

„Lenken ohne Mikromanagement“

LOM scheint ein Auslaufmodell zu sein. Doch es gibt gute Gründe, an der leistungsorientierten Mittelverteilung als Steuerungsmittel der Hochschulfinanzierung festzuhalten und diese weiterzuentwickeln

Foto: Sirko Junge



Formelgebundene bzw. leistungsorientierte Mittelverteilung an Hochschulen, kurz LOM, scheint als Steuerungsmittel der Hochschulfinanzierung nach einem erfolgreichen Vierteljahrhundert nun auf dem Rückzug. Brandenburg und Hessen schaffen sie zugunsten pauschaler Budgets ab, auch innerhalb der Hochschulen höre ich von Desinteresse, zu hohem Aufwand und der Ansage „wir wollen lieber mit Zielvereinbarung und Aushandlung feiner steuern“. Aus meiner Sicht brauchen wir die Finanzierungsformel aber heute aus drei Gründen nach wie vor, vielleicht dringender denn je:

- 1.) Die Koppelung von Strategie und finanzrelevanter Indikatorik bleibt unverändert ein zentraler Hebel zur Umsetzung und Kommunikation strategischer Ziele. Über Formeln läuft das effizient, weil die Signale ohne großen Verhandlungsaufwand wirken.
- 2.) Es wäre falsch, in einer Zeit, in der es in den Regionen und Fächern stark disparate Entwicklungen der Studierendenzahlen gibt, auf das Prinzip „Geld folgt Studierenden“ und die damit verbundene Steuerungsmöglichkeit zu verzichten. Sinkende Studierendennachfrage führt viel schneller zu Gegenmaßnahmen, wenn sie sich direkt in den Finanzen niederschlägt.
- 3.) LOM erlangt besonders auf Landesebene derzeit eine ganz neue Bedeutung für Hochschulen, die sich gegen unangemessene politische Einflussnahme resilienter machen wollen. Mit Zielvereinbarungen könnten Landesregierungen versuchen, Wissenschaftsfreiheit einzuschränken; bei der Formel werden Indikatoren natürlich politischen Präferenzen entsprechen, aber eine Intervention in autonomes Handeln wird gegenüber der Zielvereinbarung erschwert.

Was tun also mit einem finanziellen Steuerungsmittel, an dem es viel Kritik gibt, das aber zu wichtig ist fürs gesamte System, um einfach zu verschwinden? Die Fuß-

ball-Bundesliga verteilt über die DFL ihre Medienmilliarden aus TV-Vermarktung neben einem Grundsockel auch nach einem besonderen Schlüssel, der sich immer wieder ändert. Mal wurde mehr sportliche Vergangenheit berücksichtigt, später mehr die Nachwuchsarbeit und das Faninteresse. Über Kriterien und Gewichtungen wurde immer wieder gestritten. Aber aus der Erkenntnis, dass ein Verteilungsschlüssel nicht mehr zur Realität passt, folgte nicht seine Abschaffung, sondern seine Weiterentwicklung.

Diesen Schluss wünsche ich mir auch für die LOM. Sie muss profilorientierter werden, beispielsweise durch eine Komponente, in der die Mittelempfänger eigene, profilbezogene Indikatoren wählen können. Sie muss offen sein für die Messung der Erfolge bei neuen Aufgaben der Hochschulen. Die großen Modelle, die versuchen komplette Budgets mit Formeln zu errechnen, werden eher den Modellen weichen, in denen nur ein Teil der Mittel „verformelt“ und ein anderer pauschal fortgeschrieben wird. Zudem muss es der Mittelverteilung gelingen, neue Entwicklungen im Hochschulsystem wie etwa Mikrozertifikate oder interdisziplinäre Studienangebote abzubilden.

Statt einer Abschaffung ohne wirksame Alternative scheint mir eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der LOM deshalb der weitaus bessere Ansatz zu sein. Am besten in einer Variante, die die anfangs geäußerte Kritik aufgreift und strategisch steuert, ohne ständig individuelle Ziele und Eingriffe auszuhandeln. Und vielleicht steht dann die Abkürzung LOM für „Lenken ohne Mikromanagement“.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de
www.linkedin.com/in/frank-ziegele/