

Paul Meimberg

Leistung als Grundlage der Wirtschaftlichkeit der Hochschule

Die Aufgabe oder, wie man auch sagt, die Idee der Universität ist es, um eine kurze aber prägnante Formulierung von Karl Jaspers¹ zu zitieren, „die Wahrheit in der Gemeinschaft von Forschern und Studenten zu suchen“. Diese Aufgabe, die mit Hilfe der Wissenschaft gelöst wird, ist in der mehr als 800jährigen Geschichte der europäischen Universitäten unverändert geblieben. Nur die von außen gesetzten Bedingungen, unter denen die Aufgabe wahrzunehmen ist, und die in der Universität zu beobachtenden Verhaltensweisen von Wissenschaftlern und Studenten, d. h. die Methoden und Schwerpunkte der wissenschaftlichen Arbeit und der Grad der Zusammenarbeit unterliegen einem stetigen Wandel in Zeit und Raum. Vergleicht man die Spanne unserer eigenen Erfahrung mit der Geschichte unserer Universitäten, so kann man wohl sagen, soweit es die deutschen Universitäten angeht, daß noch nie in so kurzer Zeit mit so vielen und gravierenden Eingriffen des Staates die Arbeitsbedingungen der Universitäten mit so wenig Erfolg geändert wurden wie in der Zeit nach dem 2. Weltkrieg, insbesondere in den letzten 10 Jahren.

Dieser offenkundige Mißerfolg — niemand wird bestreiten, daß die deutschen Universitäten z. Z. in einer schwierigen Krise stecken — ist darauf zurückzuführen, daß bei den Maßnahmen des Staates, insbesondere der Gesetzgebung und Ausbauplanung, ein weitblickendes und umfassendes Reformkonzept gefehlt hat, das der angestrebten und bereits erfolgten Expansion des Bildungswesens gerecht wird. Vielmehr ist zu beobachten, daß die Ziele der Hochschulpolitik in der Bundesrepublik zu kurzfristig und einseitig waren und zu sehr unter dem Druck der Anpassung an die Bildungsexpansion stehen. In der neueren Hochschulgesetzgebung der Länder war der Gesichtspunkt der „Demokratisierung“, d. h. der Beteiligung der Mitgliedsgruppen an den inneruniversitären Entscheidungen, dominierend, wobei man von der Fiktion ausging, daß dadurch eine Fehlentwicklung zu Lasten der einen oder der anderen Gruppe und damit der gesellschaftlichen Aufgaben vermieden werden könne. Diese Erwartung ist in der Regel nicht eingetroffen. Im Hochschulrahmengesetz dominieren die Bemühungen, möglichst viele Studenten möglichst rasch durch die Hochschulen zu schleusen, ohne durch klare Entscheidungen über gestufte Abschlüsse, etwa nach amerikanischem, englischem und französischem Vorbild, eine Anpas-

*Krise
der
Universitäten*

sung an die grundlegend veränderten Bedingungen des Berufsmarktes vorzunehmen.

Neuerdings droht durch die von Politikern, staatlichen Kontrollorganen, Verwaltungsgerichten und aus der Wirtschaft erhobenen Forderungen nach mehr Wirtschaftlichkeit im Management der Hochschulen und in der staatlichen Hochschulpolitik eine neue Welle einseitiger Bemühungen, die Hochschulen den geänderten gesellschaftlichen Erfordernissen anzupassen, auf uns zuzukommen.

Wirtschaftliche Gesichtspunkte sind in der Geschichte der Universitäten an sich nichts Neues. Im Gegenteil: Bei den Neugründungen des Mittelalters und der frühen Neuzeit war die Schaffung einer eigenen wirtschaftlichen Grundlage neben den von Staat oder Kirche gewährten Privilegien eine Grundlage für die Unabhängigkeit und Autonomie der wissenschaftlichen Arbeit.

*Ruf nach
mehr
Ökonomie*

Die Ursache für den immer stärker werdenden Ruf nach mehr Ökonomie im Bildungswesen und speziell in den Hochschulen ist die notwendige Folge einer expansiven Bildungspolitik, die zwar von der Zielsetzung her als notwendig angesehen werden muß, deren Durchführung jedoch ohne Berücksichtigung des ökonomisch Möglichen überhastet worden ist. Dadurch sind die Kosten heute höher als Wirtschaft und Staatshaushalt es verkraften können. Hieran wird deutlich, daß mikroökonomische Bemühungen in den Universitäten von makroökonomischer Vernunft in der Hochschulpolitik und Bildungspolitik allgemein gestützt werden müssen.

Wir müssen davon ausgehen, daß die vom Staat aufzubringenden Mittel zur Unterstützung der Hochschulen sich weiterhin verknappen, zumal Berechnungen zeigen, daß der Gipfel des sog. Studentenberges im Jahre 1985 etwa 35 bis 65% höher sein wird, als die Zahl im vergangenen Wintersemester.

*Vorwurf
der
Verschwendung
unhaltbar*

Es ist darauf hinzuweisen, daß der Vorwurf, die Universität verschwende die ihr zusätzlich zur Verfügung gestellten Mittel, nicht haltbar ist. Dieser Vorwurf beruht vor allen Dingen auf der Tatsache, daß die Zahl der Personalstellen in den Hochschulen von 1960 bis 1970 weit stärker gewachsen ist als die Zahl der Studierenden. Hierzu ist erstens festzustellen, daß das Basisjahr 1960 für den Vergleich unbrauchbar ist, da hier, wie man aus dem ersten umfassenden Gutachten des Wissenschaftsrats entnehmen kann, die Ausstattung der Hochschulen mit Personal absolut unbefriedigend war, nachdem in den vorausgehenden 5 Jahren allein die Zahl der Studierenden um 57% angestiegen ist, ohne daß eine entsprechende Ausweitung der Stellenbestände erfolgte. Anrich² weist am Beispiel einer repräsentativen Auswahl von großen Uni-

versitäten der Bundesrepublik darauf hin, daß die Relation Studenten je Professoren 1960 83 betrug, während sie 1910 nur 41 betrug.

Zweitens ist darauf hinzuweisen, daß globale Betrachtungen die reale Situation in den einzelnen Hochschulen nicht treffen. In den sechziger Jahren sind zahlreiche Neugründungen erfolgt, bei denen zwangsläufig die Relation Studenten je Stellen enger sein muß als bei den ausgelasteten größeren Universitäten.

Drittens wird auch das steile Ansteigen des Bildungsbudgets in der Bundesrepublik zu Unrecht den Hochschulen zur Last gelegt. Die Bildungsausgaben stiegen in der Bundesrepublik von 1965—1975 von 15,7 auf 56,2 Mrd. DM, also um 258%. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Studenten um 119% und die Zahl der Schüler um 37%. Dennoch hat sich der Anteil der Hochschulen an den gesamten Bildungsausgaben nur von 23 auf 24% erhöht³. Der überproportionale Anstieg der Bildungsausgaben für die Hochschulen in dem genannten Zeitraum gegenüber den Studentenzahlen ist in erster Linie auf den starken Anstieg der Lohn- und Gehaltskosten je Person zurückzuführen, zum anderen aber auch darauf, daß in dem genannten Zeitraum weiter Neugründungen erfolgt sind, deren Auslastung noch nicht möglich war.

Auch hier wird wieder ein makroökonomisches Problem deutlich: Die Politik, Hochschulen möglichst gleichmäßig über den Raum zu verteilen, sie zu „regionalisieren“, bedeutet, daß die wirtschaftlich zweckmäßige Größe der einzelnen Hochschulen mindestens vorerst nicht erreicht werden kann und voraussichtlich nach Abklingen des Studentenberges in sehr vielen Fällen ebenfalls nicht erreicht wird. Die Hochschulen sind also keineswegs die einzigen und bedeutendsten Bereiche der Ökonomisierung im öffentlichen Dienst, wie es vielfach aus Unkenntnis der wirklichen Zusammenhänge dargestellt wird. Dennoch sollten wir die Forderung nach erhöhter Wirtschaftlichkeit ernst nehmen und versuchen, mit gutem Beispiel voranzugehen. Vorschläge, was zu machen sei, liegen bereits in Veröffentlichungen, staatlichen Verordnungen, Vorschlägen von Rechnungshöfen oder Verwaltungsgerichten vor.

Von staatlicher Seite wird vor allen Dingen der Gesichtspunkt der Kosteneinsparung durch restriktive Ausstattungspolitik wie Stellensperren, Sparen von Sachmittelausgaben oder möglichst geringe Limitierung der Studentenzahlen bei unveränderter Ausstattung praktiziert. Dem ist entgegenzuhalten, daß Wirtschaftlichkeit nur an dem Verhältnis von Aufwendungen und Erträgen bzw. Kosten und Leistungen zu messen ist, daß also Kosteneinsparungen nur dann wirtschaftlich sind, wenn sie keine parallele Senkung der Leistungen zur Folge haben. Leistungen können nur an den gesellschaftlichen Aufgaben der Universität gemessen werden, nämlich an Leistungen in Lehre, Forschung und son-

*Optimale
Hochschulgröße
nicht
erreicht*

*Wirtschaftlichkeit
und
Leistung*

stigen Dienstleistungen. Sie sind keineswegs nur technische Größen, wie sie beispielsweise von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung in der „Untersuchung für die Verbesserung der Effizienz im Bildungswesen“⁴ mit dem Ziel besserer Auslastung von Personen, Räumen und Sachmitteln vorgeschlagen werden.

Die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme kann also nur durch simultane Berücksichtigung von Kosten und ihren Wirkungen auf die Leistungsseite gesehen werden. Die Fragen müssen lauten: „Wie kann mit gegebenen Mitteln ein Maximum an Leistungen erreicht werden (Maximierungsprinzip), oder wie kann ein vorgegebener Leistungsstand durch eine Minimierung des Mitteleinsatzes gehalten werden (Minimierungsprinzip). Gegebenenfalls kann auch gefragt werden, ob das bisherige Leistungsniveau aus externen Gründen, z.B. Bedarfsrückgang oder Steigerung, verringert oder vergrößert werden soll, um damit auch einen Einfluß auf die Kosten auszuüben (Kapazitätsänderungsprinzip). Der einseitigen Betrachtung der Kostenseite steht ein anderes Extrem gegenüber, nämlich die Vorstellung, die Hochschule sei wie ein Betrieb, meist Großbetrieb, aufzufassen und entsprechend wirtschaftlichen Vorbildern zu organisieren und führen. So geht u. a. die vom Stifterverband initiierte, in drei Bänden veröffentlichte, Wibera-Studie⁵ von dieser Annahme aus. Ein Betrieb hat die Aufgabe, einen Überschuß an Leistungen gegenüber den eingesetzten Kosten zu produzieren, um damit zu einer Mehrung des Sozialprodukts beizutragen. Eine solche Betrachtung scheitert an der Meßbarkeit der universitären Leistungen in Lehre und Forschung. Wenn auch die Universität ein sehr komplexes System ist, das uns verpflichtet, bei ökonomischen Überlegungen die Wirkung auf die Gesamtheit zu beachten, so können wir dennoch nicht davon ausgehen, daß sie wie ein Betrieb zu leiten sei, sondern daß es darum geht, ökonomische Grundsätze, da wo sie sinnvoll einzusetzen sind, auch zu praktizieren.

Statt der einseitigen Forschung nach Kostenökonomie wollen wir die Ökonomie der Leistungserstellung in den Mittelpunkt unserer Wirtschaftlichkeitsüberlegungen stellen:

Das vornehmliche Ziel der Universität und ihr gesellschaftlicher Auftrag muß die Erreichung eines möglichst hohen Leistungsstandards sein. Wenn wir dieses in den Vordergrund stellen, so haben wir zugleich einen wichtigen Ansatzpunkt für ökonomisches Handeln, ohne Ökonomie überzubetonen.

Leistungsspektrum

Das Spektrum der Leistungen einer Universität ist breiter als allgemein angenommen:

Zum Bereich der *Lehre* gehört nicht nur das Studium mit dem Ziel eines Hochschulabschlusses, sondern auch die Fort- und Weiterbildung, die

Ausbildung von wissenschaftlichem Nachwuchs sowie von Fachkräften für verschiedene technische Berufe (Krankenpflege, technische Assistenten in Medizin, im Ingenieurwesen, Land-, Ernährungswissenschaft, Dokumentation, Datenverarbeitung u. a.) und Verwaltungsberufe. Hierbei handelt es sich bei mittleren und größeren Universitäten um eine Vielzahl von vertikal und horizontal verschiedenen Abschlüssen. An der Universität Gießen, die eine mittlere Größe hat, gibt es beispielsweise allein 85 Studienabschlüsse.

Im Bereich der *Forschung* entspricht es dem Wesen der Universität, daß wegen der Interdependenz der Fachgebiete in der Wissenschaft ebenfalls ein breites Spektrum von Forschungsgebieten und eine noch größere Zahl von Forschungsprojekten gleichzeitig bearbeitet werden. Neben der Grundlagenforschung steht die anwendungsbezogene Forschung aus eigener Trägerschaft oder in Zusammenarbeit mit staatlichen oder privaten Förderern.

Zu den sonstigen Dienstleistungen gehören zur Stärkung des Realitätsbezugs von Forschung und Lehre die Krankenversorgung in der Medizin, die Betreuung von technischen Versuchs- und Demonstrationsanlagen, Gutachten, Berater- und Vortragstätigkeit von Wissenschaftlern, deren Bedeutung als Brücke zur Praxis nicht unterschätzt werden sollte.

Eine besondere Art von Leistung ist im nichtwissenschaftlichen Bereich die Verwaltung, auf die allerdings nicht näher eingegangen werden soll, weil hier die Bedingungen grundsätzlich sich wenig unterscheiden von der Verwaltung in anderen öffentlichen Dienststellen.

Bei der Anwendung wirtschaftlicher Maßstäbe sind universitätsspezifische *Besonderheiten bei der Leistungserstellung* zu beachten:

1. Die wissenschaftlichen Leistungen der Universität in Forschung, Lehre und Studium unterliegen dem *Freiheitsgebot* des Grundgesetzes (Art. 5, Abs. 3). Vor allen Dingen Lehre und Forschung sind in Eigenverantwortung der Hochschullehrer durchzuführen, da der Wissenschaft vorgegebene Inhalte und Ergebnisse die Suche nach Wahrheit unmöglich machen und daher Unwissenschaft bedeuten. Auch in der Lehre und im Studium führt die Festlegung von Inhalten in Studienordnungen durch nicht unmittelbar verantwortliche Organe zur Erstarrung und Abweichung vom aktuellen Erkenntnisstand. Hieraus folgt eine dezentrale Verantwortung für die Leistungserstellung im wissenschaftlichen Bereich bei den Hochschullehrern.

Da der Erfolg des Studiums wesentlich von der Lernbereitschaft und Eigeninitiative der Studenten abhängt, liegt auch eine dezentrale Verantwortung für die Lehr- und Lernleistung der Universität bei den Studierenden. Diese ist zur Leistungssteigerung durch Anleitung

*Besonderheiten
universitärer
Leistungserstellung*

zum Selbststudium, durch freien Zugang zu Lehrveranstaltungen, auch wenn sie außerhalb des Studienplanes liegen, und durch Kooperation zwischen Lehrenden und Studierenden zu fördern.

2. Die Leistungen der Universität haben einen starken *Verbundcharakter*. Nicht nur Lehre, Forschung und sonstige Dienstleistungen sind durch Beteiligung der Wissenschaftler an allen drei Bereichen durch gemeinsame Nutzung von Räumen und technischen Einrichtungen miteinander verbunden. Im Bereich der Lehre besteht durch Austausch von Lehrleistungen zwischen den Lehreinheiten und durch inneren Zusammenhang von verschiedenen Ausbildungsstufen ein Verbund zwischen nahezu allen Lehreinheiten und Abschlußarten. Auch in der Forschung besteht Verbund zwischen verschiedensten Projekten durch gemeinsame Nutzung von technischen Einrichtungen oder durch Beteiligung mehrerer Disziplinen an einem Projekt, also Personalverbund.

*Voraussetzungen
optimaler
Ergebnisse*

Aus dem Verbundcharakter der Leistungen sind für die Erzielung eines optimalen Ergebnisses folgende Forderungen abzuleiten:

- Straffe Planung und Koordinierung der Teilaufgaben (Beispiel: Lehr- und Studienpläne oder sorgfältige Vorbereitung einzelner Forschungsvorhaben) zur Vermeidung von Leerlauf.
- Kooperationsbereitschaft besonders der verantwortlichen Wissenschaftler. Trotz der hohen Bedeutung der Eigenverantwortung des Wissenschaftlers für seine Arbeit ist die Kooperation bei Aufgaben, die im Verbund mit anderen Aufgaben stehen, keineswegs etwa ein Verlust an Wissenschaftsfreiheit, sondern im Gegenteil Voraussetzung für ihre Erhaltung.
- Bei zentralen, internen oder externen Eingriffen in den Personal- und Mitteleinsatz sind Nebenwirkungen auf mittelbar betroffene Bereiche oder gar das Gesamtsystem Universität zu beachten. Als Beispiel nenne ich die heute vielfach erfolgende einseitige Betrachtung der sog. kleinen Fächer als zu kleine Lehreinheiten. Häufige punktuelle Eingriffe in das komplexe System Universität von außen lähmen die Leistungs- und Kooperationsbereitschaft der Universitätsmitglieder und die Verantwortungsfreude der Kollegialorgane in der Universität in verhängnisvoller Weise.

*Schwierigkeit
der
Leistungsbewertung*

3. Die dritte Besonderheit wissenschaftlicher Leistungen liegt bei der Schwierigkeit ihrer Messung und Bewertung. Während die Leistung im Wirtschaftsleben als Produkt von Menge \times Preis ermittelt werden kann, haben wissenschaftliche Leistungen in der Regel keine Marktpreise. So bleibt die offene Formel Menge \times Qualität als Grundlage der Wertung. Mengen lassen sich leicht ermitteln. In der Lehre beispielsweise durch Zahl der Lehrveranstaltungsstunden, Zahl und

Dauer der Studienabschlüsse, Zahl der Doktoranden und dergl. In der Forschung durch Zahl der abgeschlossenen Projekte, Veröffentlichungen, Zitate u. ä. Bei Dienstleistungen kann beispielsweise die Zahl der Vorträge, Gutachten, behandelte Patienten und dergl. mengenmäßigen Ausdruck liefern.

Die Qualität läßt sich jedoch nur indirekt und andeutungsweise ermitteln, nämlich durch das nationale und internationale Ansehen von Wissenschaftlern, Fachbereichen und Universitäten. In der Lehre durch relative Nachfrage nach Studienplätzen, durch die Nachfrage nach Doktoranden u. a.

Zur Stärkung der Leistungen in der wissenschaftlichen Arbeit tragen besonders bei:

*Leistungsfördernde
Faktoren*

- Die sorgfältige Ausbildung und Auswahl des wissenschaftlichen Nachwuchses;
- Handlungsfreiheit für den Wissenschaftler;
- die Anerkennung wissenschaftlicher Leistungen.

Beim wissenschaftlichen Nachwuchs ist in den letzten Jahren erheblich gesündigt worden, nämlich teilweise und zeitweilig durch Herabsetzung der Qualitätsanforderungen, ferner durch drastische Verminderung der Einstellungschancen infolge des Altersaufbaus der Professoren und restriktive Stellenbewirtschaftung trotz zunehmender Aufgaben. Schließlich sind zumindestens in einigen Ländern Personalstrukturänderungen vorgenommen worden, die die eigenverantwortliche Entwicklung von wissenschaftlichen Mitarbeitern hemmen.

Die Handlungsfreiheit von Wissenschaftlern ist in einer oft auf Kooperation angewiesenen Gemeinschaft natürlich nicht unbeschränkt. Sie wird jedoch durch zunehmende Reglementierung des Lehr- und Forschungsbetriebs von außen, teilweise auch durch nicht sachgerechte Mehrheitsbeschlüsse interner Gremien unzulässig eingeschränkt. Hierbei wende ich mich nicht gegen die Mitbestimmung verschiedener Gruppen in leitenden Gremien, mit der ich persönlich gute Erfahrungen gemacht habe, sondern gegen ihren Mißbrauch, vor allen Dingen dann, wenn politische statt sachbezogene Argumente das Abstimmungsergebnis bestimmen. Mißbrauch besteht beispielsweise auch, wenn gute Sachargumente von Minderheiten aus politischen Gründen von der Mehrheit prinzipiell unterdrückt werden, Emotionen geschürt werden oder eine sorgfältige sachbezogene Vorbereitung von Entscheidungen durch Ad-hoc-Beschlüsse nicht gesichert ist.

Was schließlich die *Anerkennung von wissenschaftlichen Leistungen* angeht, so ist mit Sorge festzustellen, daß die Berufungsmobilität, ein wesentliches marktwirtschaftliches Element zur Anerkennung und Förderung von Leistungen, immer mehr eingeengt wird. Wissenschaftliche

Leistungen von Wissenschaftlern, Fachbereichen und Universitäten zeigen bekanntlich erhebliche Qualitätsunterschiede. Hier kann ein auf der Basis des Wettbewerbs funktionierender Berufsmarkt für Wissenschaftler leistungsstimulierend wirken und zu einer Lösung des Problems der Wertung von wissenschaftlichen Leistungen beitragen.

*Marketing
anwenden*

Marktwirtschaftliche Maßstäbe sollten zur Leistungsverbesserung der Universität auch auf dem Gebiet der Lehre angewendet werden. Sieht man den Hochschulabschluß eines Studierenden als ein Produkt an und das Beschäftigungssystem als den Absatzmarkt für das Produkt, so läßt sich das moderne Instrumentarium des Marketing auf die Berufsausbildung in der Universität anwenden. Hier geht es keineswegs nur um das Problem der richtigen Mengenanpassung, sondern künftig mehr noch um die qualitative Anpassung. Markterkundungen (Berufsmarktforschung), Produktgestaltung und -differenzierung (praxisorientierte Prüfungs- und Studienordnungen für verschiedene Verantwortungsebenen) und Produktwerbung (Unterstützung der Hochschulabsolventen bei der Berufssuche) sollten künftig Hochschullehrer bei der Gestaltung ihrer Lehrpläne im Interesse der Studierenden stärker im Auge haben. Angesichts der drohenden Überproduktion ist eine Erschließung neuer Märkte durch „Produktdifferenzierung“, vertikale Vertiefungen des Berufsmarktes und zur Ausfüllung von Marktlücken notwendig. Auch hierbei kann der Wettbewerb als Stimulierung der Aktivitäten im Bereich der Studienreform von Vorteil sein, der sich in der Förderung erfolversprechender Bemühungen durch den Staat oder intern durch die Hochschulorgane ausdrückt.

Ökonomie des Faktoreinsatzes

*Grundsätze
des
Faktoreinsatzes*

Aus der leistungsökonomischen Betrachtung folgen für die Hochschulen einige besonders wichtig erscheinende Grundsätze:

1. Die dezentrale Verantwortung für die Leistung hat dezentrale Verantwortung für den Mitteleinsatz zur Folge. Zur Förderung des Kosten-Leistungsbewußtseins bei Wissenschaftlern muß bei den zuteilenden zentralen Organen der Universität der Maßstab der Leistung von Wissenschaftlern bzw. Fachbereichen oder Instituten im Vordergrund stehen.
2. Bei fixen Produktionsmitteln, wie Räumen und Großgeräten, ist zu berücksichtigen, daß ein hoher Auslastungsgrad kostensenkend wirkt. Allerdings ist die Abhängigkeit zwischen Auslastungsgrad und Personalkosten zu beachten. Bei räumlich dezentraler Lage von Instituten bedeutet eine hohe Auslastung von Unterrichtsräumen durch räumliche Konzentration Zeitverlust für Lehrende und Studierende durch hohe Wegzeiten und damit personelle Leistungsminde-

rung. Das gilt noch mehr für den Versuch einer ganzjährigen Auslastung solcher Räume durch andere Semestereinteilung, weil dadurch mehr Personal benötigt wird. Bei Räumen ist überdies die Minderauslastung zum Teil durch längere Lebensdauer kompensierbar, während bei Personen bekanntlich ein ständig steigender Kostenaufwand besteht. Eine bessere jahreszeitliche Auslastung von Unterrichtsräumen ist allerdings durch Ferienkurse denkbar, wenn diese vorwiegend vom Personal durchgeführt werden, das durch solche zusätzliche Lehrbelastungen nicht von seinen Forschungsaufgaben abgehalten wird.

Bei wissenschaftlichen Geräten, vor allen Dingen Großgeräten, ist eine Kompensation von geringerer Auslastung durch längere Lebensdauer weniger möglich, da dadurch der Anschluß an technisch-wissenschaftlichen Fortschritt in der Forschung und Ausbildung erheblich verzögert werden kann. Deshalb ist eine kooperative Organisation der Gerätenutzung dringend zu empfehlen.

3. Bei der Bemessung des Personaleinsatzes in der Wissenschaft sollten fächerspezifische Globalrichtwerte, wie die Personalrichtwerte des Wissenschaftsrates, zugrunde gelegt werden, nicht aber von außen vorgeschriebene Personalstrukturen. Dadurch erhalten die Fachbereiche bzw. Universitäten einen Spielraum in der Zusammensetzung des Personalbestandes nach den gegebenen Forschungs- und Lehrprogrammen und der nachgewiesenen Leistung. Die „Curricularrichtwerte“ der ZVS als Maßstab für den Personalbedarf sind, zumindestens bei einem Teil, durch übermäßige Herabsetzung und damit Ausweitung der Relation „Studenten je Wissenschaftler“ leider problematisch geworden, weil damit das Qualitätsangebot für die Ausbildung nicht beachtet worden ist und auch mangelnde Qualität der Ausbildung ein Vorbeiproduzieren an den Marktbedürfnissen bedeutet.
4. Der Mitteleinsatz im Verwaltungs- und technischen Bereich der Universität unterliegt grundsätzlich den gleichen Bedingungen wie allenthalben im öffentlichen Dienst. Hier wäre es denkbar, zur Ökonomisierung Richtwerte für bestimmte Arbeiten auf Grund von Arbeitsstudien zu entwickeln. Dies ist aber nicht Aufgabe der einzelnen Hochschulen.

Die Verwirklichung der Ziele eines Betriebes sind nach der Terminologie der Betriebswirtschaftslehre über die *Leitung* sicherzustellen. Obwohl die Universität nicht als Betrieb angesprochen werden soll, sind die von der Leitung wahrzunehmenden Funktionen auf sie übertragbar, wobei sie natürlich an die Besonderheiten ihrer Aufgaben angepaßt

werden müssen. Es handelt sich hierbei um folgende miteinander verbundene Teilfunktionen:

Planung, Organisation, Information, Entscheidung und Erfolgskontrolle.

Diese Leitungsfunktionen sind innerhalb und außerhalb der Universität auf verschiedenen Ebenen, nämlich Betriebseinheit (Arbeitsgruppen, Professur), Fachbereich (Fakultät), Universität (Land, Bund) wahrzunehmen. Darüber hinaus sind auf den einzelnen Ebenen je nach Organisation verschiedene Leitungsgremien nebeneinander möglich. Diese Leitungsstruktur erschwert die Befolgung von Wirtschaftlichkeitsgrundsätzen erheblich und macht sie unmöglich, wenn nicht folgende

Leitungsprinzipien

Mindestgrundsätze beachtet werden:

- Klare Festlegung der Kompetenzen und Verantwortung bei der Ausübung der Leitungsfunktion auf den verschiedenen Ebenen und, sofern notwendig, auf der gleichen Ebene nebeneinander arbeitender Leitungsorgane.
- Auf der untersten Ebene liegt die Priorität für Forschungsplanung und Konzeption der einzelnen Lehrveranstaltungen. Die Anerkennung des hier geforderten Prinzips der dezentralen Leistungsverantwortung verlangt aber auch auf dieser Ebene einen jährlichen Leistungsnachweis in Lehre, Forschung und Dienstleistungen durch die Betriebseinheit und die Wissenschaftler. Nur so können die ausgegebenen Haushaltsmittel im ökonomischen Sinne (Leistungs-Kosten-Vergleich) durch die Hochschule gerechtfertigt und neue Mittel eingeworben werden.
- Auf der mittleren (Fachbereichs-)Ebene liegt der Schwerpunkt der Arbeit in der Förderung von Verbundaufgaben und Leistungen in der Lehre (Lehrpläne, Studienordnungen, Anpassung von Prüfungsordnungen), Forschung (Förderung von übergreifenden Projekten, leistungsbezogene Mittelverteilung) und Dienstleistungen. Der Fachbereich ist darüber hinaus die wichtigste Ebene für die Förderung der Kooperationsbereitschaft zwischen den Mitgliedsgruppen, insbesondere den Lehrenden und Studierenden.
- Auf der zentralen Ebene liegt die Verantwortung für die Hochschulentwicklungsplanung auf der Basis der Fachbereichsvorschläge und unter Berücksichtigung der globalen Vorgaben von Land und Bund. Ferner ist die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit im Leistungsverbund sowie die leistungsbezogene Mittelverteilung sicherzustellen. Hier liegt ebenso die Kompetenz für die fachübergreifende Leistungsdokumentation in Lehre, Forschung, Dienstleistung sowie die Sicherung einer wirtschaftlichen Verwendung der Haushaltsmittel. Eine besonders wichtige Aufgabe liegt in der Sicherung eines

- gleichmäßig hohen Leistungsniveaus in allen Teilbereichen der Universität, wobei der Berufungspolitik vorrangiges Augenmerk gegeben werden muß. Dies bedeutet, daß ein zentrales Organ (Senat) zu den Berufungsvorschlägen der Fachbereiche Stellung nehmen muß.
- Das Zusammenwirken von Personen und Organen auf den verschiedenen Ebenen der Universität verlangt einen regelmäßigen und aktuellen Fluß von Informationen. Vor allen Dingen fordert das Prinzip der dezentralen Leistungserstellung, daß Entscheidungen, die untergeordnete Ebenen betreffen, erst nach Einholen von Stellungnahmen der Betroffenen erfolgen dürfen. Dieser Grundsatz erfordert zwar mehr Zeitaufwand, ist jedoch zum Funktionieren des gesamten Leistungsverbundes der Universität unerläßlich.
 - Um schließlich eine verantwortliche Leitung der Universität zu gewährleisten, ist für die Leitungsorgane ein ausreichender Entscheidungsspielraum auf den drei Ebenen in der Universität sicherzustellen. Das bedeutet vor allen Dingen, daß staatliche Organe sich auf die Festlegung der notwendigen Rechts- und globalen Ausstattungsnormen und auf die Rechtsaufsicht beschränken müssen. Die zu beobachtende Tendenz zu immer detaillierterer Festlegung von Mittelausstattung und innerer Auslastung in einzelnen Teilbereichen der Universität untergräbt die Eigenverantwortung der Wissenschaftler, macht die Mitbestimmung zur Farce und schädigt damit die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Universitäten nachhaltig.

Zusammenfassend ist festzustellen:

Zusammenfassung

Die Universität hat ihre wissenschaftlichen Aufgaben in weitgehend eigenständiger Verantwortung der Wissenschaftler durchzuführen. Für den Erfolg des Studiums hat auch der Student einen hohen Grad an Eigenverantwortung. Durch Übernahme von Organisations- und Leistungsstrukturen eines Wirtschaftsbetriebes kann die Forderung nach mehr Wirtschaftlichkeit in der Universität nicht erfüllt werden, da die Universität mit einem Wirtschaftsbetrieb nicht vergleichbar ist. Dagegen ist die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes durch systemgerechte kosten- und leistungsökonomische Maßnahmen möglich und notwendig.

Im Vordergrund der Bemühungen muß die Stärkung der Leistung in Lehre, Forschung und sonstigen Dienstleistungen liegen, da bei kosten-senkenden Maßnahmen allein mit einer überproportionalen Senkung der Leistungen und damit einer Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit gerechnet werden muß. Zur Leistungsökonomie gehören sorgfältige Analyse der Leistungen, Leistungsdokumentation, Leistungsanreize und wegen des starken Leistungsverbundes Kooperation zwischen Wis-

senschaftlern sowie in der Lehre zwischen Hochschullehrern und Studierenden. Die in den letzten 10 Jahren stark verschlechterte Kooperationsbereitschaft bedarf daher dringend einer Verbesserung.

Wesentliche Ansatzpunkte zur Verbesserung nicht nur der wirtschaftlichen Situation der Universitäten finden sich in den Leitungsaufgaben. Der Grundsatz klarer Verantwortlichkeit erfordert eine dezentrale Leitungsstruktur mit leistungsfördernden, stimulierenden und koordinierenden Funktionen auf den übergeordneten Ebenen in der Universität. Im Verhältnis zwischen Universität und Staat sollte die Eigenverantwortung der Universität und der Wettbewerb zwischen den Hochschulen gefördert werden. Hierzu sind klare leistungsgerechte Normen in der Hochschulgesetzgebung und der Haushaltsplanung erforderlich.

Anmerkungen

¹ *Jaspers, K. u. K. Rossmann*: Die Idee der Universität. Berlin-Göttingen-Heidelberg 1961.

² *Anrich, E.*: Die Idee der deutschen Universität und die Reform der deutschen Universitäten. Darmstadt 1960.

³ *Bundesminister für Bildung und Wissenschaft*: Grund- und Strukturdaten 1976. Bonn 1976.

⁴ *Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung*: Untersuchung für die Verbesserung der Effizienz im Bildungswesen. Als Manuskript vervielfältigt, Bonn 1976.

⁵ *Wibera Projektgruppe, H. Bolsenkötter*: Ökonomie der Hochschule. Die Hochschule als Dienstleistungsbetrieb. Baden-Baden 1976.

Zur Problematik der „Kleinen Fächer“

»Ein Brite hat herausgefunden, unter welchen Voraussetzungen Franz Schubert seine Symphonie Nr. 8 in h-Moll vollendet hätte. Arbeitsentlastende Tips, die Manager im Streß beherzigen sollten.

Bessere Kommunikation in der Industrie tut not. Darauf hat erst neulich wieder ein Sprecher der britischen Advertising Association's Assembly in London aufmerksam gemacht. Er forderte klare, vollständige Kommunikation ohne Pomp und erzählte die folgende Geschichte:

„Es ergab sich, daß ein Vorstandsvorsitzender Konzertkarten für Schuberts Unvollendete bekommen hatte. Er war verhindert und gab sie seinem Fachmann für Arbeitszeit-Studien.

Am nächsten Morgen fragt ihn der Vorstandsvorsitzende, wie ihm das Konzert gefallen habe. Und anstelle einer Pauschalkritik überreicht ihm der Experte ein Memorandum, in dem es heißt:

a) Für einen beträchtlichen Zeitraum hatten die vier Oboe-Spieler nichts zu tun. Ihr Part sollte deshalb reduziert, ihre Arbeit auf das ganze Orchester verteilt werden; dadurch würden auf jeden Fall gewisse Arbeitszusammenballungen eliminiert werden.

b) Alle zwölf Violinisten spielten die gleichen Noten. Das ist unnötige Doppelarbeit. Die Mitgliederzahl dieser Gruppe sollte drastisch gekürzt werden. Falls wirklich ein großes Klangvolumen erforderlich ist, kann dies durch elektronische Verstärker erzielt werden.

c) Erhebliche Arbeitskraft kostete auch das Spielen von 32stel-Noten. Das ist eine exzessive und unnötige Verfeinerung. Es wird deshalb empfohlen, alle Noten auf beziehungsweise abzurunden. Würde man diesem Vorschlag folgen, wäre es möglich, Volontäre und andere Hilfskräfte einzusetzen.

d) Unnützlich ist es, daß die Hörner genau jene Passagen wiederholen, die bereits von den Saiteninstrumenten gespielt wurden.

Würden alle überflüssigen Passagen gestrichen, könnte das Konzert von 25 Minuten auf vier Minuten verkürzt werden. Hätte Schubert sich an diese Erkenntnisse gehalten, wäre er wahrscheinlich imstande gewesen, seine Symphonie zu vollenden.“«

Nachdruck aus „manager magazin“, Nr. 10, Hamburg 1976, S. 118, mit freundlicher Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH.

Aktuelle Frage von 1912

„Schülerjahre“!

Schon wieder einmal „ein Beitrag zur Schulreform“?!

In der Tat, die schulreformatrische Literatur schwillt immer beängstigender an, und nicht weniger als auf gewissen anderen Gebieten kann auch hier von der Gefahr des Ertrinkens und Versinkens in der Hochflut all der monatlich neu erscheinenden schlechten und guten Schriften gesprochen werden. Es wird tapfer darauf los reformiert! Nicht erst seit ein oder zwei, sondern schon seit einer — fast möchte man sagen, entmutigend langen — Reihe von Jahren. Immer wieder entdecken die Männer vom Fach bald hier, bald dort ein Loch, einen Riß, der geflickt werden muß; immer wieder nehmen sie feine Neuerungen im Kleinen und Kleinsten vor, machen Abänderungen, Versuche und wieder Abänderungen. — —

Aber die Frage, die vom Leben in seiner ganzen herrlichen Rücksichtslosigkeit gestellte unabweisliche Frage lautet: Ist es mit allen diesen Verbesserungen in unserem Schulwesen auch wirklich besser geworden?!

In: A. Graf: Schülerjahre. Erlebnisse und Urteile namhafter Zeitgenossen, Fortschritt (Buchverlag der „Hilfe“) G. m. b. H., Berlin-Schöneberg, S. 5.