

## **Ressourcennutzung in deregulierten Hochschulen**

Keynote

Stifterverband, 18./19. Februar 2008, Berlin

Anrede,

„Die Hochschule ist kein „Wirtschaftssubjekt“ im ökonomischen Sinn, aber sie ist wie dieses von den Prinzipien **Zielorientierung, Autonomie, Rationalität und Wirtschaftlichkeit** geprägt.“ - In dieser Zielvorstellung, als einleitende These zum Finanzmanagement formuliert, liegt für mich der Dreh- und Angelpunkt aller Empfehlungen, sei es zu Leitung und Organisation oder eben auch zur Ressourcennutzung.

Generell gesehen, richtet sich die These einerseits gegen bestehende landes- oder bundesrechtliche Beschränkungen, andererseits selbstverständlich auch gegen eine verbreitete Praxis in Hochschulen, vorhandene Möglichkeiten nicht optimal zu nutzen. Denn, wie Herr **Bieri** zutreffend ausführte: „Hochschulautonomie ist nicht nur ein hehres Ideal, sondern auch eine *instrumentelle Herausforderung*“.

Wir werden beim Thema Ressourcennutzung demnach beide Seiten, Staat und Hochschule, in den Blick nehmen müssen.

### Was gehört zu den Ressourcen von Hochschulen?

Ohne Zweifel sind darunter zu subsumieren

- ihr (angestelltes) Personal und dessen Potentiale
- ihr mobiles und immobiles Vermögen,
- ihre technischen Verfahren und ihre Gestaltung sozialer Prozesse bei der Nutzung des Vermögens,
- ihr „Kapital“ in den Köpfen und damit der Wissenstransfer durch Beteiligungen und Kooperationen.

Beginnen wir mit dem **Personal** (Bereich 6):

Sie alle wissen um die Einschränkungen, die trotz mancher, landesspezifisch unterschiedlicher Lockerungen immer noch bestehen:

- Kaum Ansätze zu einer strategischen Personalplanung und -entwicklung (Stellenpläne und -bewirtschaftung);
- zu hohe Detailsteuerung durch tarif- und arbeitsrechtliche sowie beamtenrechtliche Regelungen;

- zu wenig effektive, d. h. zu lange und verfahrensmäßig zu komplexe Berufungsverfahren;
- nur geringe Möglichkeiten einer flexiblen Planung von Lehrverpflichtungen,

um nur einige Sachverhalte zu benennen.

Die Empfehlungen zum Personal- und Berufungswesen, sowie zum Besoldungs- und Vergütungssystem insistieren darauf, dass eine deregulierte Hochschule das Personalmanagement als zentrale Aufgabe in eigener Verantwortung wahrnimmt und entgegenstehende bundes- bzw. landesrechtliche Bestimmungen aufgehoben werden. Sie sehen flexible Auswahl und Einsatz des Personals nach eigenem strategischen Ermessen als unabdingbar an und befürworten durchaus auch aktive Rekrutierungsmethoden.

Dabei gehen die Empfehlungen davon aus, dass Personalentscheidungen im Rahmen zentral vereinbarter Ziele dezentral getroffen und verantwortet werden. Dies bezieht sich sowohl auf Auswahl, Einsatz (befristet / unbefristet) und Entwicklung als auch auf Leistungsbewertung und Bezahlung.

## Eine deregulierte Hochschule

- ist Arbeitgeber , Dienstherr und Tarifpartner für alle Beschäftigten,
- agiert mit einem ausfinanzierten Personalbudget als Teil eines Globalhaushalts (d.h. staatlicher Verzicht auf Stellenpläne respektive -bewirtschaftungsrichtlinien),
- entscheidet eigenverantwortlich über Berufungen und Lehrverpflichtungen und
- finanziert ihr Personal auf der Grundlage eines eigenen Tarifvertrages für den gesamten Wissenschaftsbereich(incl. der Universitätskliniken).

Sicher sind diese Vorstellungen weit ausgreifend, aber ein Blick über die Grenzen des öffentlich verfassten deutschen Hochschulsystems hinaus zeigt: Sie sind sinnvoll und machbar – immer unter der Voraussetzung, dass beide Partner – Hochschule und Staat – an wirklicher Effizienz- und Effektivitätssteigerung interessiert sind.

Meine Damen und Herren,

mit dem Personal als zentraler Ressource unmittelbar verknüpft ist das **mobile und immobile Vermögen** (Bereiche 7, 8 und 10).

Wie bereits zuvor, zielen die Empfehlungen ebenfalls hier auf die zwingend erforderliche Neuordnung hochschulischer und staatlicher Verantwortung.

Die öffentliche Verantwortung für die Hochschulen wird durch Zielvereinbarungen, globale Finanzausweisungen und Leistungsbewertungen auf der Grundlage regelmäßiger Berichte mit vereinbarten Kennziffern wahrgenommen.

Der Staat (Bund und Länder) finanziert zwar auch weiterhin überwiegend den Hochschulbau durch Baubudgets, überträgt aber den Hochschulen das Eigentum an allen ihren Liegenschaften, womit sie die uneingeschränkte Bauherrenfunktion und zugleich erweiterte Möglichkeiten der Baufinanzierung erhalten.

Die Hochschulen erschließen sich neue Finanzierungsquellen auf drei Gebieten (8.3), die staatliche Leistungen nicht ersetzen, sondern ergänzen:

- „Erstens bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben des Forschungs- und Wissenstransfers (zum Beispiel Forschungsk Kooperationen, Patentverwertung, Unternehmensgründungen und -beteiligungen, Weiterbildung).

Wichtige Bedingungen (evtl. ansprechen)

- Wegfall Lehrverpflichtungsverordnung
- Wegfall KapVO

- Vollkostenrechnung durch Hochschulen
  - Leitlinien geistiges Eigentum
  - Erfindervergütung von Brutto auf Netto
- Zweitens durch die Einwerbung von Spenden und Sponsoringmitteln (aktives Fundraising, Alumni-Vereinigungen etc. ).
- Drittens durch wirtschaftliche Aktivitäten der Hochschule (zum Beispiel durch Kapitalanlagen, Vermietung und Verkauf ihrer Immobilien, Gründung von Dienstleistungsunternehmen).“

Es ist eine Sache, derartige Forderungen als sinnvoll zu beschreiben und für ihre Einlösung einzutreten, eine andere, ihre Realisierung eigenverantwortlich mit durchgreifenden Veränderungen sowohl bei der **Nutzungs- und Kostenoptimierung** als auch beim **Wissenstransfer durch Beteiligungen und Kooperationen** zu gestalten.

Die darauf bezogenen Empfehlungen sprechen sich unmissverständlich für eine professionalisierte Steuerung des „Unternehmens“ Hochschule aus, halten die Einführung eines **Strategiefonds** auf zentraler Ebene, verbunden mit einer weithin **dezentralen Budgetierung** für zweckmäßig und sehen in der **Kosten- und Leistungsrechnung** sowie **Kennziffern** für die interne und

externe Bewertung geeignete Instrumente, diese komplexen Prozesse angemessen zu steuern.

Die mit einer verstärkten Deregulierung verbundenen, stark steigenden Verantwortlichkeiten von Hochschulen lassen sich nur einlösen, wenn sie über Managementsysteme verfügen,

- die ihnen die Risiken ihrer Aktivitäten frühzeitig anzeigen und damit diese beherrschbar machen (**Risikomanagement**),
- die ihnen jederzeit ihre Finanz- und Vermögenslage verlässlich abbilden, strategisch zu optimieren erlauben und eine angemessene Finanz- und Investitionsplanung ermöglichen (**Liquiditäts- und Vermögensmanagement**),
- die ihre vorhandenen und geplanten Beteiligungen, Kooperationen, Patentanmeldungen und –verwertungen, Weiterbildungsaktivitäten etc. sorgfältig analysieren, auswerten und Empfehlungen an die Hochschulleitung generieren (**Beteiligungsmanagement**),
- die ihre Möglichkeiten, Projekte für Spender und Sponsoren zu entwickeln und deren systematische

persönliche Betreuung zu gewährleisten kreativ und effektiv nutzen (**fundraising management**),

- die für sie einen effektiven und effizienten Umgang mit Raum, Energie etc. gewährleisten (**Bau – und facility management**). Daß dies alle Stufen der Nutzung vorhandener und künftiger infrastruktureller Ausstattung umfaßt, also des integrierten Planens, Bauens, Betriebens und Sanierens bedarf, sei ausdrücklich vermerkt.

Jede Hochschule, die ihre Geschicke aktiv und eigenverantwortlich gestalten will, muss über sich selbst ausgiebiger und detaillierter informiert sein als dies gegenwärtig in vielen Einrichtungen der Fall ist. Das sogenannte **monitoring**, die Analyse der jeweiligen Ist-Situation, speist sich aus vielen Informationsquellen und ist deutlich in interne Zwecke und externe Berichterstattung zu unterscheiden. Die Basis dafür bilden **Kennziffern**, deren Einführung sowohl innerhalb der Hochschulen als auch im Verhältnis zu externen (vorrangig staatlichen) Adressaten komplexe Bewertungs- und Verhandlungsprozesse erfordert. Jedenfalls sollte für deregulierte Hochschulen gelten: Die zur internen Steuerung erforderlichen Informationen gehen den Staat nichts an!

Meine Damen und Herren,

über Ressourcen von Hochschulen zu reden und dabei auf **Studenten und deren Potentiale** nicht einzugehen, wäre grob fahrlässig. Immer wenn ich nach „Erfolgrezepten“ von exzellenten Hochschulen gefragt werde, antworte ich – zugegebenermaßen verkürzt – „Man nehme ausgezeichnete Professoren und lasse sie mit leistungsbereiten und –starken Studenten in einem infrastrukturell optimalen Umfeld zusammenarbeiten.“

Dies richtet einerseits den Focus auf qualifizierte Berufungen und die Schaffung geeigneter Anreize für Professoren, thematisiert andererseits erforderliche Arbeitsbedingungen für produktives Forschen, Lehren und Studieren und beinhaltet drittens zwingend eine leistungsorientierte Auswahl von Studenten.

Abgesehen von der Forschungsinfrastruktur, auf die ich hier nicht eingehen möchte, sind auch die Lehr-/Lernbedingungen, ist die **Studienqualität** an unseren Hochschulen keineswegs optimal – man könnte formulieren: Mit der „erschöpfenden Nutzung der Kapazitäten“ laufen wir ständig Gefahr, Erschöpfung zu produzieren.

Die chronische Unterfinanzierung des Hochschulbereichs hat gerade auf die **Studienqualität** negative Auswirkungen.

Der Staat muss aus meiner Sicht deshalb den Umfang des Lehrpersonals deutlich steigern und entsprechend in die räumlich-technische Infrastruktur investieren.

Oder den Hochschulen wird gestattet, nur soviel Studenten zuzulassen, wie für ein qualitativ hochwertiges Studienangebot akzeptabel ist – dies bedeutete die Abkehr vom „Offenhalten“.

Oder man wählt eine Kombination beider Wege.

Wir sollten aber einräumen, dass die Studienqualität auch unter obwaltenden Umständen in und zwischen Hochschulen fachspezifisch sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Höchst unterschiedliche Studiendauern in vergleichbaren Studiengängen verschiedener Hochschulen indizieren durchaus auch gegenwärtig innerhochschulische Mängel.

Zweifellos können neben den oben beschriebenen Perspektiven Beiträge der Nutzer helfen, die Studiensituation zu verbessern. Dafür sprechen sich die Empfehlungen zu Studienbeiträgen nicht voraussetzungslos, aber dezidiert aus.

Wir erlauben uns in Deutschland den Luxus, Studiermöglichkeiten als freibleibende, unentgeltliche Angebote des Staates zu betrachten. Damit verbunden ist der sozialpolitisch nur schwer hinnehmbare Sachverhalt, dass seit langem Schichten unserer Bevölkerung gewichtige Lasten der akademischen Ausbildung tragen, deren Kinder an Hochschulen stark unterrepräsentiert sind.

Es ist nur deshalb nur folgerichtig, auch diejenigen an den finanziellen Lasten zu beteiligen, die in ihrem späteren Berufsleben einen Nutzen aus ihrer Ausbildung haben.

Es wird gegen Studienbeiträge häufig eingewandt, sie würden gerade diese Unterrepräsentanz verstärken, mit anderen Worten geeignete Jugendliche aus finanziell schwächeren Familien vom Studium abhalten.

Ich teile diese Argumentation keineswegs, zumal im Interesse der Hochschulen liegende, rein leistungsorientierte Zugangsentscheidungen selbstverständlich von Hilfen für diejenigen Personen begleitet sein müssen, die die finanziellen Anforderungen nicht erfüllen können (Stipendien, günstige Kredite etc.).

In dieser Perspektive wird empfohlen, dass

- Hochschulen autonom über Höhe und Verwendung von Studienbeiträgen entscheiden,
- für bedürftige Bewerber, die nach Eignung und Befähigung ausgewählt wurden, auskömmliche Finanzierungsangebote bereit stehen,
- Studienbeiträge vorrangig der Verbesserung der Studienqualität dienen sollen,
- Studienbeiträge differenziert nach Leistung und Gegenleistung festgelegt und die Studenten an den Entscheidungen zur Verwendung beteiligt werden,
- die Studienqualität materiell (und damit messbar) definiert wird.

Landesgesetzliche Regelungen über Studienbeiträge sollten weitgehend entfallen und im Kern nur in der Kompetenz für die Hochschulen bestehen, „Studienbeiträge zu erheben, zu bemessen und zu verwenden“ (9.8).

Ich räume ein, dass die Empfehlung 9.11, die sozialverträgliche Gestaltung als volle Gewährleistung durch den Staat zu betrachten dazu in einem nicht geringen Spannungsverhältnis steht.

Hingegen liegt in der Forderung, die Einnahmen aus Studienbeiträgen den Hochschulen vollständig zu belassen und diese Einnahmen kapazitätsneutral zu behandeln, eine zwingende Notwendigkeit, damit die Vermutung, der Staat betrachte diese Einnahmen als Entlastung für eigene Verpflichtungen, überzeugend zurückzuweisen ist.

Meine Damen und Herren,  
Stifterverband und Nixdorf-Stiftung haben mit ihrer Initiative, „Leitlinien für die deregulierte Hochschule“ erarbeiten zu lassen, die Autonomie-Diskussion auf praktische Füße gestellt. Damit wird deutlich, **was unter welchen Bedingungen wie machbar** ist. Das eigene Laufen wird Ihnen zwar nicht abgenommen, Sie erhalten aber hoffentlich nützliche Wegweiser.