

# Hochschulforschung und Hochschulplanung für und zwischen Staat, Hochschulleitungen und Fakultäten

Hans-Ulrich Küpper

## 1 Hochschulen als Zukunftsinvestitionen einer Gesellschaft

Vor 651 Jahren wurde in Prag die erste deutsche Universität gegründet, in Bayern folgten die Stiftung der Universität Würzburg und die Gründung der Universität Ingolstadt ca. 50 bzw. 120 Jahre später. Mit diesem Schritt wollten die jeweiligen Fürsten ihren Ländern Impulse geben. "...nichts sei geeigneter, ein glückliches Leben zu erlangen, ... und dafür Sorge zu tragen, daß die Wissenschaften ... in Blüte stehen und (daß) brave und fleißige Jünglinge unterwiesen, unterrichtet und belehrt werden möchten."<sup>1</sup> So schreibt einer von ihnen, der württembergische Graf Eberhard im Bart in der Proklamation zur Gründung seiner (kleinen) Landesuniversität (Tübingen).

Auch wenn die Zahl und der Charakter der Hohen Schulen heute andere Dimensionen erreicht haben, bleibt ihre zentrale Bedeutung für die Entwicklung eines Landes bestehen. Sie sind Investitionen in die Zukunft; Bildung und wissenschaftliche Erkenntnis sind eine wesentliche Einflußgröße für die künftige Entwicklung und den Wohlstand eines Landes. Dies gilt in einer sich seit 1990 noch mehr öffnenden Welt in besonderem Maße.

Vor 25 Jahren ist das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung gleichfalls in einer Zeit des Aufbruchs gegründet worden. Der Ausbau der Hochschulen, die Erschütterungen durch die 68er-Bewegung und der Glaube an die Leistungsfähigkeit von Planung hatten zu der Überzeugung geführt, die Hochschulpolitik müsse auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurückgreifen können.

In Deutschland gibt es im Unterschied zu anderen Ländern nur relativ wenige Institute, die sich mit Fragen der Hochschulforschung befassen. Das Bayerische Staatsinstitut ist unter ihnen das einzige, welches von einem Ministerium eingerichtet und diesem unmittelbar zugeordnet ist. Es wurde als leistungsfähige Einrichtung mit wissenschaftlichen Mitarbeitern, Verwaltungskräften sowie einer umfassenden Bibliothek ausgestattet. Wie wir hören, gibt es nicht wenige Länder, die Bayern um eine solche Institution beneiden.

---

<sup>1</sup> Jens, W.: Eine deutsche Universität. 500 Jahre Tübinger Gelehrtenrepublik, München 1977, S. 11.

## **2 Hochschulforschung und Hochschulplanung an der Schnittstelle zwischen Staat und Hochschulen**

### **2.1 Dienstleistungs- und Forschungsorientierung des Staatsinstituts**

Die Zwecksetzung des Staatsinstituts besteht nicht wie bei Universitätsinstituten in frei wählbarer, unabhängiger Grundlagenforschung. In seiner Errichtungsverordnung sind vielmehr neun Aufgabenbereiche vorgegeben.<sup>1</sup> Für sie heißt es, daß das Institut "vorrangig Aufträge des Staatsministeriums für Unterricht und Kultus aus dem Bereich der Hochschulforschung und Hochschulplanung"<sup>2</sup> zu erfüllen habe. Das jährliche Arbeitsprogramm wird zwar vom Institut vorgeschlagen, unterliegt aber der Genehmigung durch das Ministerium. Hinzu tritt eine größere Zahl an aktuell von ihm erteilten Einzelaufträgen. Das Staatsinstitut ist also einerseits in der Wahl seiner Themen von dem Ministerium abhängig. Auf der anderen Seite besitzt es in der Durchführung seiner Projekte *die* Unabhängigkeit, die der Forschung eigen ist. Aus diesem Spannungsverhältnis zwischen abhängiger Dienstleistung und unabhängiger Forschung ergeben sich nicht nur Probleme - wenn z.B. Mitglieder des Staatsinstituts öffentlich Einschätzungen äußern, die sich die Politik vorbehält -, in ihr liegt auch eine Chance, ja ein Vorzug. Das Institut braucht im Unterschied zu den Entscheidungsträgern in Ministerium, Landtag und Hochschulen keine Verantwortung für die Hochschulpolitik und deren Konsequenzen zu übernehmen. Dafür besitzt es in der wissenschaftlichen Arbeit große Selbständigkeit. Für die Beurteilung seiner Aussagen gelten nur noch wissenschaftliche Kriterien. Dies ist ein Schutz. Zugleich liegt darin eine wichtige Funktion seiner Arbeit. Durch die Übertragung von Forschungsaufgaben zu (oft schwierigen und kritischen) Hochschulproblemen kann eine Versachlichung erreicht werden. Die Neutralität von Wissenschaft gibt seinen Aussagen und Ergebnissen ein anderes Gewicht, was von den Empfängern Ministerium, Landtag und Hochschulen entsprechend genutzt werden kann. Das hat sich mehrfach bei "heiklen" Problemen bewährt.

### **2.2 Ausrichtung auf Ministerium, Landtag und Hochschulen**

Inhaltlich soll die Arbeit "der Weiterentwicklung des bayerischen Hochschulwesens"<sup>3</sup> dienen. Deshalb muß sie auf die Universitäten, Fach- und Kunsthochschulen dieses Landes gerichtet sein. Aus ihnen heraus ergeben sich die zu behandelnden

---

<sup>1</sup> Vgl. § 2, Abs. 2 der Errichtungsverordnung des Staatsinstituts vom 18. Dezember 1972.

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Vgl. ebd. § 1 Abs. 1.

Fragestellungen, in ihnen sollten die Ergebnisse angewandt werden. Daraus folgt, daß sich das Staatsinstitut in dem Spannungsfeld zwischen Kultusministerium und Landtag, den verschiedenartigen Hochschulen und ihren Fakultäten sowie Fachbereichen bewegen muß.

Gegenüber ihnen allen erbringt es Dienstleistungen. Eine besonders notwendige Funktion liegt dabei in der frühzeitigen Erkennung und Analyse von Problemen. Häufig ist deren Aufdeckung der wichtigste Schritt zu ihrer Lösung. Diese Funktion hat das Institut immer wieder erfüllen können, beispielsweise im Hinblick auf die Einführung von Praxissemestern an Fachhochschulen<sup>1</sup>, von Aufbaustudiengängen<sup>2</sup> oder Aspekten der Studienberatung<sup>3</sup>.

### **3 Komplexität des Gegenstands von Hochschulforschung und Hochschulplanung**

#### **3.1 Vielfalt der Dimensionen des Hochschulwesens**

Welche Entwicklung hat der Untersuchungsgegenstand dieses Instituts allein in den letzten 25 Jahren genommen! In Bayern sind die Studentenzahlen von 93.500 auf 230.000, also auf über 250 % gestiegen. Ohne Kliniken nahm das hauptberuflich beschäftigte Personal dabei um ca. 60 % zu.<sup>4</sup> Wichtiger als diese quantitative Dimension erscheint mir die Komplexität des Forschungsgegenstands Hochschulen.

Hinter der heutigen Vielfalt an Fakultäten von den Theologien über die Rechts-, Wirtschafts-, Sozial-, Sprach- und Kulturwissenschaften bis zu Medizin, Natur- sowie Ingenieurwissenschaften steht nicht nur eine große Breite an Studien- und Forschungsfächern. Diese Disziplinen prägen auch verschiedene Behandlungsgegenstände und Forschungsmethoden. Daraus ergeben sich unterschiedliche Denkkulturen und Wissenschaftsauffassungen. Für die einen müssen wissenschaftliche Aussagen logisch oder faktisch prüfbare Erkenntnisse wiedergeben, andere bewegen sich explizit im normativen Bereich. Während für die einen

---

<sup>1</sup> Schindler, G.; Berning, E.; Röhrich, H.; Seiler, E.; Stewart G.: Praktische Studiensemester an Fachhochschulen in Bayern, München 1981.

<sup>2</sup> Fries, M., Mittermeier, P., Schüller, J.: Evaluation der Aufbaustudiengänge englischsprachige Länder und Buchwissenschaft an der Universität München, München 1992. - Gensch, S.; Längesoppa, R.; Schindler, G.: Evaluierung des Zusatz- und Ergänzungsstudiums "Öffentliche Gesundheit und Epidemiologie" an der Universität München, München 1997.

<sup>3</sup> Stewart, G.; Finkenstaedt, Th.; Schindler, G.: Studienberatung, München 1973.

<sup>4</sup> Vgl. Bundesminister für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie: Grund- und Strukturdaten; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung: Statistische Berichte.

die Gewinnung von Erkenntnissen über die Realität im Vordergrund steht, liegt das Wissenschaftsziel für die anderen in der Entwicklung neuer Instrumente und/oder in der normativ geleiteten Verbesserung dieser Welt.

Diese Wissenschaftskulturen schlagen sich in verschiedenartigen Forschungsinteressen und -methoden nieder. Aber sie prägen auch das Denken und die Einstellungen ihrer Vertreter. Deshalb braucht man sich nicht zu wundern, wenn in Zeiten der Hochschulreform zum Beispiel Soziologen und Wirtschaftswissenschaftler, Juristen und Naturwissenschaftler sowie Ingenieure auf verschiedenen Seiten stehen.

Zu diesem Spektrum der Disziplinen und ihres Einflusses kommt die Unterschiedlichkeit an Aufgaben, die eine Hochschule zu übernehmen hat, der Prozesse, mit denen sie diese zu erreichen sucht, wie der Personen, die sie tragen. Die Leistungen oder "Produkte" von Hochschulen in Lehre und Studium, Forschung sowie Service zeichnen sich durch eine große Individualität, Verschiedenartigkeit und Vielfalt aus. Zwischen den Fächern, Studiengängen und Forschungsgebieten bestehen große Unterschiede. Daraus folgt, daß es für Hochschulen nicht ein einziges und einfaches Qualitäts- oder Erfolgskriterium gibt. Da sie öffentliche Lehr- und Forschungseinrichtungen sind, kann die Vielfalt, Verschiedenartigkeit und Individualität ihrer Leistungen nicht in eine Größe münden, an der man sie messen könnte. Hierdurch unterscheiden sie sich grundsätzlich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen, deren Leistungen auf einen wirtschaftlichen Erfolg hin bewertet werden.<sup>1</sup>

### 3.2 Abbildung der Vielfältigkeit in der Struktur des Staatsinstituts

Die Vielfältigkeit dieses Forschungsgegenstands spiegelt sich in der Zusammensetzung des Staatsinstituts wider. Die fachliche Ausrichtung seiner Mitarbeiter reicht vom Theologen und Juristen, der Historikerin und Geographin über die Soziologen und Politologen bis zu den Wirtschaftswissenschaftlern.<sup>2</sup> Symptomatisch erscheint auch die disziplinäre Herkunft der bisherigen vier Leiter, zuerst ein Anglist (Prof. Finkenstaedt), dann ein Physiker (Prof. Steinmann), anschließend ein Sozialgeograph (Prof. Geipel) und seit 1995 ein Betriebswirt. Aus dem fachlichen Spektrum der im Staatsinstitut Tätigen ergibt sich eine Breite des Know hows und der Be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Küpper, H.-U.: Hochschulrechnung zwischen Kameraistik und Kostenrechnung. In: Das Rechnungswesen im Spannungsfeld zwischen strategischem und operativem Management, Berlin 1997, S. 577 ff.

<sup>2</sup> Vgl. die Personalangaben in den jährlichen Tätigkeitsberichten des Staatsinstituts.

herrschaft wissenschaftlicher Methoden, wie sie der Gegenstand Hochschule und seine Analyse erfordern. So gehören die Bereitstellung statistischer Daten beispielsweise im Hinblick auf die Ausbauplanung von Fachhochschulen sowie Universitäten und die Aufstellung des Hochschulgesamtplanes ebenso wie sozialwissenschaftliche Untersuchungen zu seinen Aufgaben.<sup>1</sup>

Die in den Disziplinen vorherrschenden Konzepte prägen auch die Arbeit und die Auseinandersetzungen im Institut selbst. Die unterschiedlichen Denkkulturen von Sozial-, Natur-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaftlern stoßen nicht selten aufeinander. Insofern bietet dieses Institut mehr als die meist auf eine Disziplin ausgerichteten hochschuleigenen Institute die Chance der Interdisziplinarität. Auseinandersetzungen zwischen den unterschiedlichen methodischen, theoretischen und normativen Konzepten machen die Arbeit manchmal schwierig und mühsam, sind insgesamt jedoch eher motivierend, bereichernd und weiterführend. Hier findet jedenfalls die Art an Auseinandersetzung statt, wie man sie sich von interdisziplinär angelegten Studiengängen erhofft.

#### **4 Entwicklungslinien der Forschungsarbeit für Staat, Hochschulleitungen und Fakultäten**

Betrachtet man die Schriften unseres Instituts in den vergangenen 25 Jahren, so sind sie ein Ausdruck seiner Stellung gegenüber Ministerium und Hochschulen, des Spannungsverhältnisses zwischen Dienstleistung und Forschungsfreiheit und der Vielfalt des Untersuchungsgegenstands. Rund 150 unveröffentlichte Drucksachen beantworten konkrete Anfragen des Kultusministeriums und anderer Ministerien, des Landtags sowie der ehemaligen bayerischen Studienreformkommission. Die veröffentlichten Monographien der roten Reihe geben die Ergebnisse der Forschungsprojekte wieder<sup>2</sup>, während die Zeitschrift "Beiträge zur Hochschulforschung" ein anerkanntes wissenschaftliches Diskussionsforum geworden ist.

##### **4.1. Studium, Studienverhalten und Beschäftigungschancen**

Ohne die behandelten Themen tiefergehend zu systematisieren, lassen sich gewisse Entwicklungen und Schwerpunkte klar erkennen. Unter den Monographien befassen sich jeweils ca. 20 % mit Aspekten des Studiums und des Studienverhaltens auf der einen sowie dem Übergang von der Hochschule in den Beruf auf der anderen

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu beispielsweise den Bayerischen Hochschulgesamtplan 1992.

<sup>2</sup> Vgl. dazu den letzten Beitrag in diesem Heft.

Seite. Offensichtlich besaßen diese Problembereiche mehr Gewicht als der Vergleich mit dem Ausland, die Beurteilung von Hochschulstandorten oder spezifische Fragen der Fachhochschulen, des Frauenanteils an Hochschulen sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses.<sup>1</sup> Auf das Studium bezogen sich beispielsweise Untersuchungen über die Studiendauern an Universitäten und Fachhochschulen und deren Ursachen, die Evaluation von Studiengängen oder die Zweckmäßigkeit und Ausrichtung einer Reform des juristischen Studiums.<sup>2</sup> Wichtig war es dem Institut, Probleme und Veränderungen zu erkennen. So weisen die Arbeiten zum Verhalten von Studierenden auf einen deutlichen Wandel in deren Lebenswelt hin. Ein großer Teil der Studenten konzentriert sich nicht mehr allein auf das Studium, dieses wird vielmehr als ein Lebensbereich neben anderen empfunden. Mit einer umfassenden Erhebung in ganz Deutschland wurde auf das bisher noch wenig beachtete und ungelöste Problem des Teilzeitstudiums hingewiesen. Sie belegt eindrücklich, daß für ca. ein Drittel aller Studierenden die berufliche Tätigkeit bzw. die familiäre Verantwortung mehr Gewicht als das Studium besitzt und hiervon vor allem die sozial schwächeren Schichten betroffen sind. Derartige Veränderungen haben die Hochschulen bisher noch kaum wahr- und angenommen, obwohl sie eine nicht mehr zu vernachlässigende Dimension erreicht haben.<sup>3</sup>

Den anderen Schwerpunkt bildet der Übergang von der Hochschule in den Beruf, zum Beispiel bei Historikern, Wirtschaftswissenschaftlern und Ingenieuren, die Beschäftigung in bestimmten Bereichen wie dem öffentlichen Dienst oder Lehrern außerhalb der Schule.<sup>4</sup>

Die Zahl an Arbeiten zum Studium und Studienverhalten entsprechen dem hohen Gewicht, das der Studienreform im Anschluß an die von Picht ausgelöste Bildungsoffensive, der Entwicklung zur Massenuniversität und der veränderten Studiensituation vieler beigemessen wurde. Studienreform wurde den Hochschulen als ständige Aufgabe aufgetragen. Als Hochschullehrer war man in diesen Jahren in vielen Studienreformkommissionen beschäftigt, die über mehrere Ebenen vom Bund, über das Land bis zu den Fachbereichen eingerichtet waren. Ich selbst habe in diesem Zeitraum an mehreren Universitäten mindestens viermal an der Einführung völlig neuer Prüfungs- und Studienordnungen für mein Fach mitgewirkt. Hinter diesem Bemühen stand wohl die Auffassung, die Probleme der Hochschulen könnten durch die ständige Reform der Studienstrukturen entsprechend den geän-

---

<sup>1</sup> Vgl. ebd.

<sup>2</sup> Vgl. ebd., Abschnitte 2 und 3.

<sup>3</sup> Vgl. ebd., Abschnitt 2.1.

<sup>4</sup> Vgl. ebd., Abschnitt 7.

derden Bedingungen des Massenzugangs und der Wissenschaftsentwicklung bewältigt werden.

Auch wenn Anpassung des Studiums an Forschung und Gesellschaft eine wichtige Aufgabe bleibt, scheint mir eine gewisse Ernüchterung in dieser Richtung beobachtbar und angebracht. Echte Reformen des Studiums sind insbesondere bei großen Studentenzahlen nicht leicht zu handhaben. Man braucht nur einmal das verwirrende Nebeneinander von alten und neuen Prüfungsordnungen und die damit verbundene Überlast durch Prüfungen nach alter und neuer Ordnung zu erleben, dann weiß man, wie schwer Reform in der Praxis ist. Deshalb benötigt ein effizientes Studium auch Phasen der Konsolidierung.

Die letzten Untersuchungen unseres Instituts in dieser Richtung zeigen, daß in den neunziger Jahren an den bayerischen Hochschulen wirksame Verbesserungen im Studium vorgenommen wurden.<sup>1</sup> Prüfungs- und Studienordnungen wurden modernisiert, Orientierungsveranstaltungen für Anfänger eingeführt, Studien- und Fachberatung verbessert und internationale Austauschmöglichkeiten geschaffen. Diese Maßnahmen vollzogen sich eher unbeachtet von der Öffentlichkeit. Die wichtigsten Hemmnisse für ein effizientes Studium und die operativen Wege zu ihrer Beseitigung sind inzwischen weithin bekannt. Wenn man mehr erreichen will - beispielsweise eine deutliche Verkürzung der Studienzeiten -, sind strategische Schritte wie der von einigen Fakultäten vollzogene Übergang vom Blockprüfungs- auf das Credit-Point-System, die Senkung von Curricularnormwerten in Numerus Clausus-Fächern oder ein Einstieg in die Auswahl der Studienbewerber durch die Hochschulen erforderlich.

#### **4.2 Hochschulstruktur und Hochschulmanagement**

Fragen der Hochschulstruktur bezogen sich unter anderem auf die Einrichtung und Gestaltung von Fachhochschulen in Bayern<sup>2</sup>, die Attraktivität einzelner Hochschulen und den Vergleich mit dem Hochschulwesen in anderen Ländern.<sup>3</sup> Wichtige Aspekte waren weiter die Altersstruktur der Professoren und der Anteil von Frauen unter Studierenden und Wissenschaftlern. Untersuchungen zur Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses lieferten Daten für die Einführung spezieller

---

<sup>1</sup> Hierzu veröffentlicht das Staatsinstitut in Kürze eine Studie, die im Auftrag des Bayerischen Landtags erarbeitet wurde.

<sup>2</sup> Vgl. dazu den letzten Beitrag in diesem Heft, Abschnitt 4.

<sup>3</sup> Vgl. ebd., Abschnitt 5.

Programme wie dem bayerischen Habilitationsförderpreis.<sup>1</sup>

In diesem Jahrzehnt ist die Struktur der Hochschulen zu einem zentralen Gegenstand der öffentlichen Kritik geworden. Ihre gesellschaftlichen Rahmenbedingungen werden deutlich enger, Gesellschaft und Politik fordern erneut Reformen ein, obwohl die Hochschulen die ihnen aufgetragenen Überlasten ohne entsprechende Verstärkung ihrer Ressourcen bewältigen und beispielsweise beim Aufbau in den neuen Bundesländern erfolgreich mitgeholfen haben. Die Auslastung bzw. Überlast wird besonders in den Massenfächern hoch bleiben. Durch die Finanzmittelknappheit der öffentlichen Kassen bestehen praktisch keine Chancen, eine bessere Versorgung mit Ressourcen zu erreichen, obwohl die Internationalisierung dies eigentlich verlangt.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wird mehr als in früheren Jahren eine Anpassung des Hochschulmanagements gefordert. Sie bildet einen zentralen Schwerpunkt der in mehreren Ländern vorgenommenen bzw. angestrebten Hochschulreform. Darin scheint mir eine deutliche Verschiebung des Ansatzpunktes von Reformen gegenüber den vergangenen Jahrzehnten zu liegen. Man erkennt, daß der Blick allein auf das Studium zu eng für Reformen ist, die der Bedeutung der Hochschulen als Basisinvestitionen für die Zukunft gerecht werden sollen. In das Blickfeld rücken der Aufbau und das Führungssystem der Hochschulen als eine maßgebliche Bestimmungsgröße für die Qualität von Lehre, Studium und Forschung.

Unter der Bezeichnung "Optimierung von Hochschulprozessen" hat das Staatsinstitut in den vergangenen Jahren seine Aktivitäten in diese Richtung deutlich ausgeweitet.<sup>2</sup> Eine zielgerichtete Führung von Institutionen wie Hochschulen setzt eine ausreichende Versorgung ihrer Entscheidungsträger mit Informationen voraus. Deshalb benötigen wir EDV-gestützte Informationssysteme, welche die Fakultäten, die Hochschulleitungen und das Ministerium versorgen.<sup>3</sup> Ein zentraler Mangel besteht darin, daß wir in vielen Bereichen zu wenig über die Verwendung der Ressourcen, die Ergebnisse von Forschung und Lehre, die Studentenzu- sowie -abgänge pro Semester und die Studiendauern usw. wissen. Unsere Kenntnisse sind in der Forschung eher fachspezifisch, in bezug auf das Studium zu allgemein und fächerübergreifend. Vor allem jedoch wissen die Entscheidungsträger vor Ort, d.h.

---

<sup>1</sup> Vgl. ebd., Abschnitt 6.

<sup>2</sup> Grundlage ist das in Bayern durchgeführte Projekt "Optimierung von Universitätsprozessen". Vgl. Bodendorf, F. u. a. : Optimierung von Universitätsprozessen. Loseblattsammlung, München 1997. - Küpper, H.-U.; Sinz, E. (Hrsg.): Gestaltungskonzepte für Hochschulen: Effizienz, Effektivität, Evolution, Stuttgart 1998.

<sup>3</sup> Vgl. Zboril, Nicole: Fakultäts-Informationssystem als Instrument des Hochschulcontrolling. Stuttgart 1998.

in den Fakultäten, Hochschulleitungen und im Ministerium, sehr wenig über das konkrete Geschehen und die Studienverläufe in den einzelnen Studiengängen. Diese Informationen wären aber unerlässlich für rationale Entscheidungen.

Transparenz scheint mir die wesentliche Grundlage für fundierte Reformen zu sein. Sie kann Wirkungen durch Verhaltensbeeinflussung auslösen – wenn beispielsweise offengelegt wird, daß und warum die Ausbildungsleistung in dem einen Studiengang drei und im anderen 40 Absolventen pro Jahr und Hochschullehrer beträgt. Sie wird sowohl die finanzielle als auch die Leistungsseite betreffen und ein Kennzahlensystem als eine Form universitärer Erfolgsrechnung erfordern.<sup>1</sup> Transparenz ist aber nur die Basis. Wichtig werden der Übergang auf leistungs- und anpassungsfähige Organisationsstrukturen, die Nutzung von ziel- und "markt"-bezogenen Planungs- und Kontrollsystemen sowie der Ausbau des Hochschul-Controlling zu einem modernen Koordinations- und Steuerungssystem.<sup>2</sup>

Jedoch darf man die Ökonomisierung nicht zu weit treiben. Da Hochschulen öffentliche Lehr- und Forschungseinrichtungen sind, kann die Vielfalt, Verschiedenartigkeit und Individualität ihrer Leistungen nicht in eine einzige Größe münden, an der man sie messen könnte. Hierdurch unterscheiden sie sich grundsätzlich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen, deren Leistungen auf einen wirtschaftlichen Gewinn hin bewertet werden. Von ihnen einfach eine kaufmännische Rechnung mit der Erstellung von Gewinn- und Verlustrechnungen zu verlangen, halte ich für äußerst problematisch. Daß in diese Richtung zur Zeit gerade Länder wie Hessen und Niedersachsen gehen, die sich vehement gegen jede Art von Studiengebühren wenden, erscheint mir besonders widersprüchlich. Wirtschaftliche Instrumente und Systeme müssen dem jeweiligen Gegenstand und dem Zweck angepaßt werden, sonst können sie zu Fehlentscheidungen führen.

Im Hinblick auf die Stellung der deutschen und für uns der bayerischen Hochschulen im internationalen Vergleich wird die Wettbewerbsorientierung zu einem bestimmenden Gestaltungselement. Zusätzlich zu den bekannten Überlegungen zur Stärkung der Hochschulleitung sollte hierbei die Bedeutung der Fachbereiche bzw. Fakultäten stärker beachtet werden. Sie bilden die am "Markt" für Lehr- und Forschungsleistungen tätigen Einheiten, ohne ihr Wissen und ihren Einsatz wird sich nur wenig verändern. Deshalb gewinnt das Anreizsystem eine zentrale Bedeutung,

---

<sup>1</sup> Küpper, Hans-Ulrich; Zboril, Nicole: Rechnungszwecke und Struktur einer Kosten-, Leistungs- und Kennzahlenrechnung für Fakultäten. In: Kostenrechnung - Stand und Entwicklungsperspektiven. Wolfgang Männel zum 60. Geburtstag. Hrsg. von Wolfgang Becker und Jürgen Weber, Wiesbaden 1997, S. 337-366.

<sup>2</sup> Küpper, H.-U.: Struktur, Aufgaben und Systeme des Hochschul-Controlling: In: Beiträge zur Hochschulforschung 2-1996, S. 147-179; ders.: Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1997, S. 422 ff.

mit seiner Ausgestaltung läßt sich wesentlich mehr als über Kontrollen erreichen.<sup>1</sup> Damit rückt die gegenwärtig häufig eher zementierte Ressourcen- und Mittelverteilung in das Blickfeld. Fakultäts- und Departmentstruktur, das Lehrstuhlprinzip mit seiner Ausrichtung auf relativ wenige Professoren anstelle einer Vielzahl von Dozenten mit einem breiteren Lehrprogramm, die Sicherung von Qualitätsstandards durch Habilitation oder andere Verfahren, die Entscheidungskompetenzverteilung zwischen Ministerium, Hochschulleitung und Fakultäten sowie zwischen Dekan und Professorium sind Fragen, die in ihrer Wirkung intensiver zu untersuchen sind.

### **4.3 Unterstützung der Forschung**

Auffallenderweise befassen sich nur wenige Veröffentlichungen unseres Instituts mit der Forschung. Wenn, dann ging es in erster Linie um den wissenschaftlichen Nachwuchs und dessen Förderung, z.B. durch den Habilitationsförderpreis, oder um die Berufungschancen bayerischer Nachwuchswissenschaftler an Hochschulen in Bayern.<sup>2</sup> Einzelne Studien für das Ministerium behandeln die Forschungsfinanzierung aus Drittmitteln. Mit einem aktuellen Projekt wollen wir zur Diskussion um die Habilitation beitragen.

Die stärkere Gewichtung von Fragen aus Studium und Lehre entspricht der einseitigen Betonung dieser Hochschulaufgabe in der öffentlichen Diskussion. Sie könnte darauf zurückzuführen sein, daß es in Studium und Lehre mehr Probleme als in der Forschung gibt. Ich bezweifle dies. Zumindest die begrenzte Wahrnehmung der Forschungsergebnisse vieler Fächer im Ausland und die nachlassende Attraktivität eines Diplom- und besonders eines Promotionsstudiums in Deutschland deuten auf bisher zu wenig beachtete Probleme im Bereich der Forschung an den Hochschulen hin. Deshalb ist zu fragen, ob ihr auch in der Arbeit des Instituts mehr Gewicht zukommen sollte.

## **5 Erfolg und Perspektiven der Hochschulforschung und Hochschulplanung**

Jede Einrichtung hat zu prüfen, ob sie die ihr gesetzten Ziele erreicht, also erfolgreich ist. Bei anderen Forschungsinstituten wird dies an den Forschungsergebnissen

---

<sup>1</sup> Vgl. Hartmann, Yvette: Controlling interdisziplinärer Forschungsprojekte, Stuttgart 1998, S. 87 ff. u. S 108 ff.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Schindler, G.: Besetzung der C4-Stellen an bayerischen Universitäten 1972-1982, München, 1983. - Vgl. auch den letzten Beitrag in diesem Heft, Abschnitt 6.

gemessen, die sich in Veröffentlichungen niederschlagen. Dies reicht für das Staatsinstitut nicht aus, auch wenn die bisher 50 roten Monographien und 15 Jahrgänge der grünen Beitrags-Hefte eindruckliche Dokumente darstellen. Seine Zielsetzung ist auf die Weiterentwicklung des bayerischen Hochschulwesens gerichtet. Deshalb hat das Staatsinstitut erst dann mit Erfolg Beiträge zu Hochschulforschung und Hochschulplanung geleistet, wenn die Ergebnisse seiner Arbeit von den Adressaten aufgegriffen worden sind. Die Reputation im Kreis der national wie international in der Hochschulforschung Tätigen ist wichtig und ein Vorzug dieses Instituts, sie reicht aber nicht aus.

Hieran wird zuletzt und am meisten deutlich, daß sich seine Arbeit für und zwischen den staatlichen Organen, den Hochschulleitungen und den Fakultäten bewegt. Erst wenn die Ergebnisse unserer Tätigkeit für das Handeln und Entscheiden in diesen Einrichtungen wichtig werden, hat es sein Ziel erreicht. Insofern wird von ihm mehr verlangt als von Universitätsinstituten.

Veränderungen aus Erkenntnissen und Vorschlägen des Instituts müssen in den Hochschulen, d.h. von den dort tätigen Personen umgesetzt werden. Es genügt also nicht, wenn die Ergebnisse im Ministerium akzeptiert werden, oft reicht nicht einmal die Akzeptanz durch die Hochschulleitungen aus.

Daraus folgen wichtige Perspektiven für die Arbeit des Staatsinstituts. Es muß enge Verbindungen nicht nur zum Ministerium, sondern auch zu den Hochschulleitungen besitzen und in die Fakultäten hineinwirken. Seine Mitarbeiter müssen ihr Untersuchungsfeld unmittelbar kennen. Noch mehr als bisher müssen wir an der exemplarischen Umsetzung von Erkenntnissen mitwirken und einen laufenden, möglichst auch personellen Austausch mit den Hochschulen pflegen.

Darin liegt aber auch eine Verpflichtung für das Ministerium und die Hochschulen. Sie müssen das Institut als Lieferanten von Daten und Erkenntnissen ernst nehmen, einsetzen und ihm Aufträge erteilen. Der Bedarf muß sozusagen "vom Markt" ausgehen. Dies gilt in besonderem Maße für die letztlich Betroffenen, die Hochschulleitungen und die Fakultäten. Das Staatsinstitut kann nur dann erfolgreich sein, wenn seine Adressaten es als Informations-, Forschungs- und Beratungspartner in Anspruch nehmen. Insofern ist sein Erfolg nicht nur von der eigenen Arbeit abhängig.

Das vor 25 Jahren gegründete bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung bot und bietet die Chance für eine wissenschaftliche Fundierung und damit bessere Gestaltung der Entscheidungen über sowie in Hochschulen. Sie zu nutzen, war und ist eine Aufgabe für uns alle. Nehmen wir sie weiter und noch intensiver wahr.

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper  
Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung  
Prinzregentenstr. 24  
80538 München