studiengebühren eingeführt, würde es sich für die Hochschulen lohnen, mehr Ausländer anzuziehen.
- Eine Internationalisierungsstrategie muss auch die Distribution von Lehrleistungen einbeziehen (d.h. deren räumliche und zeitliche Bereitstellung); gerade virtuelle Lehrangebote bieten dafür gute Möglichkeiten.

Hier zeigt sich besonders deutlich, dass eine umfassende Marketingstrategie nur in Eigenverantwortung der Hochschulen funktionieren kann.

CHE- Empfehlungen

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Empfehlungen an das Land festhalten:

- Der Erfolg von Marketingaktivitäten hängt in hohem Maße davon ab, dass deren Ziele und Zielgruppen möglichst präzise umrissen sind. Dies gilt auch für die Angebote, die beworben werden sollen. Marketingaktivitäten müssen daher eng mit der Ziel- und Strategiebildung der einzelnen Hochschulen verknüpft werden. Marketing für die einzelnen Standorte ist damit von vorneherein als Aufgabe der Hochschulen zu verstehen; eine Agentur kann nur Servicefunktionen erfüllen. Die Zielgruppen des Standortmarketing dürfen nicht auf die ausländischen Studierenden reduziert werden; Marketing erfüllt eine umfassendere Funktion.
- Dabei fällt dem Land selbst die Aufgabe zu, die wünschenswerten und notwendigen *politischen* Ziele zu identifizieren und zu definieren. Mit Hilfe von Zielvereinbarungen können sie im Aktivitätsspektrum der Hochschulen verankert werden. Dies entspricht der für die Architektur des neuen Steuerungssystems grundlegenden Unterscheidung von politischen, strategischen und operativen Zuständigkeiten, die auch für die Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung im Rahmen von Marketingmaßnahmen handlungsleitend sein sollte.
- Mit Blick auf die mittelfristig anzustrebende Entwicklung einer stärkeren Wahrnehmung von Marketingaufgaben durch die Hochschulen selbst sollte die Aufgabenstellung der geplanten Marketingagentur auch den Wissens- und Erfahrungstransfer von der Agentur an die Hochschulen umfassen. Dazu gehören z.B. auch geeignete Schulungsangebote für Mitarbeiter, die an Hochschulen für Marketing und die internationale Zusammenarbeit verantwortlich sind. Die Tätigkeit der Agentur sollte daher von vorneherein solche Servicefunktionen für die Hochschulen in den Blick nehmen und die dort erforderliche Professionalisierung von Mitarbeitern im Bereich Marketing aktiv unterstützen.

- Marketing darf sich nicht auf Kommunikationspolitik beschränken. Statt dessen muss eine Marketingstrategie einen abgestimmten Mix aus Maßnahmen der Kommunikations-, Produkt-, Preis- und Distributionspolitik beinhalten. Diese Erweiterung der bisherigen Perspektive sollte möglichst rasch vorgenommen werden und erfordert eigenverantwortliches Handeln der Hochschulen.

X. Wissenschaftliche Weiterbildung

Entwicklungsstand in Baden-Württemberg

Seit 1995 verfolgt das Ministerium das Ziel, die Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen durch die Gewährung größerer Freiheiten bei deren Durchführung und Vermarktung zu intensivieren und zu fördern. Dadurch konnte eine qualitative Verbesserung und quantitative Ausweitung des Weiterbildungsangebots erreicht werden. Handlungsbedarf besteht allerdings noch immer bei der Entwicklung und Bereitstellung nachfrageorientierter und praxisgerechter Angebote, dem Aufbau von Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen sowie in der Entwicklung multimedial gestützter Angebote. Reformen in den Bereichen Hochschulrecht (z.B. Externenprüfung, Weiterbildung als Kernaufgabe, Gebühren), Dienstrecht (z.B. Anreizsetzung durch Deputatsermäßigung), Hochschulfinanzierung (Einbeziehung der Weiterbildung in die leistungsorientierte Mittelvergabe) sowie der Aufbau einer Vermarktungsinfrastruktur sollen wissenschaftliche Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen fördern und deren Verbreitung unterstützen. Vorgesehen ist darüber hinaus die Einrichtung einer zentralen Agentur zur standortübergreifenden Bündelung und Vermarktung technologiegestützter Weiterbildungsangebote.

CHE-Stellungnahme

Im Zeitalter der Globalisierung und des lebenslangen Lernens erlangt wissenschaftliche Weiterbildung eine immer größere Bedeutung. Die Leistungsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft wird in zunehmendem Maße durch ein breites und qualitativ hochwertiges Weiterbildungsangebot mitbestimmt. Für die Hochschulen eröffnet dieser Aufgabenbereich ganz neue Möglichkeiten für eine erfolgreiche Positionierung im Hochschulwettbewerb, gleichzeitig aber auch neue Spielräume zur Erweiterung und Diversifizierung ihrer Finanzierungsbasis.

Vor diesem Hintergrund erscheint ein stärker ausgeprägtes „unternehmerisches“ Denken und Handeln als eine wesentliche Voraussetzung und als ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches, d.h. qualitäts- und nachfrageorientiertes Weiterbildungsangebot der Hochschulen. Die Gesamtarchitektur des baden-württembergischen Reformmodells hat einige der dafür unverzichtbaren Voraussetzungen – wie z.B. geeignete Anreizstrukturen – geschaffen.

Mit Blick auf die eingeleiteten bzw. bereits vollzogenen Reformschritte zur Stärkung der wissenschaftlichen Weiterbildung ist insbesondere hervorzuheben, dass an einigen Stellen (z.B. Einbeziehung der Weiterbildung in die leistungsorientierte Mittelvergabe) die lateralen Bezüge zu anderen Reformmaßnahmen (Hochschulfinanzierung) erkannt wurden und damit die richtigen Anreize geschaffen worden sind. Diese Verknüpfung beugt zudem einer Behandlung der wissenschaftlichen Weiterbildung als isolierter Handlungsbereich der Hochschulentwicklung vor.

Zentraler Anreiz für die Förderung der Weiterbildung ist im betrachteten Zusammenhang natürlich die Möglichkeit zur Erhebung von Gebühren für Weiterbildungsangebote. Dies ist zugleich eine wesentliche Voraussetzung für unternehmerisches Handeln.

In seinen Empfehlungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung stellte der Wissenschaftsrat fest, dass diese noch immer in erster Linie auf "dem Engagement einzelner Professoren" beruht, wohingegen ihre Institutionalisierung aufgrund fehlender Anreize und struktureller Hemmnisse bislang zu kurz gekommen sei.⁴ Diese Feststellung gilt in ähnlicher Weise für die Entwicklung und Implementierung mediengestützter Lehrangebote, denen in der Regel noch immer die Einbettung in und die Unterstützung durch institutionell verantwortete Strategieentwicklungen fehlt und die statt dessen im Regelfall nach dem Modus der antragsbasierten Forschungsförderung durch befristet vergebene Projektdrittmittel realisiert werden.

Eine Stärkung der institutionellen Handlungsfähigkeit im Rahmen eigenständiger Strategieentscheidungen erscheint daher als unabdingbare Voraussetzung für eine effektive und nachhaltige Strukturentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung wie auch im Bereich des Medieneinsatzes an Hochschulen.

CHE- Empfehlungen

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Empfehlungen an das Land formulieren:

- Das MWK sollte den eingeschlagenen „ordnungspolitischen“ Ansatz konsequent fortsetzen: Eine Förderung der Weiterbildung ist von staatlicher Seite am besten dadurch möglich, dass Restriktionen für das autonome Handeln in diesem Bereich abgebaut und Anreizsysteme geschaffen werden. Zu letzteren gehören Einnahmen durch Weiterbildung, die Möglichkeit von Deputatsermäßigungen bei Übernahme von Weiterbildungsaufgaben und der Einfluss von Weiterbildungsaktivitäten auf die individuelle Vergütung der Lehrenden, der bisher nur dann gegeben ist, wenn die Weiterbildung außerhalb der Hochschule durchgeführt wird.
- Der Entwicklung multimedialer Weiterbildungsangebote sollte höchste Priorität eingeräumt werden. Diese Angebote sollten in eine institutionell getragene Medien-Gesamtstrategie eingebunden sein, damit sich daraus erkennbare Profilelemente und tragfähige Wettbewerbspositionen der einzelnen Hochschulen entwickeln können. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass Hochschulen mit wettbewerbsfähigen, d.h. inhaltlich fokussierten, organisatorisch abgesicherten und flexibel anpassungsfähigen Angeboten und damit auch mit einem besonderen Markennamen als Anbieter auf dem Weiterbildungsmarkt in Erscheinung treten können.

⁴ Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Hochschulentwicklung durch Teilzeitstudium, Multimedia und wissenschaftliche Weiterbildung, Köln 1998, S.121.

nen. Dies fördert letztlich auch ihre Attraktivität als Kooperationspartner für Wirtschaftsunternehmen im Rahmen firmeninterner Weiterbildungsmaßnahmen oder Corporate Universities.

- Im Weiterbildungsbereich sollten Möglichkeiten für strategische Allianzen ausgelotet werden. In Frage kommen strategische Allianzen der Hochschulen mit Nachfragern der Weiterbildung versus Allianzen mit anderen, professionellen Weiterbildern mit besseren Marktkenntnissen.
- Die Schaffung einer geeigneten Infrastruktur für die Vermarktung von Weiterbildungsangeboten der Hochschulen sollte einen Service des Ministeriums darstellen, den ordnungspolitischen Ansatz jedoch nicht einschränken.
- Aufgaben und Funktionen der geplanten Agentur sollten daher mittelfristig kritisch und mit Blick auf eine Verlagerung von Kompetenzen und Zuständigkeiten in den Verantwortungsbereich der jeweiligen Hochschulen überprüft werden.
- Auch weiterhin sollten Hemmnisse, die einer nachhaltigen Pflege und Weiterentwicklung dieses Aufgabenbereichs im Wege stehen, abgebaut werden. Hierzu zählen die Verrechnung von Lehrleistungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung auf Deputate, die Freiheit zur Festsetzung eigener „Preise“ für Weiterbildungsangebote sowie von overheads für off campus-Angebote für die Hochschule.

XI. Anhang

**Anhang 1:
Organisationsreform – Stand der Hochschulgesetze in ausgewählten
Bundesländern**

**Anhang 2
Vergleich der in Deutschland praktizierten Modelle der formelgebundenen
staatlichen Hochschulfinanzierung**

**Anhang 1:
Organisationsreform – Stand der Hochschulgesetze in ausgewählten Bundesländern**

	Hochschulrat	Wahlmodus für Leitungsorgane	Leitungs- und Aufsichtsfunktionen	Zielvereinbarungen
Bayern (08.07.98)	<p>Hochschulrat (zusätzlich zum Kuratorium)</p> <p>Mitglieder: 3 Persönlichkeiten aus Wirtschaft und beruflicher Praxis, 2 hochschulexterne Wissenschaftler. Präsident bzw. Rektor nimmt mit Sitz und Stimme an den Beratungen teil.</p> <p>Rechte/Zuständigkeiten: <i>Initiativen</i> für die Profilbildung der Hochschule und für Schwerpunkte in Forschung und Lehre; <i>Mitwirkung</i> bei Senatsentscheidungen zum Entwicklungsplan, zur Gliederung der Hochschule und zur Einrichtung von Studiengängen. <i>Stellungnahmen</i> gegenüber Hochschulleitung bei Entscheidungen über Grundsatzfragen und Schwerpunkte des Haushalts. Begründungspflicht der Hochschule und nochmalige Anhörung des Hochschulrates bei von dessen Voten abweichenden Entscheidungen.</p>	<p>Bestellung der Mitglieder des Hochschulrats durch Staatsminister auf Vorschlag der Hochschulleitung. Ehrenamtliche Mitgliedschaft für 4 Jahre.</p> <p>Wahl des <i>Rektors/Präsidenten</i> durch erweiterten Senat.</p> <p>Abwahl mit $\frac{3}{4}$-Mehrheit möglich</p>	<p>„Versammlung“ wird durch „erweiterten Senat“ ersetzt</p>	<p>Fehlanzeige</p>

	Hochschulrat	Wahlmodus für Leitungsorgane	Leitungs- und Aufsichtsfunktionen	Zielvereinbarungen
Brandenburg (25.05.99)	<p>Landeshochschulrat (soll einen eigenen Hochschulrat für jede Hochschule einrichten).</p> <p>Mitglieder: 10 Personen, davon mindestens ein Drittel Frauen</p> <p>Rechte/Zuständigkeiten: <i>Beratung</i> von Hochschulleitung und Senat in grundsätzlichen Angelegenheiten, <i>Mitwirkung</i> bei Entscheidungen über Entwicklungspläne zur Gewährleistung einer ausgewogenen Strukturentwicklung, <i>Empfehlungen</i> an die Landesregierung zur Haushaltsplanung, Vorschläge für die Wahl des Präsidenten im Benehmen mit dem Senat.</p>	<p>Bestellung der Mitglieder durch Ministerpräsident auf Vorschlag des Ministers nach Anhörung der Hochschulen und im Benehmen mit dem zuständigen Landtagsausschuss</p> <p>Wahl des <i>Präsidenten</i> durch Senat auf der Basis des Vorschlags des Landeshochschulrates</p> <p>Abwahl mit 2/3 Mehrheit möglich</p> <p>Wahl des <i>Dekans</i> durch Fachbereichsrat aus dem Kreis der ihm angehörenden Professoren auf Vorschlag des Präsidenten</p>	<p>Präsidialverfassung mit umfangreichen Befugnissen des Präsidenten. Präsident ist Dienstvorgesetzter der Professoren</p> <p>Abschaffung des Konzils als zentrales Hochschulorgan.</p> <p>Präsident und Dekane sind nicht Mitglieder des Senats</p>	<p>Minister kann mit den Hochschulen Vereinbarungen treffen, insbesondere für die Erfüllung staatlicher Aufgaben</p>
Hessen (03.11.98)	<p>Beirat</p> <p>Mitglieder: Mindestens 8 und höchstens 16 Persönlichkeiten aus Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft (ausschließlich extern)</p> <p>Rechte/Zuständigkeiten: <i>Beratung</i> der Hochschule, Dialog mit der Öffentlichkeit, Förderung der regionalen Vernetzung, Möglichkeit der Stellungnahme zu Wirtschaftsplänen</p>	<p>Bestellung der Beiratsmitglieder durch Minister auf Vorschlag des Senats</p> <p>Wahl des <i>Präsidenten</i> aufgrund eines mit dem Ministerium abgestimmten Vorschlags durch erweiterten Senat</p> <p>Abwahl mit ¾ Mehrheit möglich.</p>	<p>Präsident ist Dienstvorgesetzter auch der Professoren</p> <p>Konvent entfällt zugunsten des „Großen Senats“</p> <p>Dekane sind nicht mehr Mitglieder des Senats, Präsident ist stimmberechtigtes Mitglied</p>	<p>Ministerium kann mehrjährige Vereinbarungen mit den Hochschulen abschließen. Gegenstand sollen insbesondere Schwerpunktsetzungen im Studienangebot und in der Forschungskapazität, die Förderung der Qualität von Forschung und Lehre sowie der zur Verfügung stehende Finanzrahmen sein.</p>

	Hochschulrat	Wahlmodus für Leitungsorgane	Leistungs- und Aufsichtsfunktionen	Zielvereinbarungen
Nordrhein- Westfalen (HG-Entwurf vom 23.08.99)	<p>Hochschulrat</p> <p>Mitglieder: insbesondere Persönlichkeiten aus der Berufspraxis und dem öffentlichen Leben; Zahl ist nicht vorgegeben, sondern durch Grundordnung der Hochschule zu regeln</p> <p>Rechte/Zuständigkeiten: Beratungsgremium für Rektorat und Senat, insbesondere für die Entwicklungsplanung und regionale Einbindung der Hochschule</p>	<p>Wahl des <i>Rektors</i> (Amtszeit 4 Jahre) oder <i>Präsidenten</i> (Amtszeit 8 Jahre) nur durch Senat</p> <p>Abwahl mit 2/3 Mehrheit möglich.</p> <p><i>Dekanswahl</i> nur durch Fakultät</p>	<p>Rektor kann vom Minister zum Dienstvorgesetzten der Professoren bestellt werden.</p> <p>Auflösung des Konvents und Übertragung seiner Aufgaben an den Senat.</p> <p>Rektor, Dekane und Kanzler sind nicht stimmberechtigte Mitglieder im Senat.</p>	<p>Ministerium kann mit Hochschulen Vereinbarungen treffen, die konkrete Ziele bei der Erfüllung der Hochschulaufgaben zum Gegenstand haben, und die jeweiligen Leistungen festlegen.</p>
Saarland	<p>Universitätsrat</p> <p>Mitglieder: 6 Mitglieder des Senats (davon 3 Professoren, je 1 aus anderen Gruppen), 5 Externe aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem Leben</p> <p>Rechte/Zuständigkeiten: Initiativen für die Profilbildung der Universität. <i>Empfehlungen und Stellungnahmen</i> zu grundsätzlichen Angelegenheiten (Einrichtung, Veränderung, Aufhebung von Fakultäten und Studiengängen, Grundsätze für die leistungsbezogene Mittelvergabe. Beschlussfassung über Entwicklungsplan und den Abschluss von Zielvereinbarungen). Vorschlag zur Präsidentenwahl.</p>	<p>Gemeinsame Berufung der externen Mitglieder des Universitätsrates durch Präsident und Minister</p> <p>Wahl des <i>Präsidenten</i> durch Senat nach einem Wahlvorschlag des Universitätsrates</p> <p><i>Dekanswahl</i> nur durch Fakultät</p>		<p>Ministerium kann mit der Zustimmung des Universitätsrates sowie nach Anhörung des Senats Zielvereinbarungen mit der Universität schließen. Gegenstand sind insbesondere Schwerpunktsetzungen im Studienangebot und der Forschungskapazität, Maßnahmen zur Förderung der Qualität von Lehre und Forschung, Finanzmittel</p>

	Hochschulrat	Wahlmodus für Leitungsorgane	Leitungs- und Aufsichtsfunktionen	Zielvereinbarungen
Sachsen (11.06.99)	<p>Kuratorium</p> <p>Mitglieder: Bis zu 12 externe Mitglieder („unabhängige Persönlichkeiten“)</p> <p>Rechte/Zuständigkeiten: <i>Stellungnahme</i> zu allen grundsätzlichen Angelegenheiten der Hochschule; <i>Zustimmungspflicht</i> für deren Binnengliederung der Hochschule, zur Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen, zu Grundsatzfragen der Haushalts- u. Wirtschaftspläne, Zielvereinbarungen mit dem Land.</p>	<p>Die ehrenamtlichen Kuratoren werden vom Staatsminister für eine 5-jährige Amtszeit berufen: Eine Hälfte auf <i>Vorschlag</i> der Hochschulleitung, die andere mit deren <i>Zustimmung</i> (und nach Benehmen mit dem Senat)</p> <p>Wahl des <i>Rektors</i> durch Konzil auf Vorschlag des Senats (ohne Mitwirkung des Kuratoriums)</p> <p><i>Dekanswahl</i> durch Fakultätsrat aus dem Kreis der ihm angehörenden Professoren auf Vorschlag des Rektorats</p> <p>Abwahl möglich</p>	<p>Rektor, Prorektoren und Dekane sind stimmberechtigte Mitglieder des Senats</p> <p>Staatsminister kann im Einvernehmen mit dem Rektorat und mit dem Kuratorium Aufsichtsaufgaben widerruflich dem Kuratorium übertragen</p>	<p>Zielvereinbarungen zwischen Staatsministerium und Hochschulen auf der Grundlage von Leistungskatalogen sind eine Voraussetzung für ein Wettbewerbs- und Budgetierungsmodell zur leistungs- und ergebnisorientierten Mittelzuweisung für ein oder mehrere Jahre</p>
Schleswig-Holstein (HG-Entwurf vom 14.06.99)	<p>Hochschulbeirat als Verbindung zwischen Hochschule und Arbeitswelt sowie dem weiteren wirtschaftlichen, sozialen, regionalen Umfeld.</p> <p>Mitglieder: externe Besetzung, Zahl ist nicht vorgegeben, nur geschlechterparitätische Besetzung. Ein Hochschulbeirat für mehrere Hochschulen ist möglich</p> <p>Rechte/Zuständigkeiten: <i>Beratung</i> der Hochschule bei der Umsetzung wissenschaftlicher</p>	<p>Mitglieder des Hochschulbeirats werden auf Vorschlag der Hochschule vom Ministerium bestellt</p> <p>Wahl der <i>Hochschulleitung</i> durch „Konsistorium“ (105 Mitglieder; = großer Senat)</p> <p><i>Dekanswahl</i> nur durch Fachbereichskonvent</p>	<p>Konsistorium wird verkleinert, die Zuständigkeit des Senats auf Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung begrenzt</p> <p>Rektorat erhält umfassende Leitungskompetenz</p>	<p>Vereinbarungen zwischen Hochschulen (Rektorat, nach Zustimmung des Senats) und Ministerium sollen Reform- und Entwicklungsziele und deren Umsetzung, Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Lehre und zur Steigerung des Frauenanteils betreffen. Vereinbarungen über die mehrjährige Höhe der Landesmittel und zu Eckwerten für eine leistungsorientierte Mittelvergabe bedürfen der Zustimmung des Landtages.</p>

	Hochschulrat	Wahlmodus für Leitungsorgane	Leistungs- und Aufsichtsfunktionen	Zielvereinbarungen
	Erkenntnisse in die Gesellschaft und der Einbeziehung von Gegenwartsfragen in Lehre und Forschung; Erörterung regionaler Aspekte der Hochschulentwicklung. Beirat kann zu Ergebnissen von Evaluationen <i>Stellung nehmen</i>			
Thüringen (24.09.99)	Kuratorium Mitglieder: 5 bis 10 externe, unabhängige Persönlichkeiten Rechte/Zuständigkeiten: <i>Beratung</i> der Hochschule bei ihrer Aufgabenerfüllung; <i>Mitwirkung</i> (Anhörungs-pflicht) bei der Entwicklungsplanung, Binnengliederung, Einrichtung und Aufhebung von Studienangeboten; <i>Stellungnahme</i> zur internen Mittelverteilung und zu Evaluationsergebnissen	Bestellung der ehrenamtlichen Kuratoren durch Minister auf Vorschlag des Rektors (im Benehmen mit dem Senat) für 4 Jahre <i>Rektor/Präsidentenwahl</i> durch Konzil auf Vorschlag des Senats (ohne Mitwirkung des Kuratoriums) <i>Dekanswahl</i> nur durch Fakultät Abwahlen sind nicht vorgesehen	Rektor/Präsident stimmberechtigtes Mitglied des Senats, Dekane nicht; übrige Rektoratsmitglieder sind Senatsmitglieder mit beratender Stimme Aufgaben von Konzil und Senat können durch die Grundordnung der Hochschule einem zentralen Kollegialorgan übertragen werden	Ministerium kann mit den Hochschulen Vereinbarungen treffen, die konkrete Ziele bei der Erfüllung der Hochschulaufgaben oder die Erprobung neuer Organisationsformen zum Gegenstand haben und die jeweiligen Leistungen festlegen

Anhang 2

Vergleich der in Deutschland praktizierten Modelle der formelgebundenen staatlichen Hochschulfinanzierung

		Grundausrichtung				Indikatoransätze (+ Gewichtung)														
		Stabilität / Anreiz	Volumen / Leistung	Lehre / Forschung	komplex / einfach	Stellen / Personal	Studienplatzkapazität	Studierende i. d. RSZ	Studierende I.-4. Semester	Absolventen/Prüfungen	Drittmittel	Promotionen	Habilitationen	Frauenförderung	Fördererfolg BMBF	Forschungseinheiten	Weiterbildung	Modellver-suche	Internatio-nalisierung	
Partial-ansätze	NRW (U/FH)	Anreiz	Volumen	Lehre	einfach	X U:20, FH:15			X U:20, FH:25	X U:35, FH:50	X U:20, FH:10	X U:5								
	Rheinland-Pfalz (U/FH)	Anreiz	Volumen	Lehre	einfach	X 20		X	X 45		X 30	X 2,5	X 2,5							
	Sachsen (U)	Anreiz	Volumen	gleich	einfach	X 40		X 30			X 30									
	Bayern (U)	Anreiz	Volumen	Lehre	einfach	X 25		X 20		X 25	X 20	X	X 5							
	Bayern (FH)	Anreiz	Volumen	Lehre	Einfach	X 15		X 30		X 40	X 5			X 5	X 5					
Total-ansätze	Niedersachsen (FH)	Stabilität	Volumen	Lehre	Einfach		X 60	X 20		X 20			X 2							
	Rheinland-Pfalz (Personalbemessung)	Stabilität	Volumen	Lehre	komplex			X		X	X	X			X	X	X			
	Baden-Württemberg (U)	gleich	gleich	gleich	komplex			X	X	X	X	X		X						X