

Harald Hagmann und Anke Rigbers

Die wettbewerbliche Hochschule

Strategische Steuerung im Hochschulbereich in Baden-Württemberg

STEUERUNG

Am 6. Januar 2005 ist das neue Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg in Kraft getreten. Durch Abbau normativer Vorgaben werden die Gestaltungsspielräume der Hochschulen erheblich erweitert. Die Verantwortlichkeit für das gesamte operative Handeln liegt nun beim Vorstand der Hochschule. Der Senat ist das akademische Parlament und das Satzungsorgan. Der Aufsichtsrat steuert die strategische Entwicklung und kontrolliert die Hochschulleitung. Die „wettbewerbliche Hochschule“ verlangt andere Formen der Steuerung als bisher, sowohl innerhalb der Hochschule als auch im Verhältnis zwischen Hochschule und Staat. Instrumente sind der Struktur- und Entwicklungsplan, das Finanzierungssystem mit Hochschulverträgen, leistungsorientierter Mittelvergabe und Zielvereinbarungen sowie ein Hochschulberichtswesen. Diese Instrumente werden zu einem Hochschulcontrolling verbunden.

Als vorrangig staatlich finanzierte Einrichtungen wurden Hochschulen immer schon durch den Staat gesteuert. Allerdings haben Ziele, Verfahren und Instrumente der Steuerung, das heißt der Beeinflussung von Entscheidungen und Handlungen, sich in den letzten Jahrzehnten mehrfach grundlegend gewandelt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es zunächst zu einer Wiederanknüpfung an die Traditionen der Weimarer Verfassung mit einer sehr großen Eigenständigkeit der Universitäten zumindest im akademischen Bereich (bis Anfang/Mitte der sechziger Jahre), an die sich mit dem Ausbau der Hochschulen eine Phase der Regulierung durch das Hochschulrahmengesetz (HRG) und die Landeshochschulgesetze mit einer stetig zunehmenden Regeldichte anschloss. Als Mitte/Ende der achtziger Jahre die Finanzierungsengpässe immer größer wurden, erhielt die Selbststeuerung der Hochschulen schrittweise größeres Gewicht, da die mittlerweile zu Großbetrieben gewachsenen Universitäten insbesondere auch im Hinblick auf die veränderten Rahmenbedingungen der nationalen und internationalen Konkurrenz um Forschungsmittel, um Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und in jüngster Zeit auch um Studierende sowie im Hinblick auf die gesellschaftliche Forderung nach Transparenz und Rechenschaftslegung über Leistungen nur so „gesteuert“ werden können (Peisert/Framheim 1994).

Der Begriff der „Steuerung“, der hier eine zentrale Rolle spielen soll, bezieht sich auf die Schaffung von rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen und die Abstimmung zwischen Staat und Hochschulen über ihre Leistungsbeziehungen. Steuerung kann aber – im Einzelfall und früher in wesentlich stärkerem Ausmaß als heute – auch die direktive oder bürokratische Beeinflussung der Hochschule als staatliche Einrichtung betreffen.

In Baden-Württemberg kann man nunmehr auf anderthalb Jahrzehnte systematischer und stufenweise durchgeführter Reformen (MWK 2000) zurückblicken, mit denen die Voraus-



In Baden-Württemberg hat die Gesetzgebung neue Regelungen, Instrumente und Verfahren für den Hochschulbereich etabliert. Entscheidend ist nun, wie die Akteure damit umgehen und wie sie neue Spielräume ausfüllen.

Foto: David Ausserhofer

Anmerkungen:

¹ „Das doppelte Qualitätsziel in der Spitze und Breite lässt sich nur durch einen grundlegenden Wandel von Strukturen und Mentalitäten im Hochschulsystem erreichen. Einzelne, unverbundene Reformschritte helfen nicht weiter. Gefordert ist eine Strategie für eine ganzheitliche Hochschulentwicklung.“ Das Leitbild der wettbewerblichen Hochschule beinhaltet sechs Prinzipien: (1) Wettbewerb der Hochschulen um Studierende, Wissenschaftler und Mittel; (2) Kooperation zwischen Hochschulen, insbesondere innerhalb einer Hochschulregion; (3) strategische Partnerschaft zwischen den Hochschulen und dem Staat; (4) Transparenz und Qualitätssicherung durch Evaluierung, Akkreditierung und Benchmarking; (5) Sicherstellung einer Personalstruktur an den Hochschulen, die den Anforderungen von Forschung, Lehre und Weiterbildung entspricht; (6) Sicherstellung einer effizienten und effektiven Organisationsstruktur der Hochschulen (MWK 2003, S. 15-16).

² Die Kostenrechnung hat im Hochschulbereich einen anderen Stellenwert als in der Privatwirtschaft, da weder echte Märkte noch Preise im betriebswirtschaftlichen Sinne existieren. Zudem sind in der Hochschule „Kunden“, das heißt Studierende, immer auch Mit-Produzenten. Es ist daher im Hinblick auf Steuerungsmöglichkeiten fraglich, ob die Kostenrechnung mehr als die kostenbezogenen Reflexion der Wertschöpfungskette in der organisations-internen und -externen Steuerung erreichen und damit als „echte“ Entscheidungsunterstützung dienen kann. Das Ziel liegt wohl eher im kosten- und leistungsbezogenen Benchmarking.

setzungen für das Leitbild der **wettbewerblichen Hochschule**¹ geschaffen wurden. Was dies für die externe und interne Steuerung der Hochschulen heißt, wird im Folgenden dargelegt.

Hochschule als Unternehmen?

Das am 9. Dezember 2004 vom Landtag in Baden-Württemberg beschlossene und am 6. Januar 2005 in Kraft getretene Landeshochschulgesetz (LHG) benutzt eine Terminologie, die auch im Unternehmensrecht Verwendung findet. Die Begriffe **Vorstand**, **Aufsichtsrat**, **Rechenschaftsbericht** wurden von den Hochschulen kritisiert: Mit ihnen würden ungerechtfertigter Weise Unternehmensstrukturen auf die völlig anders funktionierenden Universitäten übertragen. Die genaue Lektüre zeigt, dass das LHG weit davon entfernt ist, das Recht privater Kapitalgesellschaften auf die Hochschulen zu übertragen. In der Grundordnung können die Hochschulen adäquate Bezeichnungen für ihre Organe festlegen. Das Rektorat soll sich aber stärker im Sinne eines Unternehmensvorstandes verstehen. Insofern sind die Bezeichnungen programmatisch. Es geht um einen Wechsel von der Selbstverwaltung zum Management.

Das bedeutet nicht, dass Hochschulen mit Unternehmen gleichgesetzt werden. In der Hochschule werden Ergebnisse in einem kreativen Prozess von den Mitgliedern erarbeitet. Deren Freiraum gilt es zu sichern. Konsens und Akzeptanz von Entscheidungen sind elementare Voraussetzungen für den Erfolg. Die bisherige deutsche Hochschulverfassung ist aber keinesfalls befriedigend. Ein Blick in andere Hochschulsysteme zeigt, dass die nach Gruppen organisierte Universität eher die Interessensicht begünstigt als Identität schafft. Trotz seiner bis ins Detail geregelten formalen Partizipation bringt das deutsche Hochschulsystem ein viel geringeres Maß an Gemeinschaftsverbundenheit von Studierenden, Professoren und Ehemaligen hervor als andere.

Hochschulen sind sowohl große Kultureinrichtungen als auch – zunehmend – große Unternehmen mit noch zu schwerfälligen Organisationsstrukturen, um auf dem internationalen Bildungsmarkt schlagkräftig agieren zu können. Das LHG nimmt weltweit übliche und bewährte Strukturen selbstständiger Institutionen auf. Dazu gehört die Trennung der Verantwortlichkeiten für das operative Geschäft, für das strategische Handeln und für akademische Entscheidungen. Der Vorstand ist für das gesamte operative Handeln zuständig und verantwortlich. Beim Senat liegt die Verantwortung für akademische Fragen und die Satzungsgebung, die wegen der weit größeren Gestaltungsfreiheit der Hochschule weit stärkere Bedeutung erlangt als bisher. Der Aufsichtsrat steuert die strategische Ausrichtung der Hochschule und kontrolliert die Hochschulleitung. Dabei ist wichtig, dass nicht anonyme Gremien entscheiden, sondern dass Erfolg und Misserfolg verantwortlich Handelnden zugeordnet werden kann.

Wenn in dieser Weise die Handlungsfähigkeit der Hochschulen gestärkt wird und Kompetenzen vom Staat auf die Hochschulen übergehen, verändert sich auch das Verhältnis der Hochschulleitung zum einzelnen Wissenschaftler. Je mehr sich der Staat aus der Rolle als Gestalter hochschulinterner Prozesse zurücknimmt, desto stärker wird die Hochschulleitung in dieser Aufgabe gefordert. Es ist aber falsch, das als Hierarchisierung der Hochschule zu bezeichnen. Die formalen gesetzlichen Verfahrensvorschriften sind – wie immer bei der Führung komplexer Organisationen – nur das vorgeschriebene Minimum der Abstimmungserfordernisse. Führungskompetenz zeichnet sich dadurch aus, dass alle Beteiligten mit umfassender Information in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, dass

alle Meinungen und Interessen nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern gewichtet und gewertet werden, dass dann aber verantwortlich und wenn nötig kontradiktorisch entschieden wird. Das Bemühen um breite Akzeptanz ist ein Grundprinzip der Führung in Organisationen.

Es wird also künftig zwei Ebenen der Steuerung geben: Einmal die hochschulinterne Steuerung mit Instrumenten, die auf die neuen Aufgaben der Hochschulleitung, des Aufsichtsrates und des Senats zugeschnitten sind. In der zweiten Ebene muss im Verhältnis von Hochschule und Staat die Rolle des Staates neu definiert werden. Es geht nicht um den Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung für das öffentliche Hochschulsystem und die Rahmenbedingungen für die Forschung, Entwicklung und Kunstentfaltung. Die parlamentarische Verantwortung des Ministers bleibt bestehen. Ebenso die öffentliche Finanzkontrolle, solange der weit überwiegende Teil des Hochschulbudgets staatlich finanziert wird. Der Staat hat sich aber der Einzelsteuerung zu enthalten und seine Eingriffsrechte aus seiner Aufgabe abzuleiten, Rahmenbedingungen zu sichern und übergreifende Landesinteressen zu verwirklichen.

Strategische Steuerung innerhalb der Hochschule

„Freiheit in den Universitäten ist staatlich organisiert und finanziert. Mit diesen Hilfen bringt der Staat individuelle Freiheit zur Entfaltung, begründet aber auch eine staatliche Organisations- und Finanzmacht, durch die er die Freiheitsberechtigten steuern kann“ (Kirchhof 2003). Das LHG hat die Voraussetzungen geschaffen, die autonomes Handeln ermöglichen. Es ist nun an den Hochschulen, den Handlungs- und Gestaltungsspielraum auszubauen. Die neuen Spielräume müssen in Strukturen, in Entscheidungs- und Arbeitsprozesse umgesetzt werden und diese wiederum durch adäquates Entscheiden und Handeln der Hochschulleitung und -mitglieder ausgefüllt werden. Derartige umfassende Veränderungen sind aber immer nur schrittweise zu erzielen, insbesondere ein Wandel im Handeln und in den Einstellungen von allen oder zumindest der Mehrheit der Hochschulmitglieder hat seine „Eigenzeit“. Die Reform des Hochschulrechts in Baden-Württemberg wurde daher in mehreren Schritten durchgeführt.

Die 2000 eingeführten Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, die Struktur- und Entwicklungsplanung, Zielvereinbarungen und ein weitgehend globalisierter Haushalt werden jetzt um weitere Reformelemente ergänzt. Für die Organisation der Hochschule sind hierbei drei Aspekte hervorzuheben:

- ◆ Die für die Hochschulentwicklung wesentlichen Kompetenzen (Budgetverteilung, Entwicklungsplanung, Berufungen, Prüfungsordnungen) werden verantwortlichen Organen (Rektorat, Dekanat, Hochschulrat, Senat) zugewiesen.
- ◆ Der entschlossene Abbau normativer Vorgaben ermöglicht die in dynamischen Zeiten notwendige Verkürzung der Entscheidungswege.
- ◆ Diese strukturellen Veränderungen sind Voraussetzung für beziehungsweise erfordern Professionalisierung: Es muss überregional ein Berufsbild und ein Arbeitsmarkt für Hochschulmanager entstehen. Hierfür müssen Qualifizierungsangebote, adäquate Positionen und hochschul- und länderübergreifende Mobilität ermöglicht werden.

Auch das System der Finanzierung ist an diesem Leitbild orientiert. Die staatliche Finanzierung der Hochschulen wird auch weiterhin die wesentliche Grundlage im deutschen



Dr. jur. Harald Hagmann,
Ministerialdirigent,
Leiter der Abteilung für
Hochschulrecht,
Finanzen und
Controlling im
Ministerium für
Wissenschaft,
Forschung und Kunst
des Landes Baden-
Württemberg



Dr. phil. Anke Rigbers,
Oberregierungsrätin,
Gruppenleiterin
Globalhaushalt, neue
Steuerungsinstrumente,
Controlling, im Ministerium für
Wissenschaft, Forschung und
Kunst des Landes
Baden-Württemberg

Stichwörter

Hochschulreform

Steuerung von Hochschulen

unternehmerische Hochschule

Struktur- und Entwicklungsplan

Berichtswesen

Hochschulcontrolling

summary

With the new higher education act („Landeshochschulgesetz“) Baden-Württemberg is extending the institutional autonomy of its universities. Widened competences are connected with more definite responsibilities of the rectorship, the senate and the board of trustees. The new power structure causes a new kind of governance within university as well as between state and university. Instruments of governance are development planning, a financial system with lumpsum budgets and a reporting system, all together combined to a university controlling.

Hochschulsystem bleiben. Damit kommt der Staat der Erfüllung seines Auftrages nach, ein ausgewogenes Bildungsangebot und eine Infrastruktur für leistungsfähige Forschung zu gewährleisten. Auf diese strategischen Interessen haben sich aber seine Steuerungsmaßnahmen zu beschränken. Das Finanzierungssystem muss den einzelnen Hochschulen Spielräume nicht nur für operative sondern auch für eigene strategische Entscheidungen und eine eigenständige Profilbildung belassen. Die neue Hochschulfinanzierung hat in Baden-Württemberg folgende Elemente:

- ◆ eine Grundfinanzierung für Lehre und Studium wie für die Forschung, mit der der Regelbetrieb abgedeckt wird;
- ◆ eine leistungsorientierte Mittelverteilung, über deren Parameter das Wissenschaftsministerium Anreize für bestimmte hochschulpolitische Ziele setzen kann (zum Beispiel Steigerung der Zahl ausländischer Studierender oder der Drittmittelerwerb, Umstellung auf BA-/MA-Studiengänge);
- ◆ Zielvereinbarungen, die als spezifische Vereinbarungen zwischen Hochschule und Staat innovative Projekte und die Profilierung der Hochschule unterstützen sollen.

Jede Hochschule muss in diesem weiten Feld der Möglichkeiten ihre adäquate Position finden. Das LHG stellt hierfür Instrumente zur Verfügung:

- ◆ Im Struktur- und Entwicklungsplan stellt die Hochschule ihre vorgesehene Entwicklung in fachlicher, struktureller, personeller und finanzieller Hinsicht dar. Sie verständigt sich auf Ziele, die sie erreichen will und auf eine Strategie, um dorthin zu kommen. Sie legt die Schwerpunkte für Forschung und Lehre fest. Der Struktur- und Entwicklungsplan ist also in erster Linie ein Instrument der Selbstvergewisserung und der Selbstbestimmung für die Hochschule.
- ◆ Die oben beschriebenen Finanzierungsinstrumente bilden auch eine Grundlage für die interne Ausgestaltung. Die Entwicklung von Grundsätzen für die interne Verteilung des globalen Budgets ist eine strategische Aufgabe der Hochschulleitung. Eine leistungsbezogene Mittelverteilung und der Einsatz von Zielvereinbarungen ermöglichen eine hochschulinterne Steuerung.
- ◆ Ein Berichtswesen, das über den Haushalt und die Kosten- und Leistungsrechnung hinausgeht und auch die Leistungs- und Qualitätsseite einschließt, vervollständigt dies. Nur damit können Ergebnisse und Steuerungsbedarfe erkannt werden.

Gegenstände der strategischen Steuerung können und sollen alle Aufgabenbereiche der Hochschule sein. In Studium und Lehre geht es um die Ausgestaltung der Studienprogramme, die Einrichtung neuer, die Schließung alter, die Modifikation bestehender Angebote oder aber um die Einführung neuer Studienstrukturen (zum Beispiel Bachelor- und Masterabschlüsse). Im Feld der Forschung wird sich die Steuerung auf die Bildung oder die Fortentwicklung von Forschungsschwerpunkten und auf Kooperationen mit anderen Forschungseinrichtungen oder Unternehmen beziehen. Einführung und Weiterentwicklung von Verfahren der Qualitätssicherung gehören ebenso dazu. Die Berufungspolitik bekommt mit dem neuen System der Professorenbesoldung eine besondere Bedeutung: Die Hochschule muss dabei auch wissen, in welchen Fächern sie bei begrenztem Vergaberahmen Schwerpunkte zu setzen bereit ist. Die Förderung von Wissenschaftlerinnen durch spezielle Maßnahmen, die Erschließung neuer Finanzquellen oder die Politik der Unternehmensbeteiligungen können ebenso Gegenstand der strategischen Planung sein.

Strategische Steuerung – Verhältnis von Staat zu Hochschule

Wie bereits erwähnt, wandelt sich durch diese Veränderungen auch das Verhältnis des Staates zu den Hochschulen. Die häufig verwandte Metapher vom Paradigmenwechsel von der Input- zur Output-Steuerung umschreibt dies: die Ablösung der Vollzugsvorgaben durch die Rechenschaftslegung der Hochschule über die erreichten Ergebnisse in Studium und Lehre, Forschung und Sonstigem.

Für diesen Wandel spielt der mit dem Ministerium abzustimmende Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule eine ganz wesentliche Rolle. Nicht nur hochschulintern, sondern auch gegenüber dem Staat und der Öffentlichkeit werden die mittelfristigen Entwicklungsziele offen gelegt und zum Maßstab für das hochschulische Handeln gemacht. Da das Land die übergreifende Verantwortung für ein ausgewogenes Bildungsangebot, die Vorhaltung von Forschungsinfrastruktur und die notwendige Finanzierung trägt, ist ein Abgleich der Ziele der einzelnen Hochschule mit den übergeordneten hochschul-, wissenschafts- und bildungspolitischen Strukturzielen des Landes erforderlich. Dabei ist der Staat aber gehalten, seine steuernden Eingriffe auf diese übergreifenden Strukturziele zu beschränken.

Staat und Hochschule sind somit in einer strategischen Partnerschaft miteinander verbunden, die von beiden Seiten ein hohes Maß an Eigen- und Mitverantwortung verlangt. Der Staat hat die unterschiedliche Erfüllung von Aufgaben zu respektieren. Die Autonomie entlässt die Hochschule aber nicht aus der Gesamtverantwortung.

Nach dem LHG soll der Ausgleich der unterschiedlichen Interessen in dem über mehrere Jahre abgeschlossenen Hochschulvertrag und in Zielvereinbarungen erfolgen, in denen die gegenseitigen Leistungsbeziehungen festgelegt werden. Die direktive oder bürokratische Steuerung wird durch partizipative und wettbewerbliche Elemente ersetzt werden.

Der Vereinbarung von Leistungen muss die Rechenschaftslegung über deren Erfüllung folgen, was dann wiederum Anlass zur Korrektur von Entwicklungen sein kann. Hierbei entsteht der in der Abbildung dargestellte Controlling-Regelkreis. Controlling – dies bezieht sich auch auf die Einführung in den Hochschulbereich – ist ein umfassendes Koordinationsinstrument (Horváth 1999).

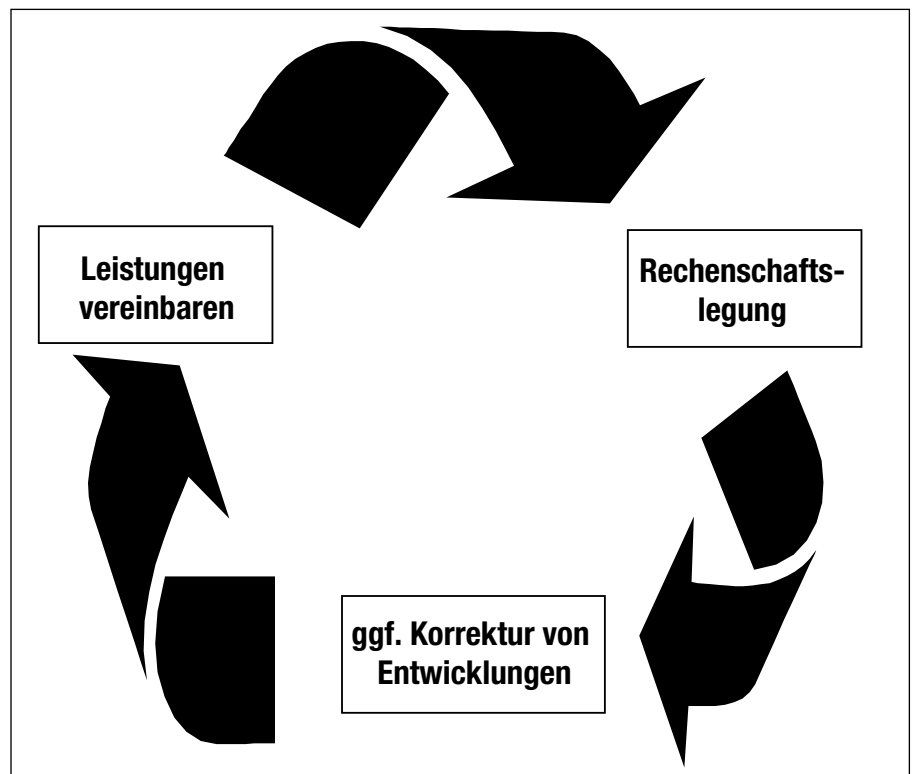
Aufgabe des Controlling – so könnte man salopp formulieren – ist die Erklärung und Gestaltung der Hochschulpraxis; dies betrifft die operative Ebene des Sachbearbeiters ebenso wie die operative und strategische Steuerung eines Dekans oder der Hochschulleitung.

Wie bei allen idealtypischen theoretischen Systemen muss man aber die Grenzen der Übertragbarkeit in die Wirklichkeit sehen.

keywords

reform of higher education
higher education management
entrepreneurial university
development planning
reporting system
university controlling

Abb.: Controlling-Regelkreis



Literatur

Ellwein, T., *Die deutsche Universität, Vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, Königstein/Taunus 1985.

Habersam, M., *Die Idee des Universitätscontrolling, Qualitätsentwicklung durch Evaluation*, in: Laske, S./Habersam, M./Kappler, E. (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in Universitäten*, München 2000, S. 151-174.

Horváth, P., *Rahmenkonzeption Controlling, Schriftenreihe der Stabsstelle für Verwaltungsreform*, Stuttgart 1999.

Kirchhof, P., *Universität zwischen Freiheit und Steuerung*, in: *Forschung & Lehre* 5 (2003), S. 234-240.

Küpper, H.-U., *Resümee: Die Hochschulen sind mehr in Bewegung, als man von außen wahrnimmt*, in: *Beiträge zur Hochschulforschung* 3 (2002), S. 122-126.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK), *17 Thesen zur Hochschulreform, Strategien einer ganzheitlichen Hochschulentwicklung in Deutschland*, Stuttgart 2003.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK), *Ein Jahrzehnt im Blick, Die baden-württembergische Hochschulpolitik 1990-2000*, Stuttgart 2000.

Peisert, H./Framheim, G., *Das Hochschulsystem in Deutschland*, BMBF (Hrsg.), Bonn 1994.

Ziegele, F., *Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland*, in: *Beiträge zur Hochschulforschung* 3 (2002), S. 106-121.

Das hinter dem Controlling stehende Theoriegebäude stützt sich – auch für den Unternehmensbereich – unvollständige Prämissen. Es setzt rein rationales Handeln der Akteure, Planbarkeit von Prozessen, beherrschbare Komplexität und Dynamik voraus und blendet Störungen aus. Die Controlling-Lehre und umso mehr die Controlling-Praxis ist also der Realität des Hochschulbereichs anzupassen. Dazu seien einige Eckpunkte genannt:

- ◆ Hochschulen sind schon immer komplexe, nicht hierarchisch oder überhaupt durchgängig organisierte Einheiten gewesen.
- ◆ Neben den Professoren sind andere Mitglieder heute in wesentlich höherem Maße eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insofern ist Controlling nicht nur Aufgabe der Führung auf zentraler oder dezentraler Ebene.
- ◆ Das Bild nur rational handelnder Personen ist eine unzutreffende Fiktion.
- ◆ Die Prämisse der planbaren Zukunft ist durch die Prämisse der Unsicherheit, der begrenzten Organisationsfähigkeit, der unterschiedlichen Veränderungsgeschwindigkeiten und der ungleichen Informationsstreuung zu ersetzen.
- ◆ Schließlich sind die Aufgaben und Leistungen in einem sehr hohen Maße qualitätsorientiert, nicht standardisierbar. Controlling ist also die Steuerung einer mehr oder weniger organisierten Komplexität (vgl. Habersam 2000).

Nur vor diesem Hintergrund wird auch die Funktion und der Stellenwert des externen Hochschulberichtswesens in Baden-Württemberg verständlich, das derzeit in einer hochschulartenübergreifenden Arbeitsgruppe erarbeitet wird und das der Information und Rechenschaftslegung über bewerteten Ressourcenverbrauch, erbrachte Leistungen aus allen relevanten Bereichen (Studium und Lehre, Forschung, sonstige Dienstleistungen) dienen soll. Es schafft damit Planungsgrundlagen und erkennt Steuerungsbedarfe. Die Inhalte des Berichtswesens umfassen die Kosten- und Leistungsrechnung², Haushaltsdaten, Studierendenstatistik, Personalstatistik, Kapazitätsrechnung, Zielvereinbarungen, Evaluationen, Jahresberichte. Sie werden in einem Informationssystem (SuperX, SAP-BW) realisiert.

Die hochschulinterne und hochschulexterne Ebene müssen nach denselben Grundsätzen organisiert sein. Ein Controlling in Hochschulen verspricht nur dann Erfolg, wenn es sich bis in die staatliche Ebene fortsetzt. Zielgerichtetes Denken und Handeln in den Hochschulen käme nicht zur vollen Geltung, wenn die Ministerien anderen Kriterien verhaftet wären. Sowohl auf Ministerial- als auch auf Hochschulebene müssen aufeinander abgestimmte Prozesse in Form eines Regelkreislaufes ablaufen.

Fazit

Die rechtlichen Regelungen, die Instrumente und Verfahren sind eingeführt. Damit ist allerdings nur der erste Schritt getan. Der schwierigere Teil kommt noch. Jetzt müssen sich Handeln und Verhalten sowohl in den Ministerien wie auch in den Hochschulen den neuen Grundsätzen entsprechend ändern.

Kontakt:

Dr. Anke Rigbers
Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
Baden-Württemberg
Königsstraße 46
70173 Stuttgart
Tel.: +49-(0)7 11/2 79 31 27
Fax: +49-(0)7 11/2 79 32 17
E-Mail: anke.rigbers@mwk.bwl.de