

**Kurzfassung**  
**Hochschulverwaltung und Hochschulpolitik:**  
**Band 15 Nr. 1**

**Overview**

**Higher Education Management and Policy: Vol. 15 No. 1**

**German translation**

Die Kurzfassungen enthalten auszugsweise Übersetzungen von OECD-Publikationen. Sie sind unentgeltlich beim Online-Bookshop der OECD erhältlich

[www.oecd.org/bookshop](http://www.oecd.org/bookshop)

Diese Kurzfassung ist keine amtliche OECD-Übersetzung.



ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG

# Hochschulverwaltung und Hochschulpolitik

## Band 15 Nr. 1

**Kurzzusammenfassungen von Redebeiträgen zur IMHE-Konferenz über das Thema „Anreize und Rechenschaftspflicht: Instrumente zur Einleitung innovativer Prozesse im Hochschulwesen“ am 16.-18. September 2002 am Sitz der OECD in Paris.**

### **Anreize und Rechenschaftspflicht: Reformorientierte Instrumente im Hochschulwesen**

**Bernard Belloc**

Conférence des Présidents d'université, Frankreich

Beobachter haben häufig auf die mangelnde Offenheit französischer Hochschulen und Hochschuleinrichtungen verwiesen, doch kann ich hierzu sagen, dass in den französischen Hochschulen und generell im ganzen Hochschulsystem Frankreichs bereits seit mehreren Jahren Bemühungen um einen in jeder Hinsicht offeneren Prozess im Gange sind, und zwar im Hinblick auf die Reform des Bildungsangebots, neue Zielgruppen von Studierenden, neue Partner, Professionalisierung, Internationalisierung, mehr Forschung, Technologietransfer vom Forschungslabor zu Industrie und Gewerbe. Den französischen Hochschulen kam zudem in den letzten zehn Jahren eine von hohen Regierungsvertretern und natürlich vor allem von Claude Allègre besonders aktiv und entschlossen verfolgte Politik zum Ausbau dieses Sektors zugute.

In den französischen Hochschuleinrichtungen ist eine Bewegung hin zu mehr Autonomie im Gange, mit allem, was dies im Hinblick auf die Evaluierung und den Wettbewerb auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene bedeutet. Die angestrebten Veränderungen sind bislang erst zur Hälfte erreicht, und um die wissenschaftliche, wirtschaftliche und soziale Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes weiter zu verbessern, ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Prozess der Veränderung weiter voranschreitet. Ich werde in diesem Beitrag zu zeigen versuchen, dass das französische System eine ganze Reihe von Anreizmechanismen besitzt. Es existieren Kollektivanreize – nämlich insofern, als Hochschuleinrichtungen die Möglichkeit haben, eigene Ressourcen zu schaffen –, und auch Individualanreize in Form persönlicher Gratifikationen, und wenn diese Mechanismen auch zugegebenermaßen noch nicht weit genug entwickelt sind, spielen sie doch zweifellos eine gewisse Rolle. Ebenso werden die Hochschulen auch viel häufiger überprüft als angenommen, und aus diesen Anfängen könnten Elemente eines Evaluierungssystems entstehen. Indessen ist die Kontrolle, die die französische Regierung über die öffentlichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen ausübt, gleichermaßen übertrieben und unzureichend, da sie pedantisch und nicht hinreichend zielgerichtet und somit unter dem Gesichtspunkt der legitimen Erwartungen der Gesellschaft schlecht organisiert und ineffizient ist. Das Konzept, das ich hier propagieren möchte, ist in der Tat recht einfach: Indem wir die Rechenschaftspflicht der Hochschuleinrichtungen dadurch verschärfen, dass wir ihnen mehr

Autonomie einräumen, werden wir der Entstehung von Anreizsystemen für den Einzelnen und für die betreffenden Einrichtungen Vorschub leisten und ein wirksames Evaluierungsverfahren durchsetzen. Dies ist der einzige Weg, um wirklich eine tiefgreifende Veränderung unseres Hochschul- und Forschungssystems zu gewährleisten. Was wir brauchen, sind Anreizsysteme, um die Menschen zu motivieren, mehr Autonomie für die Einrichtungen, damit sie bei ihrer Tätigkeit effizienter sein können, und ein wirkliches Evaluierungssystem, um sicherzustellen, dass den Partnern ordnungsgemäß über Management und Entscheidungsfindung Rechenschaft abgelegt wird und dass die Fähigkeit der Einrichtungen geprüft wird, die von ihnen selbst gesetzten strategischen Ziele zu erreichen.

## **Öffentliche Hochschulen Maßstab für die Hochschulbildung in Brasilien**

**Wrana Maria Panizzi**

Bundesuniversität Rio Grande do Sul, Brasilien

In den letzten Jahren waren die Auffassungen in der Debatte über die Zukunft des brasilianischen Hochschulwesens im Großen und Ganzen in zwei Lager gespalten. Dabei unterstreicht eine Seite die dringende Notwendigkeit, das System zu erweitern, damit mehr Brasilianer Qualifikationen erwerben, die es ihnen ermöglichen, als qualifizierte Arbeitskräfte an einem immer schärferem Wettbewerb ausgesetzten internationalen Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Dies ist auch der Grund für die in den letzten zehn Jahren in Brasilien beobachtete starke Expansion des privaten Hochschulwesens. Die andere Seite ist sich zwar ebenfalls der Probleme der öffentlichen Hochschulen bzw. der Bedürfnisse Tausender junger Menschen bewusst, die keinen Zugang zu einer Hochschulbildung haben, vertritt jedoch die Auffassung, dass das Hochschulsystem auf der Basis der Schlussfolgerungen der Weltkonferenz über das Hochschulwesen von 1998 in Paris ausgebaut werden sollte. Bei diesem Ansatz geht es nicht um eine Konfrontation von öffentlichem und privatem Bildungswesen, sondern darum, die Ausweitung des Systems als Ganzes und unter der Voraussetzung zu sehen, dass Bildung ein strategischer Aktivposten für die volkswirtschaftliche Entwicklung, ein universelles Recht und eine der Pflichten jedes Staates ist.

## **Ministerielle Steuerung und institutionelle Antworten: Jüngste Entwicklungen im finnischen Hochschulsystem**

**Seppo Hölttä und Eila Rekilä**

Universität von Tampere und Universität von Vaasa, Finnland

Im Zuge der Reform des öffentlichen Sektors hat Finnland Ende der achtziger Jahre seine Hochschulpolitik neu formuliert. Dies beinhaltete auch eine tiefgreifende Reform der Instrumente für die Umsetzung der staatlichen Politik im Hochschulsystem. Das Ergebnis war die Entwicklung eines Steuerungsmodells, das nicht auf der Regulierung der Inputs, sondern der Resultate basiert, sowie eine erweiterte Autonomie der traditionell stark reglementierten Hochschulen. Der Planungs- und Budgetierungsdialog zwischen dem Bildungsministerium und den Hochschulen wurde vereinfacht,

und es wurde ein System der Leistungsverhandlungen und Leistungsvereinbarungen geschaffen. Ferner wurde eine Finanzierungsformel entwickelt, die zunächst auf den im Rahmen der Leistungsvereinbarungen festgesetzten institutionellen Zielen und später in zunehmendem Maße auf Ergebnissen basierte. Das neue Steuerungsmodell wurde in einer Situation umgesetzt, die sich durch eine starke Verknüpfung der finnischen Hochschulpolitik mit der Wirtschafts- und Industrieentwicklungspolitik sowie insbesondere mit der Informationsgesellschaftspolitik auszeichnete. Die Hochschulen stehen jetzt vor der schwierigen Aufgabe, ihre Managementkapazitäten zu verbessern, um auf das neue System staatlicher Steuerung und ganz allgemein auf das sich verändernde Politikumfeld effektiv reagieren zu können.

Der Beitrag basiert auf zwei laufenden empirischen Studien der Verfasser, die eine über die Veränderung der staatlichen Steuerungsinstrumente von Mitte der achtziger Jahre bis heute, die andere über die institutionellen Reaktionen auf das gegenwärtige ergebnisorientierte Steuerungsmodell. Die theoretische Basis für den Beitrag liefern die Theorien der institutionellen Governance.

## **Hochschulmanagement und Hochschulfinanzierung in Deutschland**

**Hans Ulrich Küpper**

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, Deutschland

Der Hochschulbereich ist dem Wettbewerb weitgehend genauso stark ausgesetzt wie andere Wirtschaftssektoren. Im Hinblick auf Reformen auf der Grundlage ökonomischer Maßgaben und Konzepte wurde bereits viel getan. In diesem Beitrag geht es vor allem um die Art und Weise, in der die verschiedenen Hochschulfinanzierungsmodelle einen Beitrag zum Hochschulmanagement leisten können.

Hierbei muss den allgemeinen Rahmenbedingungen des deutschen Hochschulsystems – die sich von denen anderer Länder unterscheiden – Rechnung getragen werden. Die Unterschiede liegen vor allem in der Tatsache, dass

- für Finanzierung und Verwaltung der Hochschulen keine Studiengebühren erhoben werden;
- die Anzahl der von den Hochschuleinrichtungen ausgewählten Studienbewerber begrenzt ist. Ist die Zahl der Studierenden für stark nachgefragte Fachbereiche zu hoch, werden die Bewerber von einer Zentralstelle auf verschiedene andere Hochschulen verteilt.

Dieser Beitrag gliedert sich in vier Teile: 1. Analyse des deutschen Hochschulsystems. 2. Untersuchung verschiedener Verwaltungsverfahren im Zusammenhang mit einem neuen System, bei dem die Studierenden auf die verschiedenen Hochschularten (Universitäten und Fachhochschulen) verteilt werden. Darauf folgt eine Erörterung des Verwaltungsverfahrens zur Verteilung der Studenten innerhalb der Hochschulen. 3. In diesem Zusammenhang wird die Einführung eines marktorientierten Systems mit Studiengebühren empfohlen, anstatt die Aufnahme der Studenten auf der Grundlage von verfügbaren Kapazitäten, Curriculumnormwerten (CNW) und zentralisierten Verteilungsverfahren zu regeln. 4. Aus diesen Reformen werden Schlüsse gezogen, um Systeme zur Ergebnisanalyse (entscheidungsorientiertes Rechnungswesen und Kontrolle) zu entwickeln.

## **Zuckerbrot und Peitsche: die Effektivität der staatlichen Hochschulpolitik Englands seit 1979**

**John Taylor, Direktor**

International Centre for Higher Education Management, Vereinigtes Königreich

In diesem Beitrag werden einige Ziele dargelegt, die in den letzten zwanzig Jahren im Vereinigten Königreich im Mittelpunkt staatlicher Politik standen, wie z.B. Effizienzsteigerung und Verschärfung der Rechenschaftspflicht, Anhebung der Studierendenzahlen, Selektivität bei der Finanzierung von Forschungsprojekten, Regionalisierung, erweiterte Beteiligung an der Hochschulbildung, Schaffung von Wohlstand und Steigerung der Lebensqualität. Erörtert werden auch die verschiedenen Maßnahmen zur Umsetzung dieser Politik. Dabei werden positive Anreize (mit denen die gewünschten Ergebnisse erreicht werden sollen) und negative Anreize gegenübergestellt („Zuckerbrot und Peitsche“), und es wird anschließend der Frage nachgegangen, mit welchen der beiden Methoden die Ziele der staatlichen Politik am besten verwirklicht wurden.

Der Beitrag beschäftigt sich auch mit den Konsequenzen, die der Einsatz dieser Politikinstrumente auf die Freiheit und Autonomie einzelner Einrichtungen und die Vielfalt im Hochschulsystem hat. Anschließend wird die Rolle der staatlichen Politik bei der Gestaltung des Hochschulwesens im Vergleich zu anderen Bestimmungsfaktoren des Wandels untersucht, wie z.B. Veränderungen im Nachfrageverhalten der Studierenden, die rasche Entwicklung im Bereich der Technologie und der Lernmethoden, neue Forschungs- und Innovationsmuster sowie die Internationalisierung der Hochschulbildung.

## **Die Forschungstätigkeit der Hochschulen: laufende Veränderungen und neue Herausforderungen**

**Philippe Larédo**

Université de Marne la Vallée und École des Mines de Paris, Frankreich

In einer Zeit, in der vor allem in Europa das Erreichen von Spitzenleistungen ganz oben auf der forschungs- und innovationspolitischen Agenda steht, sind die Forschungshochschulen für die meisten politischen Verantwortlichen und auch überwiegend in der öffentlichen Debatte das implizite Referenzmodell. Jedoch werden die Konsequenzen, d.h. eine starke geographische Konzentration öffentlicher Mittel und die Existenz eines dualen Bildungssystems, nur selten thematisiert; davon ist indessen meist dann die Rede, wenn es um die Frage der „Kohäsion“ geht. In diesem Beitrag wird darauf hingewiesen, dass dieser Trend zwar deutlich sichtbar, die Situation jedoch komplexerer Art ist. Insbesondere wird in den einschlägigen Analysen eine weitere zentrale Rolle der Hochschulen übersehen, nämlich die des Wissensvermittlers, der heute im Nahbereich die wichtigste Rolle spielt. Beide Trends zusammen führen zu einem radikalen Wandel in der Hochschulorganisation – einer Trennung der Lehrabteilungen und der Forschungsstrukturen, ganz gleich, ob diese sich nun Gruppen, Einheiten, Zentren, Institute oder Laboratorien nennen. Hieraus ergibt sich die Frage, ob ihre gegenwärtige Organisationsform für das sozioökonomische Umfeld zweckmäßig ist. Ich bin der Auffassung, dass die rasche Zunahme der eng mit den Hochschulen in Verbindung stehenden gemeinnützigen Vereinigungen und Stiftungen ein dauerhaftes und vielversprechendes Merkmal dieser Verknüpfung zwischen Hochschule und Gesellschaft darstellt. Diese Veränderungen machen eine intensivere Beschäftigung mit der Frage der Leitung und Verwaltung der Hochschulen erforderlich, die in Ländern wie Frankreich sicher ein besonders dringliches Thema ist.

**Die vorliegende Kurzfassung enthält die Übersetzung von Auszügen aus:  
Higher Education Management and Policy: Vol. 15 No. 1  
Politiques et gestion de l'enseignement supérieur: Volume 15-1  
© 2003, OECD.**

OECD-Publikationen und -Kurzfassungen (Overviews) sind verfügbar unter:

[www.oecd.org/bookshop/](http://www.oecd.org/bookshop/)

Geben Sie im Online-Buchladen im „Title Search“-Suchfeld „Overview“ oder den englischen Titel der Veröffentlichung ein (es besteht systematisch ein Link zwischen den Kurzfassungen und der englischen Originalfassung).

Die Kurzfassungen werden von der Abteilung Rechte und Übersetzungen,  
Direktion Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, ausgearbeitet.

E-Mail: [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org) / Fax: +33 1 45 24 13 91



© OECD, 2003

Die Wiedergabe dieser Kurzfassung ist unter Angabe der Urheberrechte der OECD  
sowie des Titels der Originalausgabe gestattet.