



Fortbildungsseminar „Hochschulplanung“

2. /3. Dezember 2010, Bauhaus-Universität Weimar

Hochschulen im Wettbewerb

Zu gegenwärtigen Bedingungen und
Voraussetzungen der Hochschulplanung
einer staatsfinanzierten Landesuniversität

Dr. Michael Breitbach

Kanzler der Justus-Liebig-Universität Gießen

- Die Herausforderungslage: Die Hochschulen im nationalen/internationalen Wettbewerb
 - ➔ Forschungsförderung
 - ➔ Förderung von Lehre
 - ➔ Stipendien für Studierende
 - ➔ Ordnungsrahmen für Studiengänge
 - ➔ Fundraising
 - ➔ Fazit
- Bedingungen und Voraussetzungen für die Hochschulplanung am Beispiel des Landes Hessen
 - ➔ Stärkung der Entscheidungsverantwortung
 - ➔ Voraussetzungen (finanziell)
 - ➔ Grenzen der Autonomie
 - ➔ Instrumente der Landes-Hochschulplanung
 - ➔ Letztverantwortung des Landes – „Konzernverantwortung“
 - ➔ Fazit

Die Herausforderungslage: Die Hochschulen im nationalen/internationalen Wettbewerb

- Forschungsförderung
- Förderung von Lehre
- Stipendien für Studierende
- Neuer Ordnungsrahmen zur Profilentwicklung der akademischen Studiengänge
- Fazit

- Nationale und internationale Förderprogramme
 - ⇒ DFG (Exzellenzinitiative, SFBs, Transregios ...)
 - ⇒ EU (Forschungsrahmenprogramm, ...)
 - ⇒ Bundesministerien (BMBF ...)
 - ⇒ Stiftungen (Volkswagen,)
 - ⇒ Wirtschaft
 - ⇒ etc.

- Prinzip dualer Förderung
 - ⇒ Grundfinanzierung durch die Länder
 - ⇒ Projektfinanzierung über Anträge in Wettbewerbsverfahren

- „Solitäre“ Exzellenz
 - ➔ Sicherstellung der Anschlussfähigkeit für den Wettbewerb in der Forschungsförderung, insb. in der Einzel-Projektförderung
 - ➔ Berufung → Start-Up → Vernetzung
- Zwang zur Schwerpunktbildung/Profilbildung

Exzellenzinitiative, Sonderforschungsbereiche,
Schwerpunktprogramme

- ➔ Nachhaltigkeitserklärung: Strukturentscheidungen der Hochschulen erwartet
- ➔ Verstärkte Binnendifferenzierung (WR)

- Hochschulsonderprogramm 2020
 - ➔ Demographische Entwicklung → „langgestreckter Berg“
 - ➔ Verkürzung der Gymnasialzeit → Doppelte Jahrgänge → „steile Gipfel“
 - ➔ Aussetzung der Wehrpflicht → „weitere Aufgipfelung“

- Qualitätspakt Lehre
 - ➔ Verbesserung von Studienbedingungen und Lehrqualität an den Hochschulen (BMBF)

- Nationales Stipendienprogramm
 - ➔ Duale Förderung: Bund und Dritte
 - ➔ Akquise der Dritten durch die Hochschulen
 - Neue Aufgabe

- Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung
 - ➔ Programm Aufstiegsstipendium (BMBF)

Neuer Ordnungsrahmen für Studiengänge

- Bologna-Prozess
 - ➔ Bachelor – Master
 - ➔ Modularisierung
 - ➔ Akkreditierung

- Profilentwicklung der akademischen Studiengänge
 - ➔ Ausgenommen sind die Staatsexamen
 - ➔ Uneinheitlichkeit/Unentschiedenheit im Lehramt
 - Akademisches Studium ↔ Staatliche Prüfung

Fundraising als neue Finanzierungsquelle?

- Stiftungsprofessuren
 - ➔ Nachhaltigkeit
- Besondere Aufgaben
 - ➔ Nachhaltigkeit
- Begrenztes Potential in Deutschland

- Wettbewerbliche Anreizstrukturen
- Vielzahl dynamischer Treiber
- Herausforderungslage für die Hochschulplanung
 - ⇒ Differenzierung der Hochschullandschaft
 - ⇒ funktionale, aufgabenbezogene Differenzierung der Einzelhochschule („Profilbildung“)



Wettbewerbsgetriebene Herausforderungslage für die Hochschulen eines Bundeslandes: Bedingungen und Voraussetzungen der Hochschulplanung am Beispiel des Landes Hessen

- Stärkung der Entscheidungsverantwortung
- Voraussetzungen (finanziell)
- Grenzen der Autonomie
- Instrumente der Hochschulplanung
- Konzernverantwortung
- Fazit

Stärkung der Entscheidungsverantwortung der Hochschulen für ihre strategische Entwicklung – Autonomisierung der Hochschulen aus dem Geist des Neuen Steuerungsmodells

Verantwortung („Autonomie“) insb. für

- Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschulen
 - ➔ Zuweisung eines Globalbudgets mit Übertragbarkeitsgarantie durch das Land, § 8 IV HHG
- Umsetzung der Entwicklungsplanung durch Abschluss von hochschulinternen Zielvereinbarungen auf der Grundlage von Budgetierungsmodellen

Verantwortung („Autonomie“) insb. für

- Pflicht der Hochschule zur Reservebildung
- Berufungswesen (Freigabe, Denomination der Professur, Ruferteilung, Ausstattung, Vergütung)
- Einführung/Schließung von Studiengängen
- Reform der Finanz- und Wirtschaftsverwaltung:
 - ➔ Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens inkl. Bilanzerstellung, Kosten-Leistungsrechnung ...
 - ➔ Modernisierung der Managementinstrumente
- teilweise Übertragung der
 - ➔ Bauherrenfunktion (TU Darmstadt)
 - ➔ Dienstherreneigenschaft (GU Frankfurt)

- Änderung der Hochschulverfassung
- Managerialisierung der Hochschule
- Professionalisierung der Leitungsstäbe
- Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung:
weitgehende operative Autonomie für die
Ausgestaltung der hochschulischen
Organisation und Verfahren

Handlungs- und Planungsfähigkeit der autonomisierten Landeshochschule setzt voraus:

- Dauernde Ausstattungsfinanzierung durch das Land (keine Finanzautonomie!)
 - ➔ auskömmliche Finanzierung der hochschulischen Lehre
 - ➔ Grundfinanzierung der Forschung zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit
 - ➔ gesetzliche Pflicht der Hochschulen zur Drittmiteleinwerbung
- Finanzierung der Investitionen für Bau und Gerät prinzipiell durch das Land
- Bereitstellung von Innovationsmitteln
 - ➔ „Hochschulplanung“ füllt den vom Land gesetzten „Rahmen“ aus!

- Diese Voraussetzungen gelten auch für die so genannte „Autonome Hochschule“ oder Stiftungsuniversität des Landes

„Angewiesenheit auf dauernde staatliche Finanzierung“ musste bei der Autonomisierung dieser Hochschule vom Land anerkannt und Finanzierung ‚wie bei den anderen Landeshochschulen‘ gesetzlich zugesichert werden (§ 83 Absatz 7 HHG).

Grenzen der Hochschulautonomie

- Angewiesenheit auf staatliche Finanzierung
- Gesetzliche Verpflichtung zu einer Landes-Hochschulpolitik
(§ 7 Abs. 1 HHG ‚Landespolitische Gestaltung‘; § 12 HHG ‚Berichtswesen‘)
 - ➔ fachlich ausreichendes, regional ausgewogenes Angebot in Forschung und Lehre
 - ➔ gemeinschaftliche oder übergreifende Angebote von Einrichtungen und deren wirtschaftliche Nutzung

- Verfassungsrechtliche Verantwortung der Landesregierung zur Legitimation der Hochschulbudgets gegenüber dem Landtag
 - ➔ Zielvereinbarung/Zielvorgabe sind verfassungsrechtlich zwingend für die demokratische Legitimation
- Ein wesentliches Ziel des Neuen Steuerungsmodells: Rückgewinnung politischer Gestaltungsmacht des Landes

Instrumente der Landes-Hochschulplanung

- Hochschulpakt („Rahmenzielvereinbarung“) zwischen HMWK und allen hessischen Hochschulen enthält umfassende Finanzierungsregelung

⇒ Grundfinanzierung

- Grundbudget (LOMZ-Formel)
 - Studierendenzahlen in divergierenden Preis-Clustern
- Erfolgsbudget (LOMZ-Formel)
 - Drittmittel, Promotionen, Absolventen, Frauenförderung, Wissenstransfer, Internationalität etc.
- Sondertatbestände
 - Theologie, Emeritenbezüge, Bot. Garten etc.
- Projektförderung (Zentralkapitel HMWK)
 - insb. Struktur- und Entwicklungsbudget

- Hochschulpakt (Fortsetzung)
 - ⇒ LOEWE – **L**andes-**O**ffensive zur **E**ntwicklung **W**issenschaftlich-ökonomischer **E**xzellenz
 - im Ausbauzustand: 90 Mio. EUR jährlich
 - Fitnessprogramm (Risikokapital)

 - ⇒ HEUREKA - **H**ochschul **E**ntwicklungs- und **U**mbauprogramm: **R**und**E**rneuerung, **K**onzentration und **A**usbau von Forschung und Lehre in Hessen
 - 3 Milliarden EUR bis 2020
 - Alle Hochschulstandorte partizipieren daran

■ Landesweite Entwicklungsplanung

Neues Vorgehen des HMWK

- ➔ PwC-Beratung zur landesweiten Entwicklungsplanung
- ➔ ganzheitliche Analyse
 - Entwicklungspläne aller Hochschulen
 - Schwerpunkte der Hochschulen inkl. der Darstellung der Fachbereichs-Schwerpunkte

- Hochschulindividuelle Zielvereinbarung
 - ➔ Grundfinanzierung (Hochschulpakt) als Basis für das hochschulindividuelle Profil

 - ➔ Wesentliche Inhalte
 - Festlegung der finanzwirksamen Studiengänge
 - (bis 2010: Festlegung der finanzwirksamen Studierendenzahlen)
 - Struktur- und Entwicklungsbudget
 - HEUREKA-Maßnahmen

 - ➔ Vorschlag der Hochschule („Prärogative“ der Hochschulplanung)
 - Annahme durch das Land
 - oder Modifikation
 - Kurzfristige Angebote des Landes

Land – Letztverantwortung für die Hochschulplanung kraft Verfassung

Wie steuert das Land?

- **Finanziellen Rahmen setzend**
 - ➔ **LOMZ-System**
 - mit aufgabenbezogenen und wettbewerblichen Elementen (,Mengen‘ und ,Leistungen‘)
 - ➔ **diskretionär: gesellschafts- und wissenschafts-
politische Wertentscheidung über**
 - Steuerung der Investitionen Bau
 - Steuerung des strategischen Mitteleinsatzes
 - LOEWE: wettbewerblich verfasst
 - Innovations- und Strukturentwicklungsbudget: ,Verhandlungen‘ / Quotierung
 - sonstige Programme

Probleme und Aufgaben (1)

- Landespolitische Ausgestaltung der Hochschulprofile / Schwerpunkte / „Forschungslandschaft“
 - Geowissenschaften
 - Heil- und Sonderpädagogik
 - Lebensmittelchemie
 - Physik
 - Medizin/Zahnmedizin
- Erhalt ‚kleiner Fächer‘ (Zentren-Konzept)
 - Islam-Studien → Bundesprogramm
- Berufung von ‚Profil-Professuren‘
 - Länderkonkurrenz bei Schwerpunkten

Probleme und Aufgaben (2)

- Nachhaltigkeitszusagen Exzellenzinitiative
 - Fall des Scheiterns bei Wiederbegutachtung

 - Sicherstellung ‚gemeinhessischer‘ Infrastrukturen
 - IT (Netzinfrastuktur)
 - Hochleistungsrechner
 - Bibliotheksverbund
- keine ‚Autonomie‘ der Einzel-Hochschule

Probleme und Aufgaben (3)

- Leistungsfähigkeit von ‚üblichen‘ Instrumenten des Landes („Konzernstrategie“)
 - ➔ LOMZ – Rationalität:
Aufgabenfinanzierung? Übliche Finanzierung?
Problem: Ruinöser Wettbewerb um letzten Studierenden?
 - ➔ LOEWE – Anschluss an / Brücke zu nationalen/internationalen Programmen
 - ➔ HEUREKA – Zur umfassenden Beseitigung des über Jahrzehnte entstandenen Sanierungsstaus bis 2020 nicht ausreichend dotiert

- Prerogative für die Hochschulplanung liegt bei der autonomisierten Hochschule
- Zwang zur Rückkopplung mit Landesinteressen (Konzerninteressen), Abschluss von Zielvereinbarungen
- Rückkopplungswirkung des formelgebundenen Finanzierungssystems (HSP2020 → LOMZ)
- Bindung an Haushaltsgesetzgeber
 - ⇒ Unabhängig von der Organisationsform (Stiftungshochschule / „Autonome Hochschule“)