

Steuerungsinstrumente für Hochschulen

Hans-Ulrich Küpper

aus:

Rolf v. Lüde (Hg.)

Neue Wege der Hochschulgovernance

Symposium zum Hochschulmanagement an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

Mit Beiträgen von Rolf v. Lüde, Hans E. Roosendaal und Kasia Zalewska-Kurek, Barbara Sporn, Hans-Ulrich Küpper und Wolfgang Weber

S. 61–90

Impressum und Bildnachweis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Online-Version dieser Publikation ist auf den Verlagswebseiten frei verfügbar (*open access*). Die Deutsche Nationalbibliothek hat die Netzpublikation archiviert. Diese ist dauerhaft auf dem Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek verfügbar.

Open access über die folgenden Webseiten:

Hamburg University Press – <http://hup.sub.uni-hamburg.de>

PURL:

http://hup.sub.uni-hamburg.de/purl/HamburgUP_Luede_Hochschulgovernance

Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek – <http://deposit.d-nb.de>

ISBN 978-3-937816-73-9 (Printausgabe)

© 2010 Hamburg University Press, Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Deutschland

Covergestaltung: Benjamin Guzinski, Hamburg

Abbildung auf dem Cover: Foyer des Hauptgebäudes der Universität Hamburg, Edmund-Siemers-Allee 1; Foto: UHH/Schell.

Produktion: Elbe-Werkstätten GmbH, Hamburg, Deutschland

<http://www.ew-gmbh.de>

Inhalt

Vorwort	7
<i>Alexander Bassen</i>	
Neue Governance der Wissenschaft	9
<i>Rolf v. Lüde</i>	
The central-decentral paradox	23
The university as a merging organisation	
<i>Hans E. Roosendaal and Kasia Zalewska-Kurek</i>	
Steuerung autonomer Universitäten: Erfahrungen mit der österreichischen Universitätsreform	37
<i>Barbara Sporn</i>	
Steuerungsinstrumente für Hochschulen	61
<i>Hans-Ulrich Küpper</i>	
Das letzte Wort	91
<i>Wolfgang Weber</i>	
Verstaltungsprogramm	97
Beitragende	99

Steuerungsinstrumente für Hochschulen

Hans-Ulrich Küpper

1 Hochschulreformen in der Bundesrepublik Deutschland

Vor dem Hintergrund des 1964 von Georg Picht¹ ausgerufenen Bildungsnotstands löste die *Studentenbewegung von 1968* eine tief greifende Reform des deutschen Hochschulsystems aus. Unter dem Motto der „Demokratisierung“ mündete sie in die *Gruppenuniversität*. Während sich diese Reform im Rampenlicht der Öffentlichkeit vollzog, wurden die *Veränderungen des Hochschulsystems nach 1990* zuerst kaum wahrgenommen.² Angesichts des immer noch nicht bewältigten „Studentenbergs“ rückte das Ziel der Effizienzsteigerung in den Vordergrund. Dadurch erhielten betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente ein bis dahin nicht gekanntes Gewicht für die Hochschulen. Neue Hochschulgesetze in den Bundesländern, die fast im Wettbewerb entstanden und zum Teil nach wenigen Jahren erneut weitergeführt wurden,³ schraubten die Macht der Gremien und der Gruppen zurück. Ohne dass es zu großen Widerständen kam, wurden wichtige Elemente aufgehoben. Inzwischen haben die Veränderungen ein Ausmaß erreicht, die es gerechtfertigt erscheinen lassen, sie als die zweite große Hochschulreform der Bundesrepublik Deutschland zu bezeichnen. Da sich diese über einen längeren Zeitraum hinweg vollzog, kann sie (symbolisch) mit der Jahrtausendwende verknüpft und als effizienzorientierte Hochschulreform 2000 bezeichnet werden.

In ihr spielt der Übergang auf moderne Steuerungsinstrumente eine zentrale Rolle. Wesentliche Gründe hierfür liegen in den in Abschnitt 2 skizzierten *Problemen*, denen sich das deutsche Hochschulsystem durch die dramatische *Ausweitung seiner Studentenzahlen* seit 1970 ausgesetzt sah.

¹ Picht 1964.

² Vgl. Küpper 1997, Küpper 1998 a, Harnier u. a. 1998, S. 42.

³ Beispielsweise gab es in Bayern 1998 und 2006 jeweils ein neues Hochschulgesetz.

Aufgrund dieser Probleme wurde *Effizienzsteigerung* zu einem wichtigen Ziel für die nach 1995 begonnene Hochschulreform. In ihr wird den Hochschulen vom Staat deutlich mehr Autonomie eingeräumt. Damit gewinnt deren *Steuerung* ein besonderes Gewicht. Man benötigt leistungsfähige Steuerungsinstrumente auf *zwei Ebenen*. Zum einen liegt sie in der Beziehung zwischen den *Landesregierungen* sowie zuständigen *Ministerien* und den *Hochschulen*. Für diese in Abschnitt 3 behandelte Ebene ist der vermehrte Übergang auf Systeme zur Koordination und Steuerung dezentraler Einheiten wie die outputbezogene Budgetierung und Zielvereinbarungen charakteristisch. Die andere Ebene betrifft das Verhältnis zwischen Hochschulleitungen, Fakultäten und den darunter liegenden Einheiten wie Departments. In Abschnitt 4 wird aufgezeigt, durch welche Instrumente die *Steuerungsprobleme innerhalb der Hochschulen* besser bewältigt werden können. Dabei wird deutlich, dass eine Anpassung dieser Instrumente an die spezifischen Bedingungen und Ziele von Hochschulen notwendig ist. Dies mündet in die im letzten Abschnitt 5 aufgestellte These, dass es nicht um eine „Ökonomisierung“ oder „Amerikanisierung“ der Hochschulen gehen kann. Vielmehr muss auf Grundlage der deutschen, mit dem Namen Humboldt verbundenen Tradition ein *angemessener Einsatz moderner Steuerungsinstrumente* gefunden werden.

2 Auslöser und Ziele der Hochschulreform 2000

2.1 Probleme des deutschen Hochschulsystems

Den Hintergrund für die im vergangenen Jahrzehnt vollzogene Hochschulreform bilden einerseits interne Mängel des Hochschulsystems, die mit den Jahren immer deutlicher und bedrängender geworden sind. Zum anderen sind es externe Faktoren, durch die neue Anforderungen an die Hochschulen gestellt wurden. Zu Letzteren gehören insbesondere die durch die *Wiedervereinigung* ausgelösten Aufgaben, die Hochschulen in den neuen Bundesländern innerhalb kürzester Zeit wieder funktionsfähig zu machen und deren gesamtes System auf die veränderten Bedingungen auszurichten. Darüber hinaus hat die vor allem durch den Zusammenbruch des Kommunismus und die technologischen Entwicklungen vorangetriebene *Globalisierung* die Hoch-

schulen in viel stärkerem Maße dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt.

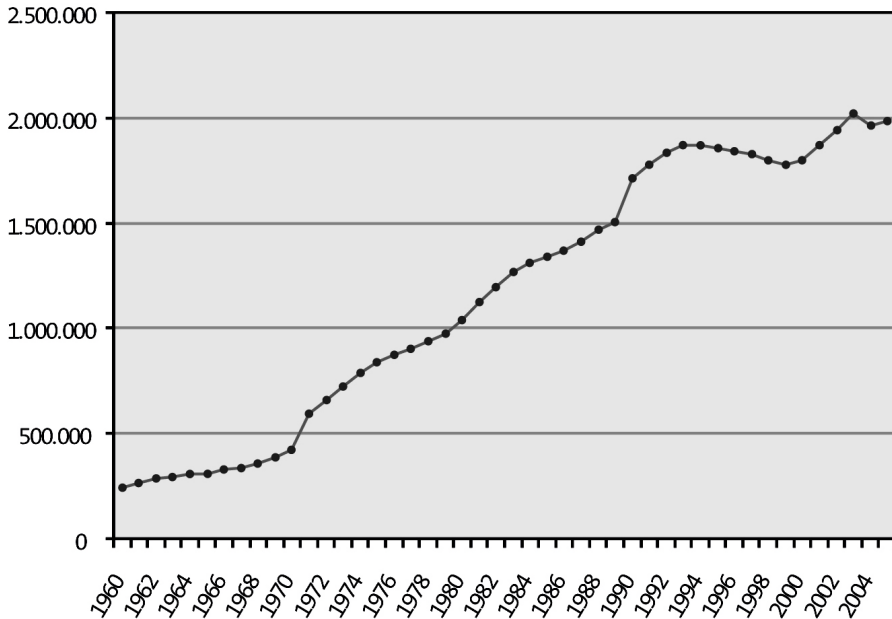


Abbildung 1: Entwicklung der Studentenzahlen in Deutschland (Quelle: Statist. Bundesamt [Hg.]: Bildung im Zahlenspiegel 2002; Statist. Bundesamt, Fachserie 11 R 4.3.1, 2003 und 2006/2007)

Diese erhöhten Anforderungen der Gesellschaft trafen auf ein Hochschulsystem mit gravierenden Mängeln. Es war und ist deutlich *überlastet*, weil – wie von Georg Picht gefordert – die Studentenzahlen gemäß Abbildung 1 in zwei Jahrzehnten auf mehr als das Dreifache stiegen, die finanzielle Ausstattung der Hochschulen aber weit geringer war.⁴ Deshalb müssen insbesondere die Universitäten in vielen Fächern wie der Betriebswirtschaftslehre (BWL) einen Massenbetrieb bewältigen. Obwohl in der Reform nach

⁴ Vgl. Kultusministerkonferenz (KMK) 2008, S. 149; so nahmen die Ausgaben der Hochschulen für Lehre und Forschung ohne die Hochschulkliniken und die Fächergruppe Humanmedizin zwischen 1980 und 1990 nominal um ca. 55 %, real um nicht ganz 20 % zu; vgl. Wissenschaftsrat 2002, S. 59.

1968 das „Kleingruppenkonzept“ empfohlen wurde, hat man als Betriebswirt im Grundstudium praktisch nichts anderes erlebt und weiß, welchen Anspruch (insbesondere Anfänger-)Veranstaltungen mit bis zu 1000 Hörern im Hinblick auf die Vorlesung, die sie begleitenden Übungen und die zu korrigierenden Klausuren mit sich bringen. Betroffen davon sind primär die Universitäten, weil die Lenkung der Studentenströme in Deutschland äußerst problematisch erfolgt, indem entsprechend Abbildung 2 nur circa 30 Prozent eines Jahrgangs auf die Fachhochschulen gehen. Es ist Indiz einer derartigen Fehl lenkung, wenn man „eben“ zur Universität gehen muss, weil an Berufsakademien (wie in Baden-Württemberg) sowie Fachhochschulen ein strengerer NC (Numerus Clausus) herrscht und allein die Universitäten räumlich sowie personell zur Bewältigung von Massen in der Lage sind.

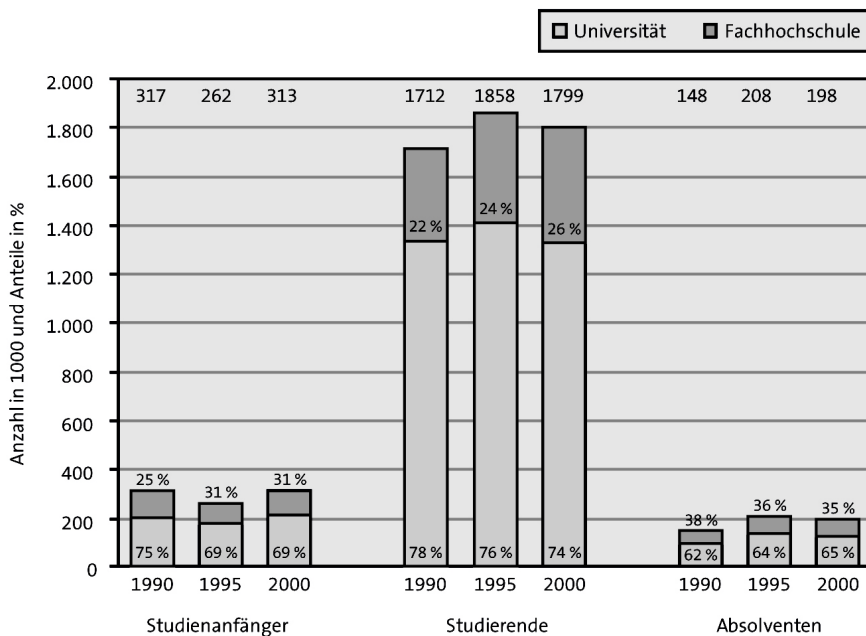


Abbildung 2: Verteilung von Studierenden auf Universitaten und Fachhochschulen in Deutschland von 1990 bis 2000 (Quelle: Bundesministerium fur Bildung und Forschung, Grund- und Strukturdaten 2000/2001, S. 159 f.)

Der zu bewältigenden Studentenzahlen versuchte man mit einem *Kapazitätsrecht* und einer zentralen *Verteilung der Studierenden* Herr zu werden. Verbunden mit einer zum Teil detailgenauen Steuerung durch die Landesministerien sowie Landesparlamente wies das Gesamtsystem ein überaus hohes Maß an Regulierung auf. Einen besonderen Ausdruck fand die schwierige Lage in einer Aussage des Bundesverfassungsgerichts von 1973, niedrige Betreuungsrelationen zwischen Studierenden und Professoren an Universitäten seien Ausdruck einer „unzulässigen Niveaupflege“. Zahlreiche Klagen unter anderem für den Zugang in zulassungsbeschränkte Fächer verschärfen die Bürokratisierung und Regulierung, so dass zum Beispiel Prüfungsordnungen weniger der Information der Studierenden als der Absicherung gegen Rechtsverfahren dienen.

2.2 Ziele der Hochschulreform 2000

Auch wenn die in den 1990er-Jahren einsetzenden Änderungen im Hochschulsystem keinem einheitlichen Konzept folgen, lassen sich implizit zumindest drei Ziele erkennen, die mit ihnen erreicht werden sollen: eine Steigerung der *Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit* der Hochschulen, die Verstärkung des *Wettbewerbs* und die *Dezentralisierung ihrer Steuerungssysteme*. Die Erweiterung sowie Stärkung der europäischen Gemeinschaft nach 1990 und die Globalisierung haben in der Gesellschaft das Bewusstsein geweckt, wie wichtig die Hochschulen für die künftige Stellung eines Landes sind. Damit sind ihre Anforderungen an die Hochschulen deutlich gestiegen.

Von diesen werden nicht nur eine *Steigerung der Effizienz* zur bestmöglichen Nutzung der bereitgestellten Ressourcen und Finanzmittel verlangt. Ihre Studiengänge sollen internationalen Ansprüchen genügen, so dass die Absolventen gegenüber den wichtigsten anderen Ländern konkurrenzfähig sind. In der Forschung sollen zumindest die besten Universitäten den Anschluss an die internationale Spitzenforschung halten. Am deutlichsten sichtbar wurde dieser Anspruch, als nach Jahren eines kritischen Umgangs mit dem Begriff Leistungsorientierung ein sozialdemokratischer Bundeskanzler Anfang 2004 die Einrichtung einer „Elite“-Universität forderte.

Statt auf eine zentrale Regulierung wird zunehmend auf *Elemente des Wettbewerbs* gesetzt. Das zeigt sich unter anderem an den Bestrebungen zur

Abschaffung des Hochschulrahmengesetzes und der zentralen Verteilung von Studienplätzen, der Einführung von Studiengebühren beziehungsweise Studienbeiträgen und der Exzellenzinitiative. Es wird auch deutlich an den vielfältigen Rankings von Hochschulen beziehungsweise deren Fächern, wie sie seit Jahren nicht nur vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), sondern auch von renommierten privatwirtschaftlichen Magazinen ermittelt werden, was auf ihre Beachtung in der Gesellschaft hinweist.

Dem entspricht eine zunehmende *Dezentralisierung* und *Differenzierung des Hochschulsystems*. Eine stärkere Autonomisierung der Hochschulen wird nicht nur von den Hochschulen, deren Präsidenten und Professoren gefordert. Sie hat auch immer mehr Eingang in politische Forderungen und Hochschulgesetze gefunden, wofür die Einrichtung von Hochschulräten und die Übertragung des Berufungsrechts auf die Hochschulen sichtbare Beispiele bilden. Obwohl viele Hochschullehrer es kaum glauben wollen, stellt die Autonomie auch für viele Ministerien und deren Beamte ein Reformziel dar.

Ein wichtiges Instrument zur Erreichung dieser grundlegenden Ziele wird im Rahmen der Hochschulreform 2000 in der Nutzung betriebswirtschaftlicher *Führungs- und Steuerungsinstrumente* gesehen. Man erkannte, dass eine Übertragung von Autonomie nur sinnvoll ist, wenn die Hochschulen über die notwendigen Instrumente und Kenntnisse verfügen. Die Abkehr von einer vielfach tief gehenden Steuerung durch Ministerien und Parlamente setzt voraus, an Stelle der bisherigen Regulierungssysteme Verfahren zur Koordination und Lenkung der Hochschulen einzuführen, da diese weiterhin in hohem Maße vom Staat finanziert werden. Teilweise wurde dabei von Politikern und Ministerien die Auffassung vertreten, Hochschulen könnten umso mehr Autonomie erhalten, je mehr sie die ökonomischen Instrumente erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen übernehmen. Der Glaube an deren Zweckmäßigkeit fand einen besonders extremen Ausdruck im Modellversuch eines SPD-geführten Bundeslandes, bei dem drei seiner Hochschulen die Rechnungslegung des Handelsgesetzbuchs (HGB) übernahmen, obwohl gleichzeitig die SPD-Bundesbildungsministerin die Einführung von Studiengebühren verbieten wollte.

Die Steuerung der Hochschulen betrifft vor allem *zwei Ebenen*. Zum einen bezieht sie sich auf das Verhältnis zwischen den *Bundesländern und den Hochschulen*, von denen die ganz überwiegende Zahl staatlich ist und die zu einem wesentlichen Teil vom Staat finanziert werden. Zum anderen betrifft sie das *Führungssystem innerhalb der einzelnen Hochschule*. Grundlage

für eine zielorientierte und effiziente Steuerung sind auf beiden Ebenen aussagefähige Informationssysteme. Diese bilden die Grundlage für den Einsatz von Koordinations- und Steuerungskonzepten, wie sie insbesondere im Controlling entwickelt und analysiert werden, sowie die Nutzung spezifischer Führungsteilsysteme in den Hochschulen.

3 Steuerung des Hochschulsystems

3.1 Dezentralisierung der Steuerung

Da es in Deutschland relativ wenige Privathochschulen gibt, hat der Staat nicht nur als Gesetzgeber, der das Bildungssystem zu regulieren hat, sondern auch als Eigentümer der meisten Hochschulen einen großen Einfluss auf das Hochschulsystem. Eine Besonderheit gegenüber anderen Staaten besteht darin, dass die *Kulturhoheit* bei den 16 Bundesländern liegt. Daraus entsteht ein Wettbewerb, wie er zum Beispiel im Hinblick auf die Reformierung der Hochschulen durch neue Landesgesetze und in der Exzellenzinitiative sichtbar geworden ist. Ein grundsätzliches Merkmal der Hochschulreform 2000 liegt darin, dass man entsprechend Abbildung 3 von einer eher zentralisierten zu einer stärker dezentralisierten Steuerung der Hochschulen mit marktwirtschaftlichen Elementen gelangen möchte.

Dimensionen	Ausprägungen	
Organisation	Hierarchie	Autonomie
Planung	Bürokratie	Marktbezug
Motivation	Verpflichtung	Leistungsanreize
Information	Angebotsorientiert	Nachfrageorientiert
Koordination	Pläne	Zielvereinbarungen
	Zentralisierte, planwirtschaftliche Systeme	Dezentralisierte, marktwirtschaftliche Systeme

Abbildung 3: Dimensionen von Steuerungssystemen

3.2 Regelung des Studiensystems

In jedem Land hat der Gesetzgeber die Aufgabe, Regelungen für die grundsätzliche Struktur des Studiensystems vorzugeben. Die Hochschulgesetze aller Bundesländer enthalten dementsprechend Vorschriften insbesondere zu möglichen Studiengängen, den in ihnen abzulegenden Prüfungen und staatlich anerkannten Abschlüssen. Das Bestreben, Kompetenzen der Ministerien abzugeben, zeigt sich in diesem Bereich vor allem in dem Übergang auf ein *Akkreditierungssystem*. Bis in die 90er-Jahre hinein mussten Prüfungs- und Studienordnungen nicht nur von den zuständigen Ministerien genehmigt werden. Diese übernahmen darüber hinaus eine eingehende Prüfung der von den Hochschulen ausgearbeiteten (und dort schon auf ihre rechtliche Zulässigkeit geprüften) Ordnungen. Dabei orientierte man sich an zum Beispiel an Allgemeinen Bestimmungen für Diplomprüfungsordnungen und Rahmenprüfungsordnungen, wie sie für verschiedene Fächer ausgearbeitet worden waren. Darin lag ein zentralisierendes Element, das zu einer Vereinheitlichung des Studiums an den Universitäten beziehungsweise Fachhochschulen beitrug. Die Übertragung der fachlichen Prüfung auf (unterschiedliche) Akkreditierungsagenturen, in denen auch Vertreter der Wirtschaft und Gesellschaft sitzen, dürfte zu einer wesentlich stärkeren Differenzierung der Studiengänge führen. Zudem hat sich die Prozess-Akkreditierung einzelner Studiengänge als sehr zeit- und kostenintensiv erwiesen. Deshalb besteht eine Tendenz, zu einer System-Akkreditierung zu gelangen, in deren Mittelpunkt das Qualitätssicherungssystem der Hochschule und nicht mehr der einzelne Studiengang steht. Wegen der unterschiedlichen Auffassungen auch der Bundesländer ist gegenwärtig nicht klar ersichtlich, welche Form sich letztlich durchsetzen wird.

Einen wesentlich größeren Einfluss auf das Studium hat der *Bologna-Prozess*. Auch wenn das Diplom in Deutschland – und zumindest teilweise (zum Beispiel für Ingenieure) im Ausland – sowie bei vielen Politikern⁵ eine hohe Anerkennung genoss, unterzeichnete der Vertreter der Bundesrepublik 1999 die gemeinsame Erklärung der Europäischen Bildungsminister zur Struktur des europäischen Hochschulraums in Bologna. Erst im darauffolgenden Jahrzehnt wurde deutlich, dass alle Bundesländer in den meis-

⁵ Beispielsweise bei dem (von 1986) bis 2003 für Bayern zuständigen Wissenschaftsminister Hans Zehetmair.

ten Studiengängen deshalb das Diplom aufgeben und auf ein gestuftes System mit Bachelor und Master übergehen (müssen).⁶ Dies führt in ihnen zu einer grundsätzlichen Analyse sowie Neugestaltung des Studiums, wodurch die Differenzierung des Studiensystems weiter zunehmen dürfte.

Deutliche Auswirkungen auf das Studiensystem hat die Abkehr von einer zentralen Verteilung knapper Studienplätze. An die Stelle dieses zentralistischen planwirtschaftlichen Systems tritt in vielen Fächern eine dezentrale Auswahl durch die einzelne Hochschule. Neben den in – inzwischen nicht mehr bundeseinheitlichen, sondern länderspezifischen – Kapazitätsverordnungen festgelegten Regeln für die Auswahl von Studierenden in Studiengängen mit einem NC können die Hochschulen zudem Eignungsfeststellungsverfahren⁷ einrichten. Damit gewinnt die *Auswahl der Studierenden* für jede Fakultät eine zentrale Bedeutung. Wie Erfahrungen im Ausland zeigen, bildet dieser Zugang einen wichtigen Parameter für die Ausrichtung einer Fakultät, durch den die Differenzierung der Hochschulen gefördert wird. Auf dessen Gewicht weisen schon die ersten Erfahrungen der Universitäten hin. Wie Abbildung 4 dokumentiert, haben sich beispielsweise an den Universitäten München und Tübingen durch die dezentrale Auswahl verbunden mit dem Übergang auf ein Bachelorstudium der Anteil an Studienanfängern mit einem besseren Abiturnotenschnitt und die Leistungsergebnisse deutlich erhöht. Attraktive Fakultäten und Hochschulen erhalten dadurch die Möglichkeit, die für sie geeigneten Studierenden auszusuchen.

Diese Veränderung in der Verteilung der Studentenströme dürfte auch durch die nach einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts⁸ möglich gewordene und von mehreren Bundesländern eingeführten *Studiengebühren* verstärkt werden. Werden diese Mittel wie geplant zur Verbesserung der Studienbedingungen genutzt, könnten derartige „Studienbeiträge“ die Attraktivität sogar erhöhen. Um positive Wirkungen eines solchen Systems zu nutzen,⁹ erscheint es jedoch notwendig, dass es einerseits zu einer (echten) Differenzierung ihrer Höhe kommt und andererseits das Stipendiensystem ausgeweitet wird, damit nicht soziale Faktoren die Studienplatzwahl (zu stark) beeinflussen.

⁶ Vgl. Gensch/Schindler 2003; Kehm/Teichler 2005; Kehm/Teichler 2006; Witte 2006 a und b.

⁷ Vgl. z. B. Art. 44 des Bayrisches Hochschulgesetz (BayHSchG) 2006

⁸ Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 26. Januar 2005.

⁹ Vgl. auch Küpper 2002 b.

Zulassung zum BWL-BA-Studium an der Universität München			
Abiturnote	1,0–1,5	1,0–2,0	1,0–2,5
Jahrgang 2005	10 %	33 %	65 %
Jahrgang 2006	16 %	70 %	90 %
Jahrgang 2007	21 %	84 %	88 %
Ergebnisse aus BWL-Grundstudium Universität Tübingen			
	Gesamtes Pflichtprogramm	Durchfallquote	Durchschnittsnote
Jahrgang 2003	43 %	24 %	3,1
Jahrgang 2004	46 %	21 %	3,2
Jahrgang 2005	58 %	20 %	2,8
Jahrgang 2006	77 %	12 %	2,7

Abbildung 4: Auswirkungen des Übergangs Auswahl der Studierenden und Bachelor

Damit die Hochschulen und die Studienbewerber diese für beide zentral wichtige Entscheidung fundiert treffen können, müssen sie über die erforderlichen Informationen verfügen. Deshalb wird die Bedeutung von Informationsinstrumenten eher zunehmen. Zusammen mit einer Vielzahl von Einzeluntersuchungen lassen sich aus ihnen Erkenntnisse über relevante Merkmale von Hochschulen und Fakultäten gewinnen. Während es schon bisher eine Vielzahl von Informationen über das Studium gab, wird das Defizit in Bezug auf den Weg nach dem Studium in Deutschland erst langsam beseitigt. Zwar führt Hochschulinformations-System GmbH (HIS) seit Langem bundesweite *Absolventenstudien* durch;¹⁰ diese erlauben jedoch keine Rückschlüsse auf die einzelnen Hochschulen. Dem wirken tiefer gehende Absolventenstudien entgegen, wie sie zunehmend in den Bundesländern und Hochschulen vorgenommen werden. Das 2005 gestartete *Bayerische Absolventenpanel BAP*¹¹ erfasst in einer Vollerhebung zuerst die Studierenden in den wichtigsten Studiengängen an allen Bayerischen Universitäten und Fachhochschulen circa anderthalb Jahre nach ihrem Abschluss. Die ersten beiden Erhebungen der Absolventenjahrgänge 2003/4 und 2005/6 wurden für ganz Bayern und für jede einzelne Hochschule ausgewertet.¹² Das Panel wird fünf und zehn Jahre nach dem Abschluss erneut befragt, um Infor-

¹⁰ Vgl. Minks/Briedis 2005; Kerst/Schramm 2008.

¹¹ Vgl. Falk/Reimer/Hartwig 2007.

mationen über die weitere berufliche Entwicklung zu erhalten. Die erste derartige erneute Befragung ist für 2010 geplant.

3.3 Verteilung der staatlichen Ressourcen und Finanzmittel

An den staatlichen Hochschulen bildet die Verteilung der Ressourcen und Finanzmittel ein wichtiges Instrument zur Steuerung der Hochschulen. Besonders in diesem Bereich zeigt sich der Übergang auf stärker dezentralisierte Koordinations- und Steuerungssysteme. Seit den ersten Schritten der Hochschulreform 2000 werden *Globalhaushalte* für die einzelnen Hochschulen diskutiert und zunehmend umgesetzt.¹³ Damit erhalten diese eine eigene finanzielle Autonomie.

Gleichzeitig wurden verschiedene Verfahren zur Verteilung der Mittel auf die Hochschulen diskutiert und in unterschiedlicher Weise in den Ländern umgesetzt. Dabei scheint sich die Gliederung in eine *Grundversorgung*, einen *kennzahlenbasierten* und einen *verhandlungsbasierten* Teil herauszuschälen. Ersterer umfasst insbesondere die einer Hochschule zugewiesenen Stellen oder orientiert sich an diesen. Der zweite Block wird mit *Bedarfs- und Leistungsgrößen* wie der Zahl an Studierenden und/oder Absolventen, Promotionen und Habilitationen, eingeworbenen Drittmitteln, der Frauenquote, dem Anteil an Ausländern und Ähnlichem verknüpft. Von ihm sollen unmittelbar Leistungsanreize ausgehen. Als drittes, zunehmend wichtiges Instrument werden *Zielvereinbarungen* getroffen, durch welche die Hochschulen für einen Zeitraum Planungssicherheit erhalten sollen. In ihnen werden konkrete Ziele zum Beispiel im Hinblick auf Studiengänge, Studentenzahlen, Innovationen und so weiter festgelegt.

An dieser Entwicklung erkennt man, dass auch im Hochschulfeld mit Verfahren der outputbezogenen Budgetierung sowie Kennzahlen- und Zielsystemen neuere *Ansätze des Controlling* genutzt werden.¹⁴ Die politischen Ziele eines Bundeslandes und die Machtverhältnisse zwischen seinen politisch relevanten Gruppen sowie zwischen Wissenschafts- und Finanzministerium schlagen sich in der konkreten Ausprägung des jeweiligen

¹² Vgl. Falk/Reimer 2007; Reimer 2008; http://www.ihf.bayern.de/?BAP%3A_Das_Bayerische_Absolventenpanel:Ergebnisse.

¹³ Vgl. Krasny/Ziegele 1997.

¹⁴ Vgl. hierzu Küpper 2008, S. 360 ff. und S. 389 ff.

Verteilungssystem, dem Gewicht der verschiedenen Parameter und der Präzision sowie Bindung der Zielvereinbarungen nieder. Erkennbar ist aber durchweg, dass man auf ein wesentlich breiteres sowie stärker leistungsorientiertes Instrumentarium übergeht, als es die weitgehende Verankerung in einem gegebenenfalls zweijährigen Landeshaushalt bedeutete.

In dem Zeitraum zwischen 2006 und 2020 sieht sich Deutschland erneut mit einer Ausweitung der Studienbewerber konfrontiert. Die Prognosen besagen, dass die Gesamtzahl der Studierenden bis circa 2014 um zwischen 20 und 30 Prozent zunehmen und bis zum Ende dieses Jahrzehnts auf dem dann erreichten Niveau verbleiben wird. Dazu kommt, dass in einer Reihe von Bundesländern wegen des Übergangs auf ein achtjähriges Gymnasium in einzelnen, aber unterschiedlichen Jahren zwei Abiturjahrgänge an die Hochschulen drängen. Um dem zu begegnen, hat die Bundesregierung zuerst für vier Jahre mit den Ländern einen „Hochschulpakt“ geschlossen, der durch eigene Programme der einzelnen Länder ergänzt wird. So wird beispielsweise in Bayern den Hochschulen für die Jahre 2008 bis 2013 eine zusätzliche Milliarde Euro zur Einrichtung von Personalstellen und weitere Mittel zur Schaffung der erforderlichen Raumkapazitäten bereitgestellt. Verbunden mit einem breiten Katalog von Einzelmaßnahmen unter anderem wie der vorgezogenen Wiederbesetzung von Professuren und der Gewinnung von Seniorprofessoren sollen die Studienkapazitäten entsprechend ausgeweitet werden.

Während dieses Programm auf das Studium gerichtet ist, erhält die Forschung Anreize durch das *Exzellenzprogramm*. Die Wirkungen des ersten Programms dieser Art lassen erkennen, dass mit ihm der Wettbewerb zwischen den Universitäten im Forschungsbereich beflügelt wird. Auch die Auszeichnung einzelner „Eliteuniversitäten“ trägt zur Differenzierung zwischen den Hochschulen bei.

4 Steuerung der einzelnen Hochschulen

4.1 Ausbau des Führungssystems

In der Hochschulreform 2000 werden vielfältige Entscheidungsrechte an die Hochschulen übertragen. Dies verlangt auf der anderen Seite, dass diese

über die notwendigen Kompetenzen und Instrumente verfügen. Während in der Reform nach 1968 Organisationsfragen im Mittelpunkt standen, erstreckt sich die Hochschulreform 2000 auf das gesamte Führungssystem.¹⁵ Entsprechend Abbildung 5 werden mit ihm über den Einsatz der Ressourcen und Potenziale die Geschäftsprozesse einer Hochschule.¹⁶ gesteuert. Seine Komponenten sind Organisation und Personalführung, Planung und Kontrolle, das Informations- sowie das koordinierende Controllingssystem.¹⁷

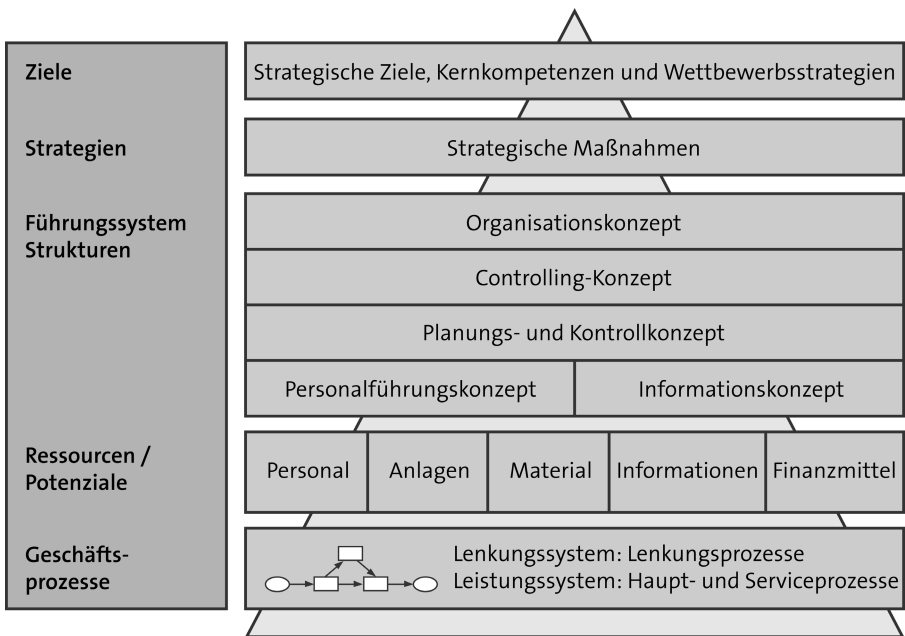


Abbildung 5: Strukturmodell von Hochschulen

¹⁵ Vgl. Küpper/Sinz 1998.

¹⁶ Vgl. Sinz 1998, S. 5; Küpper 2008, S. 518 f.

¹⁷ Vgl. Küpper 2008, S. 28 ff.

4.2 Organisation und Personalführung

Zwar wird Organisationsfragen nicht dasselbe Gewicht wie in der Reform nach 1968 beigemessen, dennoch spielen sie wieder eine Rolle. Verschiedene neue Hochschulgesetze der Bundesländer haben die *Macht der Hochschulleitungen* und ihrer Präsidenten sowie der Dekane deutlich gestärkt.¹⁸ Dahinter steht möglicherweise die Überlegung, dass in einem Bereich, in dem die Freiheit von Forschung und Lehre grundgesetzlich gesichert ist, Reformen lediglich von starken Führungsorganen durchgesetzt werden können. Viele Hochschulen sehen es auch als erforderlich an, die *Organisationsstrukturen zu straffen* und gehen daher auf weniger und größere Fakultäten beziehungsweise Fachbereiche über. Auf der darunter liegenden Ebene wird häufig versucht, leistungsfähige Einrichtungen wie Departments zu schaffen, welche über bisherige Lehrstuhl Grenzen hinausgehen. Zudem gibt es Überlegungen wie in dem Konzept „Wissenschaftsland Bayern 2020“,¹⁹ hochschulübergreifende Einheiten zu bilden. Geht man diesen Schritt weiter, so ist es denkbar, die in einem Raum ansässigen Forschungs- und Lehreinheiten beispielsweise in Natur- oder Ingenieurwissenschaften, Wirtschafts- und Rechts- oder Sozialwissenschaften und Ähnliches zu relativ selbstständigen Einheiten zusammenzufassen, über welchen die Gesamtleitung in Form einer Holding organisiert wird.

Mit der Übertragung von Autonomie auf die Hochschulen und dem Rückzug von Ministerien sowie Landesparlamenten aus der Detailsteuerung stellt sich das Problem, wie der Staat seine Funktion als Eigentümer wahrnimmt. Eine Antwort darauf wurde insbesondere durch die Einrichtung von *Hochschulräten* gesucht, in die Vertreter aus Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft²⁰ berufen werden. Inwieweit diese an die Stelle von Ministerien und Parlamenten treten können, ist zumindest fraglich. Die Interessenwahrnehmung der Gesellschaft als Eigentümerin der staatlichen Hochschulen erscheint ein bisher noch nicht ausreichend analysiertes und ungelöstes Problem im Dezentralisierungsprozess der Hochschulreform 2000. Ferner wirft das Zusammenspiel zwischen hochschulinternen und

¹⁸ Vgl. z. B. Art. 20, 21 und 28 Abs. 3 BayHSchG 2006.

¹⁹ Wissenschaftsland 2005.

²⁰ Beispielsweise sind nach Art 26 BayHSchG 2006 neben des Vertretern des Senats „acht Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Kultur sowie insbesondere Wirtschaft und beruflicher Praxis“ zu bestellen.

hochschulexternen Funktionsträgern sowie zwischen Hochschulleitung, Dekanen, Senat und Hochschulrat eine Reihe von Problemen auf.

Mit der Stärkung der Dekane verbindet sich die Frage, inwieweit auch die *Leitung* dieser *dezentralen Lehr- und Forschungseinheiten* neben der Stellvertretung durch den Prodekan einer Verbreiterung bedarf. Dem wird teilweise durch ihre Erweiterung um Forschungsdekane und Leitern von (Studenten- und/oder Prüfungs-)Serviceeinheiten begegnet.

Ein grundsätzliches Problem liegt im künftigen Verhältnis zwischen Hierarchie und Kollegialität innerhalb der Fakultäten und darüber hinausgehend der gesamten Hochschule. Durch die Freiheit von Forschung und Lehre sowie die Kompetenz der Professoren in ihrem jeweiligen Fach wird diese Frage anders als in Wirtschaftsunternehmungen zu lösen sein.

Die Wahrnehmung der gestiegenen Verantwortung erfordert eine stärkere *Professionalisierung* der Führungspersonen auf den relevanten Ebenen. Im Hinblick auf die Personalführung stellt sich zudem die Frage, wie die wissenschaftlichen Anreizsysteme für Professoren und Mitarbeiter auszubauen sind.²¹ Die mit dem Übergang auf die „W-Besoldung“ vorgenommenen Versuche, in die Belohnung der Professoren weitere Leistungskomponenten einzubauen, erscheinen gegenüber der Wirkung des Berufungsmarktes sekundär und stellen die Hochschulen vor Verteilungsprobleme, welche die Kollegialität belasten.

4.3 Planung und Kontrolle

Planung²² und Kontrolle waren an den Hochschulen und deren Fakultäten nicht grundsätzlich unbekannt. Immer wieder wurden Struktur- und Entwicklungspläne verabschiedet, in denen man zum Beispiel die künftige Ausrichtung der Studiengänge und Professuren sowie gemeinsame Forschungsfelder beschrieb. Deren Wirkungen blieben jedoch begrenzt.

Mit der Hochschulreform 2000 scheint dieses Führungsinstrument mehr Bedeutung zu gewinnen. Man erkennt eher, dass auch Hochschulen strategische Überlegungen anstellen müssen, wie es im Strukturmodell von Abbildung 5 verankert ist. Diese Planungsebene spielt für sie eine besondere Rolle, weil ein Großteil ihrer Entscheidungen zum Beispiel über Studien-

²¹ Vgl. Küpper 1997, S. 131 ff.; Hartmann 1998, S. 47 ff. und S. 87 ff.

²² Vgl. Küpper 1998 b.

gänge, die Einrichtung und Besetzung von Fakultäten, Departments und Professuren sowie Forschungsschwerpunkten längerfristigen Charakter hat. Sie dienen der Schaffung von *Ausbildungs- und Forschungspotenzialen*.

Die Exzellenzinitiative hat dazu beigetragen, dass *Profilbildung* als strategische Aufgabe erkannt wurde. Aufbauend auf Stärken- und Schwächenanalysen können Hochschulen und deren Fakultäten Strategien dafür erarbeiten, wie sie sich in Studium und Lehre, Forschung sowie in ihren Serviceaktivitäten aufstellen. Die Notwendigkeit derartiger Überlegungen ist durch den zunehmenden Wettbewerb zwischen den Hochschulen und die Neuorientierung des Studiums im Übergang auf Bachelor- sowie konsekutive, nicht konsekutive und exekutive Masterstudiengänge noch deutlicher geworden. Dazu kommt die Nachwuchsförderung, in der die Einrichtung von postgradualen Forschungsstudiengängen, Graduiertenkollegs, der Übergang auf kumulierte Promotion sowie Habilitation und Juniorprofessoren strategische Weichenstellungen darstellen.

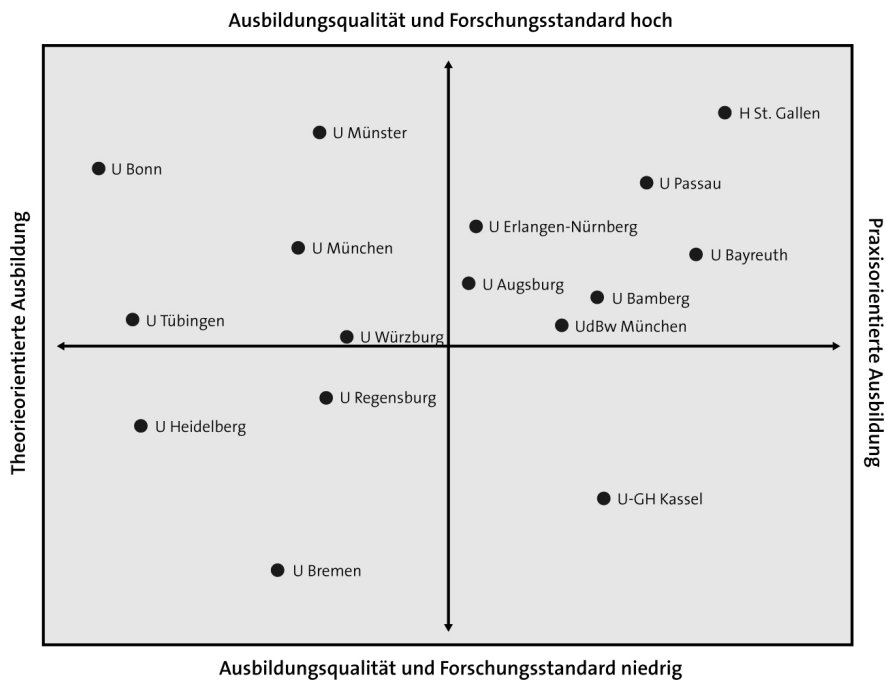


Abbildung 6: Darstellung der strategischen Positionierung einer Hochschule

Zur Untermauerung der Entscheidungsfindung im strategischen Bereich lassen sich betriebswirtschaftliche Planungs- und Kontrollinstrumente auf Hochschulen übertragen. Dazu gehören *SWOT-Analysen* für die Herausarbeitung interner Stärken und Schwächen sowie die Früherkennung externer Chancen und Gefahren. Die Darstellung, Beurteilung und Festlegung von Strategien kann mit der *Portfolio-Analyse* plastisch untermauert werden. Für die gesamte Hochschule kann man auf diese Weise beispielsweise entsprechend Abbildung 6²³ veranschaulichen, wo sie im Hinblick auf die Theorie- oder Praxisorientierung der Ausbildung und die Ausbildungsqualität sowie ihre Forschungsstandards steht.

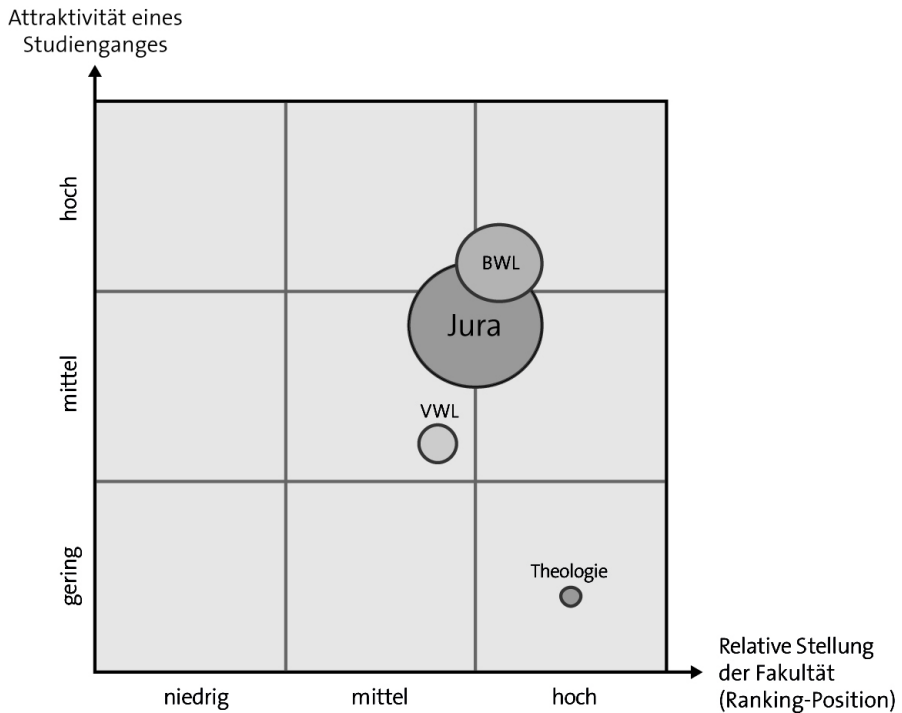


Abbildung 7: Einordnung von Studiengängen und Fakultäten in ein Portfolio

²³ Küpper 1998 b, S. 142.

Das Portfolio-Instrumentarium lässt sich in vielfältiger Weise gestalten. So kann man zum Beispiel wie in Abbildung 7²⁴ die (über Bewerberzahlen oder Ähnliches gemessene) Attraktivität von Studiengängen und die (über Rankings oder Ähnliches gemessene) Reputation der sie anbietenden Fakultäten einander gegenüberstellen, in der die Größe der Kreise die Zahl der Studienanfängerplätze, Studierenden oder Absolventen oder anderes wiedergeben kann. Die zweidimensionale Darstellung begrenzt zwar den Untersuchungsgegenstand, führt aber zu einer Veranschaulichung als Grundlage der Analyse. Mit ihr lassen sich Vergleiche plastisch untermauern, die Einbindung in Zusammenhänge und die Notwendigkeit zur strategischen Abstimmung aufzeigen.

4.4 Informations- und Controllingsysteme

Rationale Entscheidungen können nur auf der Basis ausreichender Informationen getroffen werden. Ein auffallendes Merkmal der sich vollziehenden Reform liegt darin, dass der lange bestehende Mangel an Informationen als Defizit empfunden wurde und man intensiv um dessen Behebung bemüht ist. Wie Abbildung 8 veranschaulicht, sollte eine Hochschule über leistungsfähige Informationssysteme auf Hochschul-, Fakultäts- und Studentenebene verfügen.

	Informationsträger	Informationsbedarf zur Entscheidungsvorbereitung
Hochschul-Informationssystem	<ul style="list-style-type: none"> - Rektor / Präsident (Vize rektor/-präsident) - Kanzler - Professoren - Wissenschaftliche Mitarbeiter - Studentenvertreter - Nicht wissenschaftliches Personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Parlament / Versammlung - Senat - Kommissionen - Ausschüsse
Fakultäts-Informationssystem	<ul style="list-style-type: none"> - Professoren - Wissenschaftliche Mitarbeiter - Studentenvertreter - Nicht wissenschaftliches Personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Dekan / Dekanat - Fachbereichsrat - Ausschüsse - Institute - Lehrstühle
Studenten-Informationssystem	<ul style="list-style-type: none"> - Studierende - Studieninteressenten 	

Abbildung 8: Ebenen für Informationssysteme in Hochschulen

²⁴ Küpper 1998 b, S. 143.

Große Aufmerksamkeit genießen die in den Fakultäten angewandten *Evaluationssysteme für Lehrveranstaltungen*, was sich auch in ihrer Verankerung in Hochschulgesetzen²⁵ niederschlägt. Eine Fakultät benötigt jedoch wesentlich mehr Informationen, wenn sie im Wettbewerb eine gute Position erreichen möchte. Abbildung 9 verdeutlicht, dass ein *Fakultätsberichtssystem*²⁶ quantitative und qualitative Daten zu Lehre und Forschung liefern sollte. Die Evaluation der einzelnen Lehrveranstaltung ist primär für den jeweiligen Dozenten wertvoll und kann von diesem für Verbesserungen genutzt werden. Demgegenüber hat sich gezeigt, dass sich Probleme im Lehr- und Prüfungsbetrieb vor allem durch eine umfassende Befragung der Studierenden und Dozenten beziehungsweise durch *Zufriedenheitsstudien*²⁷ in Erfahrung bringen lassen. Sie decken insbesondere Strukturprobleme in den Studienbedingungen wie die Überschneidung von Lehrveranstaltungen, das Ausfallen und die mangelnde inhaltliche Abstimmung von Lehrveranstaltungen und Ähnliches auf. Inzwischen erkennt man auch zunehmend, welche Bedeutung die Evaluation der Forschung für eine Fakultät und die Hochschule besitzt.

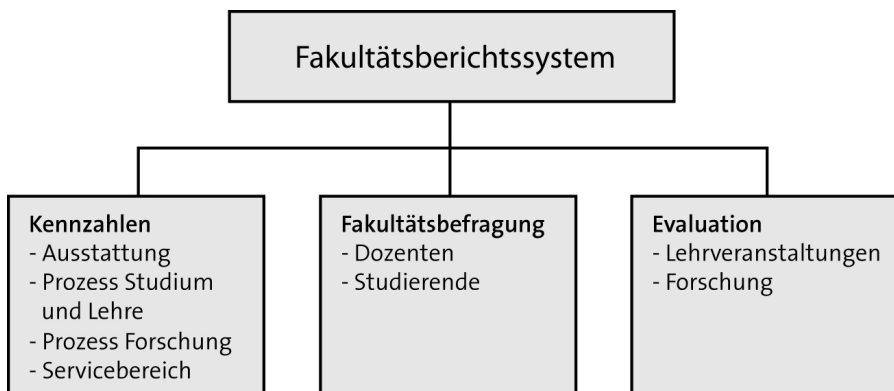


Abbildung 9: Komponenten eines Fakultätsberichtssystems

²⁵ Vgl. z. B. Art. 30 Abs. 2 Nr. 2 BayHSchG 2006.

²⁶ Vgl. Zboril 1998, S. 131 ff.

²⁷ Vgl. Schwaiger 2003.

Informationen in einer Hochschule zu Forschung, Studium und Lehre sowie Service werden von vielen Empfängern und für zahlreiche Zwecke benötigt. Deshalb sind sie in Systeme einzustellen, die eine flexible Auswertung ermöglichen. Hierzu bieten sich *Data-Warehouse-Systeme* an, in denen die Daten der laufenden Anwendungssysteme zum Beispiel für die Studenten- und Prüfungsverwaltung eingehen, die über längere Zeit hinweg gespeichert werden und dadurch Analysen über zeitliche Entwicklungen ermöglichen. So wurde in Bayern vor über einem Jahrzehnt speziell für Hochschulzwecke das Data-Warehouse-System CEUS, das „Computerbasierte Entscheidungs-Unterstützungssystem“,²⁸ entwickelt. Mit seiner in Abbildung 10²⁹ skizzierten Struktur wird ein solches System in Bayern vom Wissenschaftsministerium und den meisten Universitäten genutzt.

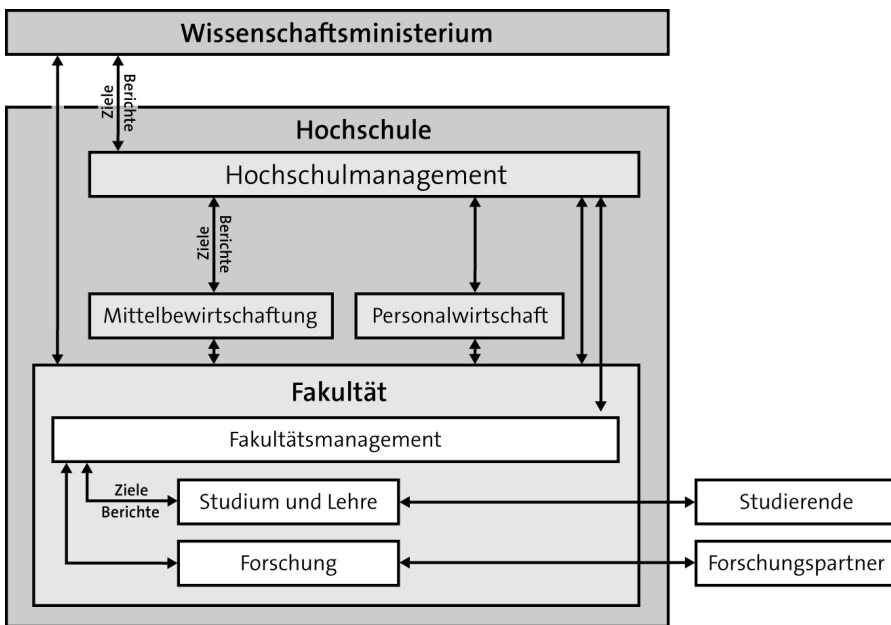


Abbildung 10: Komponenten des Data-Warehouse-Systems CEUS

²⁸ Vgl. Sinz u. a. 1999; Sinz u. a. 2001.

²⁹ Sinz u. a. 1999.

Schon nach 1965 gab es intensive Bemühungen, deutsche Hochschulen mit einer eigenständigen *Kostenrechnung* auszustatten.³⁰ Die damaligen Modellversuche wurden letztlich nicht umgesetzt. Erst nach 1990 erkannte man zunehmend, dass die Hochschulen ein eigenes leistungsfähiges Rechnungswesen benötigen. Um ein möglichst einheitliches Vorgehen zu erreichen, gründeten die Kanzler aller deutschen Universitäten den Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen“. Dieser erarbeitete das Konzept für eine Hochschulrechnung³¹, dessen zentrale Elemente 1999 in einer „Greifswalder Erklärung“ der Vollversammlung aller Kanzler niedergelegt wurden.³² Darin wird eine Trennung zwischen Grund- und Auswertungsrechnungen empfohlen, um deutlich zu erkennen, welche Größen prüfbare empirische Sachverhalte wiedergeben und welche auf zweckabhängigen Zurechnungen beruhen.

Im Kern sieht das Konzept ein mehrteiliges Rechnungssystem vor. Zu diesem gehören einerseits, wie aus Abbildung 11 ersichtlich, Finanz- sowie Vermögensänderungsrechnung sowie die Bilanz. Diese Komponenten ermöglichen eine finanz- und vermögensorientierte Rechnungslegung und entsprechen dem externen Rechnungswesen erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen. Mehr als in diesen wird jedoch die Bedeutung der Finanzrechnung betont, weil Zahlungen die Basis aller monetären Rechnungen bilden, Hochschulen aus einem kameralistischen Rechnungssystem herkommen und häufig darüber noch mit dem Landeshaushalt verknüpft sind. Ein zentraler Unterschied gegenüber dem Rechnungswesen erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen liegt darin, dass staatliche Hochschulen keine Erlöse für auf Märkten verkaufte Leistungen erzielen.³³ Deshalb fehlt ihnen eine klare Erfolgsgröße, deren Erreichung im Rechnungswesen gemessen werden könnte. Aus diesem Grund können sie keine Gewinn- und Verlustrechnung³⁴ durchführen; an deren Stelle tritt im Konzept der Universitätskanzler die Vermögensänderungsrechnung, in welcher die Wertänderungen am Vermögen näherungsweise erfasst werden.

³⁰ Vgl. Angermann/Blehschmidt 1972; Wibera 1972; Schweitzer/Hettich 1981.

³¹ Vgl. Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen 1999; Weichselbaumer 1999.

³² Vgl. Kronthaler 1999.

³³ Vgl. hierzu Küpper 2000; Küpper 2001; Krützfeld 2007, insbesondere S. 69.

³⁴ Soweit Hochschulen dennoch (wie z. B. die Universität Heidelberg) Gewinn- und Verlustrechnungen erstellen, sind diese weder für den Erfolg noch für die Einhaltung des Finanzrahmens aussagefähig und insofern irreführend. Vgl. Krützfeld 2007, S. 70 ff. Die Verwendung eines Instruments zur Messung einer Erfolgsgröße, die es überhaupt nicht gibt, dient eher der Verwirrung als der Information.

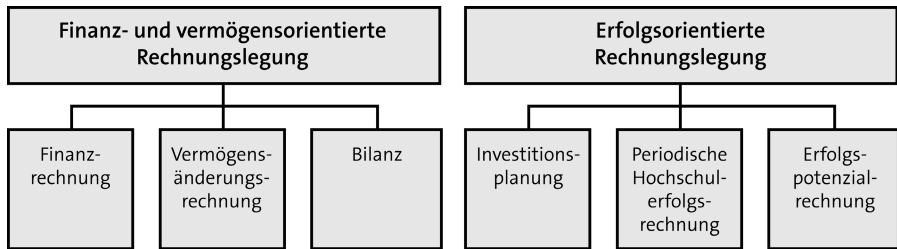


Abbildung 11: Struktur einer ausgebauten Hochschulrechnung

Insbesondere durch die Entwicklungen in der Europäischen Union, die ab 2010 zur ausreichenden Finanzierung von Gemeinkosten bei ihren Drittmittelprojekten Vollkostenkalkulationen³⁵ verlangen will, hat die Einrichtung von *Kostenrechnungen*³⁶ hohe Aktualität gewonnen. Sie ist teilweise sogar in den Hochschulgesetzen verankert.³⁷ Dabei erscheint wichtig, dass man nicht nur die Kostenseite betrachtet, sondern in die Rechnung auch die vielfältigen, nicht monetär bewerteten Leistungen von Hochschulen eingehen. Dies führt zu einer Periodenerfolgsrechnung, wie sie entsprechend dem Vorschlag des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen in Abbildung 12 skizziert ist.

Die Universitätskanzler haben auch erkannt, dass Hochschulen über Investitionsplanungen verfügen müssten, weil der größte Teil ihrer Mittel auf längere Sicht gebunden wird. Darüber hinaus sollte man die Entwicklung von Rechnungen anstreben, welche das für Hochschulen besonders wichtige Potenzial³⁸ in Forschung und Lehre erfassen. In Österreich ist ein solcher Versuch schon unternommen worden.³⁹

Dann gelangt man zu den drei in Abbildung 11 wiedergegebenen kurz-, mittel- und langfristigen Komponenten der erfolgsorientierten Rechnungslegung von Hochschulen.

³⁵ Vgl. Küpper 2002 a; Embert/Stich/Götz 2007.

³⁶ Vgl. Schweitzer/Küpper 2008, insbesondere S. 749 ff.

³⁷ Vgl. z. B. § 89 Hess. Hochschulgesetz 1998.; Art. 5 Abs. 1 S. 6 BayHSchG 2006.

³⁸ Vgl. auch Breid 1994; Kemmler 1990.

³⁹ Vgl. Titscher 2004.

	Fakultät A				Zentrale wissen- schaftliche Einrichtungen	
	Fach A		ZWE 1	...
	Prof. A1	...	Summe			
I. Nicht monetärer Erfolg						
a) Quantifizierbare Erfolge in der Lehre						
1. Bewerber je Studienplatz						
.						
.						
b) Quantifizierbare Erfolge bei der Förderung wiss. Nachwuchses						
.						
.						
3. Promotionen je Professor						
.						
.						
c) Quantifizierbare Erfolge in der Forschung						
1. Publikationen je Professor						
.						
.						
II. Monetärer „Erfolg“						
a) Verfügbare Budgetsumme						
.						
.						
<i>Verfügbares Gesamtbudget</i>						
b) Einzelkosten						
.						
.						
<i>Summe Einzelkosten</i>						
c) Gemeinkosten						

Abbildung 12: Konzept einer universitären Erfolgsübersicht

Für die Koordination der Führungsteilsysteme einer Hochschule in ihrem Controlling⁴⁰ bieten sich grundsätzlich die gleichen Instrumente wie für die Steuerung der Hochschulen eines Landes an. In vielen Hochschulen wurde die früher übliche Fortschreibungsbudgetierung durch Verfahren der *output-bezogenen Budgetierung*, eine *kennzahlenbasierte Mittelverteilung* und *Zielvereinbarungen*⁴¹ ersetzt. Einzelne Hochschulen nutzen dabei auch das Instrumentarium der *Balanced Scorecard*, die man beispielsweise nach den in Abbildung 13 wiedergegebenen vier Dimensionen gliedern kann. Sie unterstützt die Koordination und Steuerung über Ziele⁴² und hilft, diese in Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen umzusetzen.

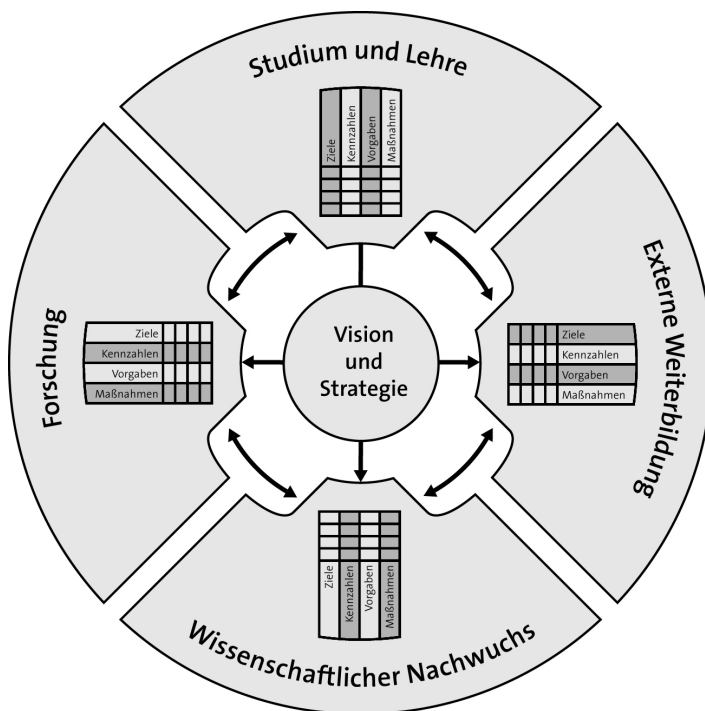


Abbildung 13: Beispiel einer Balanced Scorecard für Hochschulen

⁴⁰ Vgl. Küpper 1996; Küpper 2008, S. 518 ff.

⁴¹ Vgl. Wechselbaumer 2007.

⁴² Vgl. Küpper 2008, S. 416 ff.

5 Perspektiven für das Hochschulsystem

Die Analyse macht deutlich, dass in den vergangenen 15 Jahren viel Bewegung in die deutsche Hochschullandschaft gekommen ist. Im Anschluss an die Integration der ehemaligen DDR-Hochschulen und einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Studienbedingungen musste man nach 1995 „auf eine ‚strategische‘ Ebene übergehen [...], [um] entweder die Rahmenbedingungen in Bezug auf Studentenzahlen und Ressourcenausstattung deutlich zu verändern oder einschneidende Strukturreformen durchzuführen“.⁴³ Es blieb nur der zweite Weg. Von den damals ins Auge gefassten Möglichkeiten „einer breiteren Einführung studienbegleitender Prüfungssysteme („Credit Points“), [...] Übertragung der Auswahlverfahren [...] auf die Universitäten [...], Einführung von Studiengebühren, [...] Ausrichtung der Ressourcenzuteilung an Leistungskriterien, neue[n] Organisationsformen [...] mit einer Dezentralisierung der Kompetenzen bei gleichzeitiger Stärkung der Leistungsorientierung und Verantwortlichkeit“⁴⁴ ist relativ viel auf den Weg gebracht worden. Das lässt es gerechtfertigt erscheinen, von einer zweiten großen Hochschulreform in der Bundesrepublik Deutschland zu sprechen. Neben die hier schwerpunktmäßig betrachteten Änderungen in der Steuerung der Hochschulen treten dramatische internationale Einflüsse auf die Struktur von Forschung und Lehre. Zu diesen gehören neben dem in Europa vereinbarten Übergang auf ein Bachelor- und Mastersystem insbesondere die Öffnung sowie Diskussion um die Qualifizierungswege zum Universitätslehrer über Habilitation oder Juniorprofessur,⁴⁵ die Veränderung der Bewertungskriterien für Hochschullehrer und Hochschulen mit der besonderen Betonung streng referierter internationaler Publikationen und das Gewicht der Drittmittelforschung.

Aus den Meinungsäußerungen in Politik und Gesellschaft gewinnt man den Eindruck, die hohe Bedeutung der Ausbildung und der Forschung in den Hochschulen für die künftige Position des Landes werde erkannt. Umso wichtiger ist es, welchen Weg sie künftig gehen. Es wäre schlimm, wenn man den Hochschulen 20 Jahre nach der Reform wiederum mangelnde

⁴³ Küpper in: Harnier u. a. 1998, S. 42.

⁴⁴ Ebd.

⁴⁵ Vgl. Berning/Harnier/Hofmann 2001 sowie Berning/Küpper 2001.

Wettbewerbsfähigkeit vorwerfen und daher zentrale Komponenten auch dieser Reform aufheben müsste.

Die sich jetzt vollziehende Hochschulreform 2000 stellt das deutsche Hochschulsystem vor eine grundsätzliche Frage. Sie hatte einen Ausgangspunkt in der Verbesserung des Führungssystems und der Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Effizienzsteigerung. Dabei zeigt sich die Gefahr, dass man die aus der Wirtschaft abgeleiteten Instrumente – wie zum Beispiel die Bilanzierung – zu wenig an die Bedingungen der Hochschulen anpasst. Hochschulen, insbesondere staatliche, sind keine erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen. Die deutschen Hochschulen kommen aus einer mit dem Namen Humboldt verbundenen Tradition der Verbindung von Forschung und Lehre. Es erscheint nicht zweckmäßig, diese Ausrichtung völlig aufzugeben. Eine „Ökonomisierung“ und „Amerikanisierung“ dürfte nicht der richtige Weg sein. Vielmehr sind die aus Ökonomie und Internationalisierung kommenden Impulse im zweckmäßigen Maß aufzunehmen und an die, von einer langen Tradition mit eindrucklichen Leistungen geprägten Bedingungen der Hochschulen unseres Landes anzupassen.

Literatur

- Angermann, Adolf; Blechschmidt, Uwe (1972): Hochschulkostenrechnung. Weinheim u. a.
- Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen der deutschen Universitätskanzler (1999): Schlussbericht. München.
- Berning, Ewald; Harnier, Louis v.; Hofmann, Yvette (2001): Das Habilitationswesen an den Universitäten in Bayern. Praxis und Perspektiven. München.
- Berning, Ewald; Küpper, Hans-Ulrich (2001): Juniorprofessuren statt Habilitation? Eine Klärung festgetretener Positionen. In: Beiträge zur Hochschulforschung (23), S. 121–141.
- Breid, Volker (1994): Erfolgspotenzialrechnung – Konzeption im System einer finanzierungstheoretisch fundierten, strategischen Erfolgsrechnung. Stuttgart.

- Ederleh, Jürgen (1996): Leistungsbezogene Mittelzuweisung. In: Globalhaushalt – Modelle und Erfahrungen. Clausthaler Beiträge zum Hochschulmanagement. Clausthal-Zellerfeld, S. 63–94.
- Embert, Uwe; Stich, Andreas; Götz, Wolfgang (2007): Modell zur Berechnung der Kosten für die Bereitstellung eines Studienplatzes. In: Küpper, H.-U. (Hg.): Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Wiesbaden, S. 35–58.
- Falk, Susanne; Reimer, Maike; Hartwig, Lydia (2007): Absolventenforschung für Hochschulen und Bildungspolitik. Konzeption und Ziele des Bayerischen Absolventenpanels. In: Beiträge zur Hochschulforschung, (29), S. 6.
- Falk, Susanne; Reimer, Maike (2007): Verschiedene Fächer, verschiedene Übergänge. Der Berufseinstieg und „frühe“ Berufserfolg bayerischer Hochschulabsolventen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, (29), S. 34–70.
- Gensch, Sigrid Kristina; Schindler, Götz (2003): Bachelor- und Master-Studiengänge an den staatlichen Hochschulen in Bayern. München.
- Harnier, Louis v.; Länge-Soppa, Ricarda; Schüller, Joachim; Schneider-Amos, Ingrid (1998): Studienbedingungen und Studiendauer an bayerischen Universitäten. München.
- Hartmann, Yvette (1997): Controlling interdisziplinärer Forschungsprojekte. München.
- Kehm, Barbara M.; Teichler, Ulrich (Hg.) (2005): Bachelor- und Master-Studiengänge in ausgewählten Ländern Europas im Vergleich zu Deutschland: Fortschritte im Bolognaprozess. Bonn u. a.
- Kehm, Barbara M.; Teichler, Ulrich (2006): Which direction for bachelor and master programmes? A stocktaking of the Bologna process. In: Tertiary Education and Management (TEAM) (12), S. 269–282.
- Kemmler, Walter (1990): Controlling für Hochschulen – dargestellt am Beispiel der Universität Zürich. Bern.
- Kerst, Christian; Schramm, Michael (2008): Der Absolventenjahrgang 2000/2001 fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss – Berufsverlauf und aktuelle Situation, HIS: Forum Hochschule Nr. F 10. Hannover.
- Krasny, Erhard; Ziegele, Frank (1997): Das Modellvorhaben zur globalen Steuerung von Hochschulhaushalten in Niedersachsen. Gütersloh.

- Kronthaler, Ludwig (1999): Greifswalder Grundsätze. Weshalb Hochschulen ein modernes Rechnungswesen brauchen. In: *Forschung & Lehre* Nr. 11, S. 583 f.
- Krützelfeld, Tim (2007): Das kaufmännische Rechnungswesen der Universität Heidelberg. In: Küpper, H.-U. (Hg.): *Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling*, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Wiesbaden, S. 59–82.
- Küpper, Hans-Ulrich (1996): Struktur, Aufgaben und Systeme des Hochschul-Controlling. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* (18), S. 147–180.
- Küpper, Hans-Ulrich (1997): Das Führungssystem als Ansatzpunkt für eine wettbewerbsorientierte Strukturreform von Universitäten. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* (19), S. 123–149.
- Küpper, Hans-Ulrich (1998 a): Transformation von Universitäten zu wettbewerbsorientierten Forschungs- und Lehrinstitutionen. In: Becker, Manfred; Kloock, Josef; Schmidt, Reinhart und Wäscher, Gerhard (Hg.): *Unternehmen im Wandel und Umbruch*. Stuttgart, S. 235–257.
- Küpper, Hans-Ulrich (1998 b): Planung und Kontrolle in Universitäten. In: Küpper, H.-U.; Sinz, E. (Hg.): *Gestaltungskonzepte für Hochschulen – Effizienz, Effektivität, Evolution*. Stuttgart, S. 133–151.
- Küpper, Hans-Ulrich (2000 a): Hochschulrechnung auf der Basis von doppelter Buchhaltung und HGB? In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (52), S. 348–369.
- Küpper, Hans-Ulrich (2000 b): Hochschulen steuern mit kaufmännischem Rechnungswesen – aber richtig! In: *Beiträge zur Hochschulforschung* (22), S. 217–231.
- Küpper, Hans-Ulrich (2001): Rechnungslegung von Hochschulen. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (6), S. 578–592.
- Küpper, Hans-Ulrich (2002 a): Konzeption einer Perioden-Erfolgsrechnung für Hochschulen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (72), S. 929–951.
- Küpper, Hans-Ulrich (2002 b): Hochschulfinanzierung als Steuerungsinstrument. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* (24), S. 18–43.
- Küpper, Hans-Ulrich (2008): *Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 5. Aufl. Stuttgart.
- Küpper, Hans-Ulrich (Hg.) (2007): *Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling*, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Wiesbaden.

- Küpper, Hans-Ulrich; Sinz, Elmar (Hg.) (1998): Gestaltungskonzepte für Hochschulen, Effizienz, Effektivität, Evolution. Stuttgart.
- Kultusministerkonferenz (2008): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2007. Darstellung der Kompetenzen, Strukturen und bildungspolitischen Entwicklungen für den Informationsaustausch in Europa, bearbeitet von Brigitte Lohmann und Thomas Eckhardt. Herausgegeben vom Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der BRD. Bonn.
- Minks, Karl-Heinz; Briedis, Kolja (2005): Der Bachelor als Sprungbrett? Ergebnisse der ersten bundesweiten Befragung von Bachelorabsolventinnen und Bachelorabsolventen. HIS-Kurzinformation A 4. Hannover.
- Picht, Georg (1964): Die deutsche Bildungskatastrophe. Analyse und Dokumentation, Freiburg i. Br. 2. unveränderte Aufl. 1965. München.
- Reimer, Maike (2008): Wie können Absolventenstudien zum Qualitätsmanagement an Hochschulen beitragen? Erfahrungen des Bayerischen Absolventenpanels. In: Qualität in der Wissenschaft, 1/2008.
- Schwaiger, Manfred (2003): Der Student als Kunde – eine empirische Analyse der Zufriedenheit Münchner BWL-Studenten mit ihrem Studium. In: Beiträge zur Hochschulforschung (25), S. 32–62.
- Schweitzer, Marcell; Hettich, Günter O. (1981): Entwicklung des Systems einer Kostenarten- und Kostenstellenrechnung an Hochschulen, Schlussbericht zum BLK-Modellversuch. Tübingen.
- Schweitzer, Marcell; Küpper, Hans-Ulrich (2008): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 9. Aufl. München.
- Sinz, Elmar (1998): Konzeption der Untersuchungsmethodik. In: Gestaltungskonzepte für Hochschulen, Effizienz, Effektivität, Evolution. Stuttgart, S. 1–9.
- Sinz, Elmar J.; Böhnlein, Michael; Ulbrich-vom Ende, Achim (1999): Konzeption eines Data-Warehouse-Systems für Hochschulen. In: Mayr, H. C.; Steinberger, C.; Appelrath, H.-J.; Marquardt, U. (Hg.): Tagungsband zum Workshop „Unternehmen Hochschule“ im Rahmen der „Informatik '99“. Paderborn, S. 111–124.
- Sinz, Elmar J.; Böhnlein, Michael; Ulbrich-vom Ende, Achim; Plaha, M. (2001): Architekturkonzept eines verteilten Data-Warehouse-Systems für das Hochschulwesen. In: H.-U.; Huther, A.; Reitwiesner, B. (Hg.): Information Age Economy, Buhl. Heidelberg.

- Titscher, Stefan (2004): Theoretische Grundlagen, Interpretationsvarianten und mögliche Auswirkungen des Universitätsgesetzes. In: Höllinger, S.; Titscher, S. (Hg.): Die österreichische Universitätsreform: Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien, S. 73–123.
- Waltenberger, Monika (2006): Rechnungslegung staatlicher Hochschulen: Prinzipien, Struktur und Gestaltungsprobleme. München.
- Waltenberger, Monika (2007): Rechnungslegung staatlicher Hochschulen. In: Küpper, H.-U. (Hg.): Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Wiesbaden, S. 1–33.
- Weichselbaumer, Jürgen (1999): Hochschulrechnungswesen im Wandel. Entwicklungen, Bestandsaufnahme, Perspektiven. In: Beiträge zur Hochschulforschung (21), S. 279–293.
- Weichselbaumer, Jürgen (2007): Hochschulinterne Steuerung über Zielvereinbarungen – ein prozessbegleitender ökonomisch-methodischer Ansatz an der TU München. In: Küpper, H.-U. (Hg.): Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Wiesbaden, S. 157–171.
- Wibera (1972): Kostenrechnung in Hochschulen. Gutachten der Wibera Wirtschaftsberatungs AG im Auftrag des Ministers für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- Wissenschaftsland (2005): Wissenschaftsland Bayern 2020; Empfehlungen einer internationalen Expertenkommission. München.
- Wissenschaftsrat (Hg.) (2002): Eckdaten und Kennzahlen zur Lage der Hochschulen von 1980 bis 2000. Köln.
- Witte, Johanna (2006 a): Die deutsche Umsetzung des Bologna-Prozesses. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (48), S. 21–27.
- Witte, Johanna (2006 b): Change of Degrees and Degrees of Change: Comparing Adaptations of European Higher Education Systems in the Context of the Bologna Process. Enschede.
- Zboril, Nicole A. (1998): Fakultäts-Informationssystem als Instrument des Hochschul-Controllings. Stuttgart.