

# **Die Hochschulentwicklung in Neuseeland: Stand, Perspektiven und Erkenntnisse für die deutsche Reformdebatte**

**Tilman Kuchler  
Detlef Müller-Böling  
Frank Ziegele**

<b>1</b>	<b>Historische Entwicklung.....</b>	<b>2</b>
1.1	Grundaufbau des Tertiären Bildungssystems.....	2
1.2	Reformen des Jahres 1989.....	2
1.3	Aktuelle Entwicklungstendenzen.....	3
<b>2</b>	<b>Organisationsstruktur .....</b>	<b>4</b>
2.1	Grundlegende Organisationsstruktur.....	4
2.2	Wahl von Exekutivorganen der Hochschule.....	6
2.3	Aktuelle Entwicklungstendenzen.....	6
2.4	Erkenntnisse für die Reformdebatte in Deutschland.....	8
<b>3</b>	<b>Evaluation, Qualitätssicherung, Akkreditierung.....</b>	<b>9</b>
3.1	Academic Audit.....	9
3.2	Departmental Reviews .....	10
3.3	Programme Review .....	10
3.4	Akkreditierung/Zertifizierung .....	11
3.5	Aktuelle Entwicklungstendenzen.....	11
3.6	Erkenntnisse für die Reformdebatte in Deutschland.....	12
<b>4</b>	<b>Finanzierung .....</b>	<b>16</b>
4.1	Staatliche Finanzierung .....	16
4.2	Studiengebühren.....	19
4.3	Aktuelle Entwicklungstendenzen.....	21
4.4	Erkenntnisse für die Reformdebatte in Deutschland.....	22

# 1 Historische Entwicklung

## 1.1 Grundaufbau des Tertiären Bildungssystems

Als erste Universität Neuseelands wurde 1869 die University of Otago auf der Südinsel gegründet. Sie wurde 1870 in die neu geschaffene University of New Zealand eingegliedert, die die einzelnen Einrichtungen zu einem nationalen Universitätssystem zusammenfaßte.<sup>1</sup> Dieses System bestand bis 1959, dem Jahr, in dem die Mitgliedshochschulen durch Parlamentsbeschluß in die Selbständigkeit entlassen wurden. Gleichzeitig erfolgte die Einrichtung eines University Grants Committee als „buffer institution“ zwischen dem Staat und den Hochschulen. Seine Aufgaben lagen in der Ermittlung des Finanzbedarfs der Hochschulen und in der Aushandlung des entsprechenden Zuweisungsbetrages seitens der Regierung.

Die 1960er- und 70er-Jahre waren von einem enormen Wachstum des Universitätssektors sowie einer zunehmenden Forschungsorientierung der Universitäten gekennzeichnet. Ende der 70er und während der 80er-Jahre entwickelten sich - ohne direkte Steuerung durch das zuständige Ministerium - zudem die Polytechnics zu einem in quantitativer Hinsicht wesentlichen Bestandteil des tertiären Bildungssektors.

Derzeit besteht der tertiäre Bildungsbereich aus 7 Universitäten, 25 Polytechnics, 5 Colleges for Education, 3 Wanangas (Einrichtungen für Maori-Studien) sowie 781 privaten Bildungseinrichtungen (Private Training Establishments, PTE).<sup>2</sup> Insgesamt waren 1996 ca. 212.000 Studierende eingeschrieben; die Zahl der Equivalent Full-Time Students im tertiären Bereich belief sich auf 158.942, davon 83.966 an Universitäten und 66.241 an Polytechnics, bei einer Gesamtbevölkerung Neuseelands von rund 3,5 Mio. Einwohnern.<sup>3</sup>

## 1.2 Reformen des Jahres 1989

Entscheidend für die gegenwärtige Situation waren die Reformen des Jahres 1989. Diese Veränderungen waren Teil eines gesamtgesellschaftlichen Umbruchs in Neuseeland, der zu einem neuen Verständnis staatlichen Handelns im Kontext des „new public management“ führte. Die Reformen im tertiären Bildungssektor brachten

- die Auflösung des University Grants Committee,
- die gesetzliche Verankerung der akademischen Freiheit,

---

<sup>1</sup> Weitere Neugründungen waren: University of Canterbury (1873), zusammen mit der School of Agriculture at Lincoln (1878); University of Auckland (1883); Victoria University of Wellington (1899); Massey Agricultural College (1926), Umwandlung zur Massey University im Jahre 1964; University of Waikato (1964, als Ausgründung aus der University of Auckland).

<sup>2</sup> Eine vollständige Auflistung der Einrichtungen des Tertiären Bereichs unter <http://www.minedu.govt.nz/Tertiary/Guide/#tertiary>

<sup>3</sup> Weitere Informationen zum Tertiären Bildungssektor unter <http://www.minedu.govt.nz/Tertiary/Guide/> sowie über das New Zealand Information Directory: <http://www.lincoln.ac.nz/libr/nz/>

- die Einrichtung einer Zertifizierungsstelle (Qualifications Authority),<sup>4</sup>
- die Umgestaltung des Bildungsministeriums in Wellington,<sup>5</sup>
- tiefgreifende Veränderungen der staatlichen Hochschulfinanzierung,
- das Recht der einzelnen Hochschulen zur Erhebung von Studiengebühren.

Folgen und Begleiterscheinungen dieser Reformmaßnahmen waren:

- Anstieg der Zahl der eingeschriebenen Studierenden an Einrichtungen des tertiären Bildungsbereichs um 30%,
- Rückgang der staatlichen Hochschulfinanzierung pro Vollzeitstudent (je nach Fachrichtung) um 10,7% bis 31%,
- Unterfinanzierung des Hochschulbereichs als Folge einer Ausweitung staatlicher Mittel, die mit dem gleichzeitigen Anstieg der Studienkosten sowie der Zahl der eingeschriebenen Studierenden nicht Schritt hielt,
- Neusetzung der staatlichen Prioritäten für die quantitative Weiterentwicklung des tertiären Bereichs,
- seitens der Polytechnics Forderungen nach Verleihung des Universitätsstatus.

Darüber hinaus wurden im Zuge der Reformen - und erst auf Drängen der Universitäten - im Education Act von 1990 die charakteristischen Merkmale einer Universität (und der übrigen Einrichtungen) gesetzlich verankert. Universitäten sind demnach Einrichtungen des tertiären Bereichs,

- deren primäre Aufgabe in der Entwicklung und Vermittlung von „höherer“ Bildung liegt und die das Ziel verfolgen, intellektuelle Unabhängigkeit zu fördern;
- in denen Forschung und Lehre in enger Verbindung zueinander stehen und in denen die Lehre von Personen getragen wird, die zur Weiterentwicklung bestehenden Wissens aktiv beitragen;
- die internationale Standards in Forschung und Lehre erreichen;
- in denen das bestehende Wissen versammelt ist und die
- als kritisches Bewußtsein der Gesellschaft („critic and conscience of society“) fungieren.

Für das Selbstverständnis der Universitäten ist diese gesetzliche Festschreibung ihrer Wesensmerkmale von großer Bedeutung, da sie eine institutionelle Differenzierung gegenüber den anderen Einrichtungen erlaubt. Darüber hinaus spielt sie im Rahmen der gegenwärtigen Reformdiskussion eine wesentliche Rolle.

### 1.3 Aktuelle Entwicklungstendenzen

Die Zielrichtung der vom Bildungsministerium intendierten Reformmaßnahmen werden in dem 1997 veröffentlichten Bericht (Green Paper) des Bildungsministeriums „A Future Tertia-

<sup>4</sup> <http://www.nzqa.govt.nz/Site/index.html>

<sup>5</sup> Ministry of Education: <http://www.minedu.govt.nz/> siehe auch Ministry of Research, Science and Technology: <http://www.morst.govt.nz/>

ry Education Policy for New Zealand“ skizziert.<sup>6</sup> Deutlich erkennbar sind darin die Bemühungen, die internationale Stellung und Wettbewerbsfähigkeit des tertiären Bildungssektors zu sichern. Die Reformvorstellungen beziehen sich insbesondere auf

- das System der Studienfinanzierung,
- die Finanzierung der Forschung an Hochschulen,
- die Bereiche Qualitätssicherung und Transparenz sowie
- die Aspekte Hochschulmanagement und Rechenschaftspflicht.

Das Ziel eines solchen Green Paper ist, eine nationale Diskussion über die darin enthaltenen Entwicklungsperspektiven in Gang zu setzen. Nach Ablauf einer bestimmten Frist, in der das Ministerium Reaktionen und Kommentare entgegennimmt, werden die Überlegungen zu einem sogenannten White Paper überarbeitet, das bereits im wesentlichen der zu erwartenden Gesetzesnovelle entspricht.

In den folgenden Abschnitten werden einige wesentliche Merkmale des gegenwärtigen Standes der Hochschulentwicklung skizziert und im Zusammenhang mit den aktuellen Reformüberlegungen des Green Paper diskutiert. Betrachtet werden die Bereiche

- Organisationsstruktur,
- Evaluation, Qualitätssicherung und Akkreditierung sowie
- Finanzierung.

Dabei wird jeweils auch der Frage nachgegangen, welche Erfahrungen aus Neuseeland für die aktuelle Debatte über Hochschulreformen in Deutschland nutzbar gemacht werden können. Dies erscheint vielversprechend, da das fundamentale Umsteuern im Hochschulbereich bereits im Jahre 1989 stattgefunden hat. Dabei stehen die Entwicklungen im Universitätsbereich im Vordergrund.<sup>7</sup>

## 2 Organisationsstruktur

### 2.1 Grundlegende Organisationsstruktur

Nur sehr wenige Aspekte der organisatorischen Strukturierung der neuseeländischen Hochschulen sind gesetzlich fixiert. Insofern gibt es eine erhebliche Bandbreite in der Organisation der Universitäten. Allerdings lassen sich einige grundlegende Strukturen erkennen.

---

<sup>6</sup> <http://www.minedu.govt.nz/Tertiary/Review97/> Die grundlegenden Vorstellungen der Regierung zur Entwicklung des Bildungssystems sind im Bericht „Education in the 21st Century“ zusammengefasst: <http://www.minedu.govt.nz/Ed21/>

<sup>7</sup> Weitere Informationen zu den einzelnen Universitäten und ihren Reform- und Umstrukturierungsmaßnahmen unter folgenden URLs: Lincoln: <http://www.lincoln.ac.nz/> Massey: <http://www.massey.ac.nz/> Auckland: <http://www.auckland.ac.nz/> Canterbury: <http://www.canterbury.ac.nz/> Otago: <http://www.otago.ac.nz/homepage.html> Waikato: <http://www.waikato.ac.nz/> Victoria: <http://www.vuw.ac.nz/>

### **2.1.1 Council**

Das Council ist als oberstes Organ der Hochschule für die strategische Ausrichtung sowie die Wahl des Vice-Chancellor verantwortlich. Mitglieder der Councils sind in der Regel Persönlichkeiten aus dem näheren wirtschaftlichen und kulturellen Umfeld der jeweiligen Universität. Unter ihnen finden sich häufig Freiberufler (Rechtsanwälte, Ärzte etc.), Klinikumsdirektoren sowie Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung; sie zeichnen sich durch einschlägige Erfahrungen und Kenntnisse im Hochschulbereich aus und bringen ihr Interesse an der Entwicklung „ihrer“ Universität in die Arbeit im Council ein. Auf eine Beteiligung von Absolventen der jeweiligen Universität wird geachtet.

### **2.1.2 Vice-Chancellor**

Der Vice-Chancellor (Rektor) leitet die Hochschule und ist dem Council gegenüber für die Leistungen der Hochschule verantwortlich. Er fungiert als Arbeitgeber des gesamten weiteren Hochschulpersonals, mit dem er individuelle Arbeitsverträge aushandelt.

### **2.1.3 Academic Board - Senate**

Mitglieder des Academic Board sind der Vice-Chancellor, seine beiden Stellvertreter (Deputy Vice-Chancellors), die Dekane der Fakultäten, die Leiter der Departments, weitere gewählte Vertreter des akademischen und nicht-akademischen Personals sowie der Studierenden. Das Academic Board ist für alle akademischen Angelegenheiten (Studienprogramme, Abschlüsse etc.) zuständig. Per Gesetz ist der Council zur Konsultation mit dem Academic Board verpflichtet, bevor Entscheidungen getroffen werden können, deren Auswirkungen sich auf akademische Angelegenheiten erstrecken. Die Ergebnisse der Konsultation müssen in die Entscheidungen des Council einfließen.

### **2.1.4 Departments**

Basiseinheiten der Universitäten sind die Departments. Teilweise werden ihnen direkt von der Hochschulleitung die Mittel zugewiesen, teilweise erfolgt dies über übergeordnete Einheiten.

### **2.1.5 Schools und Faculties**

Übergeordnete Einheiten können Schools, Faculties oder Academic Divisions sein. Zunehmend bilden sich Doppelstrukturen aus, die auf die Fachstruktur einerseits (Faculties) und auf die Lehrprogramme andererseits (Schools) ausgerichtet sind. Darüber hinaus besteht die Tendenz, sehr kleine Einheiten zusammenzufassen, um organisatorischen und finanziellen Spielraum zu schaffen. Auf der anderen Seite werden Verantwortungen dezentralisiert (Devolution), indem die Dekane Budget- und Personalverantwortung erhalten.

## **2.2 Wahl von Exekutivorganen der Hochschule**

### **2.2.1 Entscheidungsträger unterhalb der Hochschulleitung**

Dem Vice-Chancellor (Rektor) als Arbeitgeber aller Beschäftigten der Hochschule kommt bei allen Einstellungen und Besetzungen von Exekutivorganen (Dekan, Registrar(Kanzler), Deputy Vice-Chancellor(Prorektor) eine zumindest formelle Entscheidungs- bzw. die Ernennungsfunktion zu. Allerdings wird diese Funktion unterschiedlich wahrgenommen.

Heads of Departments werden in traditionell geführten Hochschulen wie bisher von den Akademikern des Departments gewählt. Der Vice-Chancellor folgt bei der Ernennung dem Vorschlag des Departments. In einigen Hochschulen übernimmt der Vice-Chancellor aber bereits eine aktivere Rolle bei der Auswahl und Ernennung der Führungspositionen. In diesem Fall werden Heads, Dekane oder auch Assistant Vice-Chancellors (verantwortlich für „Academic Divisions“ wie Naturwissenschaften, Medizin oder Geisteswissenschaften) vom Vice-Chancellor mit Unterstützung einer Findungskommission, bestehend aus Mitgliedern des Council, des Department/der Faculty und Studierenden, ausgewählt. Dabei kommt es häufiger auch zur Auswahl hochschulexterner Kandidaten, die häufig auch aus dem Ausland (insbesondere aus dem englischsprachigen pazifischen Raum sowie aus Großbritannien und Kanada) rekrutiert werden. Dadurch werden bewußt neue Führungselemente in die Hochschule eingebracht.

### **2.2.2 Hochschulleitung**

Der Vice-Chancellor wird vom Council ausgewählt und ernannt. Anfang der 90er Jahre schieden etliche Vice-Chancellors aus, die mehr als zwanzig Jahre im Amt waren. Dies wurde als Chance begriffen, insbesondere auswärtige Vice-Chancellors mit ausgeprägter Führungserfahrung zu berufen, teils aus anderen Universitäten, teils auch aus Forschungseinrichtungen. Diese Vice-Chancellors stellten sich nunmehr neue Führungsteams aus weiteren Deputy-Vice-Chancellors sowie dem Registrar (Kanzler) zusammen. Alle Positionen werden nur noch über einen Zeitraum von fünf Jahren besetzt.

## **2.3 Aktuelle Entwicklungstendenzen**

Die Reformansätze zur Neuordnung der Leitungsstrukturen an Hochschulen stehen in einem direkten Zusammenhang mit der stärkeren Betonung der Ansprüche und Interessen, die sich aus der Stellung des Staates als Eigner gegenüber den öffentlichen Einrichtungen des Tertiären Sektors ergeben. Die Überlegung ist folgende: Während die Regierung für die Finanzierung öffentlicher Einrichtungen aufkommt und eine generelle Verantwortung - sowie das Risiko - für den Bildungsbereich zu übernehmen hat, verfügt sie nur über unzureichende Mittel der Steuerung, Qualitätssicherung und Risikenminimierung in einem für sie wichtigen und finanziell aufwendigen Bereich. Mit der Rückbesinnung der Regierung auf ihre Stellung als Eigner sind daher Maßnahmen geplant, die die Organisationsstrukturen an den Hochschulen in einer Weise regeln sollen, daß den Interessen des Eigners und dessen (finanziellen) Risiken Rechnung getragen werden kann. Davon betroffen sind insbesondere die Struktur, Zusam-

mensetzung und Aufgaben der Councils, aber auch die Aspekte Rechenschaftspflicht, Effizienz und institutionelle Autonomie.

Nun scheint aber gerade die Betonung der Eignerfunktion dem Autonomiegedanken entgegenzustehen. Dieser Gefahr soll jedoch dadurch vorgebeugt werden, daß die Steuerung des Tertiären Sektors sowie seiner Einrichtungen nicht über ministerielle Erlasse und Verwaltungsvorschriften erfolgen soll. Hochschulen sollen auch in Zukunft weitgehend eigenverantwortlich handeln, und zwar im Rahmen einer strategischen Planung und unter Wahrnehmung ihrer Rechenschaftspflicht gegenüber der Regierung - und unter der generellen Prämisse einer Berücksichtigung der staatlichen Eignerinteressen an einem effizienten, qualitäts- und stakeholder-orientierten Tertiären Sektor. Die staatliche Seite macht sich somit eine rein ordnungspolitische Auffassung ihrer Rolle zu eigen: Der Staat sieht seine Aufgabe darin, Rahmenbedingungen und verfahrensmäßige Anforderungen und Regeln zu setzen, nicht aber in autonome Entscheidungen direkt einzugreifen.

Vor dem Hintergrund dieser spannungsreichen Konstellation zwischen Hochschulen und ihrem Träger werden im Green Paper u.a. folgende Reformschritte diskutiert:

1. Die künftige Rolle des Ministeriums liegt in der politischen Führung der Einrichtungen des Tertiären Sektors, der Leistungskontrolle gegenüber diesen Einrichtungen in Fragen, die das Eignerinteresse berühren, sowie in der Sicherung einer den Interessen angemessenen Hochschulleitung, und zwar über folgende Maßnahmen:
  - Ernennung (eines Teils) der Mitglieder der Councils durch das Ministerium;
  - ministerielle Genehmigung der Rechenschaftsdokumente (Jahresberichte) sowie der strategischen Planung einer jeden Einrichtung;
  - Entscheidung über die finanziellen staatlichen Zuwendungen an einzelne Einrichtungen sowie über die Finanzierungsstrukturen des Tertiären Sektors insgesamt;
  - Einführung gestufter Interventionsmöglichkeiten bei ausbleibender Zielerreichung auf institutioneller Ebene;
  - Schaffung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Leistungsüberprüfung einzelner Einrichtungen sowie des Tertiären Sektors insgesamt.
2. Verbindungsglied zwischen Staat und Hochschulen sind die Councils. Sie sind - im Rahmen der politischen Vorgaben - für die treuhänderische Wahrnehmung aller Eignerinteressen zuständig und hierfür gegenüber der Regierung verantwortlich. Die Councils übernehmen die Aufgabe der strategischen Planung und verhandeln mit der Regierung über die von der jeweiligen Institution zu erreichenden Ziele. Grundlage der Zielvereinbarungen (und der Rechenschaftslegung) zwischen Staat und Hochschule ist ein jährlich von jeder Hochschule vorzulegendes und von der Regierung zu genehmigendes „Statement of Intent“.
3. Die Councils bestellen und ernennen den Vice-Chancellor als Chief Executive einer Einrichtung; dieser ist in seiner Amtsführung dem Council gegenüber verantwortlich.

Es ist zu erwarten, daß diese Reformschritte die derzeit erkennbare Wende zu einer deutlicheren Professionalisierung des Hochschulmanagements und einer entsprechenden Weiterentwicklung der hochschulinternen Leitungs- und Organisationsstrukturen verstärken werden.

## 2.4 Erkenntnisse für die Reformdebatte in Deutschland

Das neuseeländische Beispiel zeigt zunächst, daß bei einem Verzicht auf detaillierte gesetzliche Festlegungen der Organisations- und Leitungsstrukturen Hochschulen durchaus in der Lage sind, sich entsprechend ihrem Profil und Selbstverständnis, ihrer Größe und Tradition selbst zu organisieren und auf ihre Erfordernisse zugeschnittene Strukturen zu schaffen. Vor dem Hintergrund der Freiräume, die mit der Novellierung des HRG geschaffen werden sollen, ist dies eine wichtige Erfahrung, die auch für die weitere Entwicklung hierzulande von paradigmatischem Charakter sein kann.

Von besonderem Interesse für die Diskussion um eine Neugestaltung der Leitungs- und Organisationsstrukturen an deutschen Hochschulen ist der in Neuseeland geplante Schritt zur konsequenten Ausgestaltung der Councils zu einer Leitungsinstanz mit weniger Mitgliedern, aber erweiterten Kompetenzen im strategischen Management von Hochschulen einerseits und zu einem Gremium, das als Repräsentant der Hochschule gegenüber dem Staat agiert, andererseits. Damit vollzieht sich in Neuseeland eine Entwicklung, die auch in anderen Ländern zu erkennen ist, nämlich eine Annäherung der Council-Strukturen an das US-amerikanische Modell der „Boards of Trustees“ (oder „Regents“).

Auch in einigen der derzeit in Deutschland diskutierten Modelle sind die Kompetenzen von Hochschulräten in einer ähnlichen Weise konzipiert. Während allerdings hierzulande die Befürchtung einer Fremd- und Außensteuerung der Hochschule geäußert und die Gefahr eines verstärkten Eindringens von Wirtschaftsinteressen in die Hochschulen gesehen wird, sehen neuseeländische Universitäten in den eingeleiteten Reformen eine Chance zur Stärkung und Professionalisierung ihres Managements gerade unter verschärften internationalen Wettbewerbsbedingungen. Mit einigem Argwohn wird - insbesondere bei älteren, traditionelleren Universitäten - hingegen die veränderte Rolle des Staates betrachtet, der als Kompensation für seinen Rückzug auf ordnungspolitische Aufgaben einen stärkeren Einfluß auf die Besetzung der Councils nehmen möchte. Seitens der Hochschulen wird dies als Gefahr eines Zuwachses an staatlichen Einflußmöglichkeiten interpretiert, was nicht erwünscht, sondern - im Interesse der Wahrung ihrer Autonomie - zurückgewiesen wird.

Die Befürchtung einer Instrumentalisierung der Hochschule für oder durch externe Interessen scheint sich im neuseeländischen Hochschulsystem nicht zu bewahrheiten. Vielmehr wird seitens der Hochschulen gerade von den Councils erwartet, daß sie einerseits die Interessen ihrer Hochschule gegenüber der Regierung aktiv und offensiv vertreten und daß sie andererseits zur Profilschärfung und Leistungssteigerung der Hochschule Wesentliches beitragen, letzteres insbesondere durch die Rekrutierung kompetenter, erfahrener und durchsetzungsfähiger Vice-Chancellors.

Gern wird in Deutschland die Möglichkeit, Leitungspositionen in Hochschulen extern zu besetzen, mit der Berufung von Managern aus der Wirtschaft gleichgesetzt und zudem als mit der (akademischen) Selbstverwaltung unvereinbar zurückgewiesen. Das neuseeländische Beispiel zeigt dagegen, daß die Öffnung von Leitungspositionen an Hochschulen für Externe nicht gleichbedeutend sein muß mit der Berufung von Wirtschaftsmanagern; die mit dem stattfindenden Generationenwechsel vorgenommenen Neubesetzungen der Vice-Chancellor-Positionen erfolgten in jedem Falle aus wissenschafts- bzw. hochschulnahen Kontexten, wobei die jeweiligen Entscheidungen von den einzelnen Hochschulen als Weichenstellung von



größter Bedeutung für ihre künftige Ausrichtung, aber auch für die Realisierung hochschulinterner Reformen angesehen wurde. Als wesentlich erweisen sich dabei die auch für deutsche Hochschulen diskutierte doppelte Legitimation hochschulinterner Leitungspositionen auf allen Ebenen sowie das Zusammenspiel zwischen bottom-up-Willensbildung und top-down-Managemententscheidungen.

### 3 Evaluation, Qualitätssicherung, Akkreditierung

Die gegenwärtige Situation im Tertiären Bereich ist von einer Uneinheitlichkeit in der Evaluations- und Akkreditierungspraxis gekennzeichnet: Innerhalb der einzelnen Sektoren - Universitäten, Polytechnics, private Bildungseinrichtungen - kommen unterschiedliche Verfahren zur Anwendung, die letztlich auf der Definition unterschiedlicher Qualitätsstandards und Aufgabenfelder beruhen. Die derzeit (noch) bestehende institutionelle Differenzierung des Tertiären Bereichs spiegelt sich somit auch in der Entwicklung und Anwendung spezifischer Evaluations- und Akkreditierungsverfahren wider. Im folgenden wird die im Universitätssektor übliche Praxis skizziert.

#### 3.1 Academic Audit

Die umfassendste Art der Evaluierung im Universitätssektor stellt das sog. Academic Audit dar. Es wird vom New Zealand Universities Academic Audit Unit (AAU), einer Einrichtung des New Zealand Vice-Chancellors' Committee (NZVCC),<sup>8</sup> durchgeführt. Die Evaluation erfolgt durch eine externe Gutachtergruppe (peer review) und vor dem Hintergrund der von einer Universität selbst gesetzten Ziele sowie unter Berücksichtigung der im Education Act von 1990 gesetzlich verankerten Charakteristika einer Universität. Bezugspunkte für das Audit sind

- die an einer Universität vorhandenen Qualitätssicherungssysteme sowie die von ihr verfolgten Strategien zur Erreichung der selbst gesteckten Ziele;
- die Effektivität und Effizienz entsprechender Maßnahmen und Verfahren, die der Zielerreichung dienen;
- die Identifizierung von Beispielen für „best practice“ im Bereich Qualitätssicherung auf Hochschulebene;
- Empfehlungen zu Maßnahmen (i.S.v. „best practice“), die der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung akademischer Standards auf nationaler Ebene dienen.

Die fünf- bis sechsköpfige externe Gutachtergruppe setzt sich zusammen aus anerkannten Akademikern anderer (neuseeländischer) Hochschulen, einem Maori-Vertreter sowie Vertretern aus der Wirtschaft; eine internationale Besetzung ist die Regel. Der externen Evaluation geht eine Selbstevaluation der Universität voraus, deren Ergebnisse in einem für die Gutachter bestimmten „Audit Portfolio“ niedergelegt werden. Im Rahmen eines dreitägigen Ortsbesuchs führt die Gutachtergruppe intensive Gespräche mit einer großen Zahl (i.d.R. 200-300) von Entscheidungsträgern auf allen Ebenen, mit Fakultätsmitgliedern und Verwaltungsangehörigen.

<sup>8</sup> <http://www.nzvcc.ac.nz/>

gen, Studierenden, Doktoranden und Graduierten sowie mit Arbeitgebern und Vertretern der jeweiligen Kommune. Die Ergebnisse der Evaluation werden in einem Academic Audit Report niedergelegt, der der Universität zugeleitet wird und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Universität und ihrer Qualitätssicherungssysteme enthält.

Mit den Evaluationsergebnissen sind keine direkten (finanziellen) Konsequenzen verbunden. Die Entscheidung darüber, ob und wie die Empfehlungen umgesetzt werden sollen, liegt allein bei der jeweiligen Universität, die zur Vorlage eines Zwischenberichts ein Jahr nach dem Audit verpflichtet ist. Steuernd und motivierend wirkt jedoch die Öffentlichkeit des Verfahrens und seiner Ergebnisse sowie der in einem wettbewerblichen System vorhandene Druck, Qualität zu sichern und unverwechselbare Profile zu entwickeln. In dieser Hinsicht stößt denn auch das Verfahren auf eine generell positive Einschätzung auf Hochschulseite, wobei insbesondere der Phase der Selbstevaluation eine große Bedeutung zugemessen wird. Aufgrund finanzieller Engpässe ergeben sich jedoch nicht selten Schwierigkeiten bei der Umsetzung konkreter Einzelempfehlungen.

### **3.2 Departmental Reviews**

Einige Universitäten haben darüber hinaus, insbesondere im Zusammenhang mit neuen Vice-Chancellors, selbstinitiierte Departmental Reviews begonnen. In der Regel kommt dabei ein an das Academic Audit angelehntes, also zweistufiges Evaluationsverfahren mit Beteiligung externer Gutachter zur Anwendung; je nach Sachlage und Erkenntnisinteresse kann das AAU-Verfahren modifiziert werden. Die Ergebnisse derartiger Reviews bilden häufig die Grundlage für strategische Entscheidungen auf Universitäts- bzw. Departmentebene.

### **3.3 Programme Review**

Neben der Evaluierung einzelner (oder mehrerer) Departments werden innerhalb von Universitäten auch Programme Reviews durchgeführt. Dabei handelt es sich um Querschnittsevaluationen, die sich auf die Qualität von Post-Graduate- oder Bachelor's-Programmen, die Leistungsfähigkeit und das Spektrum der vertretenen Forschungsfelder etc. beziehen können. Den Bezugsrahmen bildet in der Regel die strategische Gesamtplanung einer Universität.

Im Zusammenhang mit Departmental bzw. Programme Reviews und angesichts der hohen Kosten von Review-Prozessen sind die Überlegungen von besonderem Interesse, die an der Lincoln University angestellt werden und die darauf abzielen, das System der zyklischen Evaluationen durch ein indikatorenbasiertes „Frühwarnsystem“ zu ersetzen. Die Grundidee ist folgende: Im Rahmen eines umfassenden Qualitätssicherungssystems soll der laufende Betrieb kontinuierlich beobachtet und anhand von Performance Indicators „gemessen“ werden. Evaluationen sollen nur dann stattfinden, wenn die Ergebnisse des kontinuierlichen Monitoring auf Fehlentwicklungen und damit auf die Notwendigkeit einer genaueren Überprüfung schließen lassen.

### 3.4 Akkreditierung/Zertifizierung

Für den Universitätssektor übt das Vice-Chancellors' Committee die Akkreditierungsfunktionen aus. Hierin kommt der Autonomie- und Selbstverwaltungsanspruch der Universitäten innerhalb des Tertiären Bereichs zum Ausdruck. In der Praxis ist dabei weniger die institutionelle Akkreditierung (diese beruht bislang noch wesentlich auf der historischen Legitimation der sieben Universitäten), als vielmehr die Akkreditierung einzelner Studienprogramme von Bedeutung, da diese die Grundlage für die Zuweisung staatlicher Mittel darstellt: Programme ohne Akkreditierung durch das NZVCC können zwar als Bestandteil des Studienangebots einer Universität geführt werden; sie sind jedoch nicht in die staatliche Finanzierung einbezogen. Mit der Akkreditierung wird anerkannt, daß ein Studienprogramm bestimmte Mindeststandards erfüllt. Die Akkreditierung ist ein einmaliger Vorgang, der in der Folge keiner weiteren Bestätigung mehr bedarf.

### 3.5 Aktuelle Entwicklungstendenzen

Im Green Paper der Regierung werden im Zusammenhang mit Qualitätssicherung, Evaluation und Akkreditierung folgende Problembereiche identifiziert:

- Heterogenität der Qualitätsstandards und -anforderungen innerhalb des institutionell differenzierten Tertiären Bildungsbereichs;
- Unterschiede in den zur Anwendung kommenden Verfahren sowie der damit zusammenhängenden Kosten;
- mangelnde Transparenz, verbunden mit unzureichenden Informationsmöglichkeiten für Studierende und Arbeitgeber;
- Unsicherheit über die Qualität der Studienangebote.

Vor diesem Hintergrund verfolgt das Ministerium das Ziel, für alle Anbieter innerhalb des Tertiären Bereichs gültige Minimumstandards zu definieren. Dies soll in Verbindung mit einem gesetzlichen Schutz der Bezeichnungen „University“, „Polytechnics“ etc. einhergehen und vor dem Hintergrund internationaler Qualitätsanforderungen erfolgen. Mehreren unabhängigen externen Zertifizierungsstellen, die auf der Basis eines Bewerbungsverfahrens anhand fest definierter Entscheidungskriterien ausgewählt werden, wird die Aufgabe übertragen, die Einhaltung der Mindeststandards in allen Teilbereichen des Tertiären Sektors zu überprüfen und die jeweiligen Bildungsangebote mit einem „Gütesiegel“ auszuzeichnen. Dieses ist Voraussetzung für eine staatliche Finanzierung der Angebote. Akkreditierung ist somit kein einmaliger Vorgang mehr, sondern erhält eine kontinuierliche Dimension. Dabei ist zu unterscheiden zwischen einzelnen Modulen oder Qualifikationen, zusammenhängenden Studien- oder Ausbildungsprogrammen und den jeweiligen Institutionen, die als Anbieter im Tertiären Bereich auftreten.

In einem weiteren Schritt ist die Errichtung eines nationalen, d.h. alle Angebote und Anbieter (Universitäten, Polytechnics, private Einrichtungen etc.) umfassenden National Qualifications Framework (NQF) vorgesehen.<sup>9</sup> Hierdurch soll ein auf durchgängigen Qualitätsstandards be-

<sup>9</sup> Das entsprechende „Green Paper“ findet sich unter <http://www.minedu.govt.nz/NQF/>

ruhender Tertiärer „Bildungsmarkt“ entstehen, auf dem jenseits institutioneller Grenzen Angebote entsprechend individueller Bedürfnisse nachgefragt und kombiniert werden können. Aufgrund ihrer Zertifizierung sind erworbene Qualifikationen „transportabel“; die Anerkennung von Studien- bzw. Ausbildungsleistungen, die an verschiedenen Orten erbracht wurden, wird durch die Teilnahme am NQF gewährleistet.

Nach Ansicht der Regierung hätte die Errichtung des NQF folgende Vorteile:

- die Qualität der Angebote wird für Studierende und für den Arbeitsmarkt transparenter; die Zertifizierung bedeutet eine Garantie hinsichtlich der zu erwartenden (Mindest-)Qualität eines Studien- oder Ausbildungsangebots;
- aufgrund der Kopplung von Zertifizierung und staatlicher Finanzierung bestehen für die jeweiligen Anbieter starke Anreize zur externen Evaluation und Qualitätssicherung;
- der Rechenschaftspflicht gegenüber dem Steuerzahler hinsichtlich des Einsatzes öffentlicher Mittel kann besser entsprochen werden.

Die Weiterentwicklung der derzeitigen Akkreditierungspraxis zu einem umfassenden Zertifizierungssystem wird zur Entstehung eines einheitlichen, für Nachfrager transparenten und wettbewerblich organisierten Tertiären Bildungssektors beitragen, in dem die bestehenden institutionellen und sektoralen Grenzen durchlässiger werden. Dies hat letztlich auch weitreichende Konsequenzen für die Finanzierung des Tertiären Sektors sowie einzelner Einrichtungen (s. unten 4.).

### 3.6 Erkenntnisse für die Reformdebatte in Deutschland

Aus den Initiativen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung ist mit Blick auf die Hochschulreform in Deutschland insbesondere das NQF hervorzuheben. Mit der geplanten und an einzelnen Hochschulen bereits erfolgten Einführung gestufter Studienabschlüsse, aber auch mit Blick auf eine stärkere Modularisierung von Studieneinheiten sowie einer deutlicheren Akzentuierung des Weiterbildungsauftrags von Hochschulen stellt sich auch in Deutschland die Frage nach einer Akkreditierung bzw. Zertifizierung von Abschlüssen und Studieneinheiten mit einer gewissen Dringlichkeit.<sup>10</sup> Diskutiert wird aber auch - etwa im HRG-Entwurf von Bündnis 90/Die Grünen - die Akkreditierung ganzer Hochschulen im Zuge einer Deregulierung des Hochschulbereichs und der Neugestaltung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen.

Vor diesem Hintergrund liefern die neuseeländischen Reforminitiativen interessante Hinweise auf den möglichen Aufbau von Zertifizierungs- und Akkreditierungssystemen für den Tertiären Sektor hierzulande, für den nachfolgend einige mögliche Grundzüge skizziert werden sollen. Ein derartiges Zertifizierungs- und Akkreditierungssystem müßte

---

<sup>10</sup> Die Begriffe „Zertifizierung“ und „Akkreditierung“ werden im folgenden weitgehend synonym gebraucht. Zur besseren Abgrenzung der beiden Begriffe sollte in der weiteren Diskussion mit Blick auf einzelne Qualifizierungsangebote oder Module von „Zertifizierung“ gesprochen werden; der Begriff „Akkreditierung“ sollte sich dagegen auf ganze Institutionen beziehen und den Prozeß bzw. das Ergebnis einer (staatlichen) Anerkennung und Zulassung von Institutionen bezeichnen.

- den Anforderungen an lebenslanges Lernen Rechnung tragen,
- die zunehmende und erforderliche Modularisierung von Bildung und Ausbildung sowie entsprechender Qualifizierungsangebote unterstützen,
- die Tendenz zur Diversifizierung von Lehr- und Lernmöglichkeiten sowie von Lehr- und Lernorten berücksichtigen,
- die Relevanz und Akzeptanz, die Kompatibilität und Vergleichbarkeit von Qualifikationen (einzelnen Modulen sowie größeren Lehr- und Lerneinheiten, d.h. „Abschlüssen“) sowie ihre „Transportierbarkeit“ zwischen unterschiedlichen Lernorten gewährleisten,
- durchgängige Mindeststandards für die Qualität von Qualifizierungsangeboten und Qualifikationen sicherstellen,
- eine für die Nachfrager hinreichende Transparenz hinsichtlich Qualität, Relevanz und Akzeptanz gewährleisten.

Das übergeordnete Ziel derartiger Zertifizierungs- und Akkreditierungssysteme liegt darin, Nachfragern nach Qualifizierungsangeboten und Qualifikationen<sup>11</sup> (Studierende, Arbeitsmarkt) den „Wert“ eines Angebots oder einer Qualifikation klar und glaubhaft zu vermitteln. Dabei sind folgende Optionen denkbar:

- Zusammenschluß von Hochschulen zu (selbstorganisierten) Zertifizierungs- und Akkreditierungsverbänden;
- Zertifizierungs- und Akkreditierungssysteme auf Landesebene;
- länderübergreifende Zertifizierungs- und Akkreditierungssysteme;
- einheitliches Zertifizierungs- und Akkreditierungssystem auf Bundesebene;
- internationale Zertifizierungs- und Akkreditierungssysteme, insbes. auf europäischer Ebene.

Zertifizierungs- und Akkreditierungssysteme können demnach unter regionalen Gesichtspunkten und/oder nach Hochschultypen organisiert werden. Mischformen sind denkbar (z.B. ein Zertifizierungsverbund Technischer Hochschulen auf europäischer Ebene).

Alle Qualifizierungsangebote (Module, Abschlüsse) im Tertiären Sektor werden zertifiziert und damit innerhalb eines Zertifizierungs- und Akkreditierungssystems registriert. Zertifizierung und Registrierung erfolgen durch eine oder mehrere unabhängige Zertifizierungsstelle(n), die gewährleisten sollen, daß

- Qualifizierungsangebote vorab definierten, transparenten Qualitäts-Mindeststandards entsprechen;
- die jeweils zu erreichenden Ergebnisse bzw. das mit erfolgreichem Abschluß erworbene Qualifikationsprofil formuliert werden;
- die Vergleichbarkeit und Kompatibilität von Qualifikationen sichergestellt ist;
- unterschiedliche Qualifikationen über unterschiedliche Lernorte hinweg transportabel und verwendbar werden;

---

<sup>11</sup> Der Begriff „Qualifikation“ bezieht sich im folgenden auf die von Einzelpersonen erworbenen und erlernten Kenntnisse und Fähigkeiten. Sie sind das Ergebnis (bewußter) Entscheidungen zwischen verschiedenen „Qualifizierungsangeboten“. Letztere bilden in ihrer Gesamtheit einen (Aus-)Bildungs- oder Qualifizierungsmarkt, auf dem unterschiedliche Institutionen als „Anbieter“ in Erscheinung treten.

- der „Wert“ (gemessen in Credit Points) einer Qualifikation festgelegt ist;
- Qualifizierungsangebote einem kontinuierlichen, nach einheitlichen Maßstäben erfolgenden Qualitätsmonitoring durch die Zertifizierungsstelle(n) unterliegen.

Die für alle Qualifizierungsangebote gültigen Qualitäts-Mindeststandards könnten anhand folgender Kriterien oder Benchmarks definiert werden:

- *Glaubwürdigkeit* eines Angebots gegenüber interessierten Nachfragern (z.B. Studierende, Arbeitsmarkt),
- *Transportierbarkeit und Nachhaltigkeit* der Qualifikation,
- *Struktur und Organisation* des Angebots.

Kriterium	Ausprägungen
Glaubwürdigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und zu erreichendes Qualifikationsprofil sind klar formuliert</li> <li>• das Angebot ist für die definierten Zielgruppen relevant</li> <li>• Inhalte und Profil der Qualifikation werden von relevanten „Abnehmern“ (Arbeitsmarkt) anerkannt und unterstützt</li> <li>• es finden kontinuierliche Anpassungen von Qualifizierungsprofilen und -zielen an veränderte Umweltbedingungen (z.B. Arbeitsmarkt, Nachfragerverhalten) statt</li> </ul>
Transportierbarkeit und Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikationen bzw. Qualifizierungsangebote stehen in einer logischen und erkennbaren Beziehung zu anderen Qualifikationen bzw. Qualifizierungsangeboten (Vernetzung)</li> <li>• Qualifikationen bzw. Qualifizierungsangebote sind mit Credit Points verbunden, auf die andere Qualifikationen bzw. Qualifizierungsangebote aufbauen</li> <li>• die Relevanz erworbener bzw. vermittelter Kenntnisse und Fähigkeiten bleibt über einen längeren Zeitraum erhalten</li> </ul>
Struktur und Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erworbene bzw. vermittelte Kenntnisse und Fähigkeiten stehen in einem weiteren Zusammenhang mit einem spezifischen Ausbildungsprofil</li> <li>• Qualifikationen bzw. Qualifizierungsangebote ermöglichen eine valide Leistungsbemessung</li> <li>• Qualifizierungsbausteine beziehen sich auf relevante Bedürfnisse seitens der Studierenden wie auch des Arbeitsmarktes</li> <li>• Qualifizierungsbausteine lassen eine logische und offensichtliche interne Vernetzung erkennen</li> <li>• die Durchlässigkeit zwischen einzelnen Qualifizierungsbausteinen ist gewährleistet und für potentielle Nachfrager transparent</li> </ul>

Die Registrierung von Qualifizierungsangeboten im Rahmen von Zertifizierungs- und Akkreditierungssystemen erfolgt, wenn diese Kriterien und ihre spezifischen Ausprägungen im wesentlichen erfüllt sind. Dies geschieht auf Antrag der Institutionen, die ihre Qualifizierungsangebote zertifizieren lassen wollen.

Qualifizierungsangebote müssen möglichst klare Beschreibungen der Ziele und des zu erwartenden Qualifikationsprofils enthalten („Outcome“-Orientierung). Hierdurch kann nicht nur die Transparenz für Nachfrager nach Qualifizierungsangeboten bzw. Qualifikationen erhöht werden. Von einer Ziel- und Profildefinition wären auch positive Rückwirkungen auf die Struktur und die Organisation von Angeboten zu erwarten: Wenn deutlich gemacht werden muß, *was* gelernt bzw. vermittelt werden soll, ist auch eine erhöhte Aufmerksamkeit für das

wie der Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten zu erwarten. Hierdurch kann auch ein Beitrag zum Erreichen des Qualitätskriteriums „Struktur und Organisation“ geleistet werden.

Der „Wert“ unterschiedlicher Qualifizierungsangebote und Qualifikationen muß transparent und vergleichbar sein, was durch die Entwicklung eines Credit-Point-Systems nach folgendem Modell zu erreichen wäre: Jedes Qualifizierungsangebot ist mit einer bestimmten Zahl an Credit-Points verbunden. Die Zahl der möglichen Credits orientiert sich an der Dauer eines Qualifizierungsangebots und am jeweils zugrunde liegenden Anforderungs- und Leistungsniveau, ggf. aber auch am (institutionellen) Status eines „Anbieters“ (denkbare Unterscheidungskriterien: staatlich oder privat, Hochschule oder Nicht-Hochschule [z.B. Berufsakademie], Differenzierung zwischen den Hochschultypen Fachhochschulen, Gesamthochschulen, Universitäten). Die Verleihung der Credit-Points für Qualifizierungsangebote erfolgt im Zuge der Registrierung von Angeboten und durch die dafür zuständige(n) Zertifizierungsstelle(n).

Auf der Grundlage eines nach verschiedenen Kriterien differenzierten Systems von Credit-Points werden Qualifizierungsangebote über institutionelle und sektorale Grenzen hinweg kombinierbar („Transportierbarkeit“ von Qualifikationen). Ein „Abschluß“ (Bachelor’s degree, Master’s degree, Diplom, Magister etc.) gilt dann als erworben, wenn eine festgelegte Mindestzahl an Credits in einem bestimmten Fach oder einer bestimmten Disziplin erreicht ist.

Die Kombinierbarkeit von Credit-Points über institutionelle und sektorale Grenzen hinweg kann innerhalb - näher zu definierender - Bandbreiten erfolgen. Denkbare Optionen sind:

- freie und unbegrenzte Kombinierbarkeit von Credits ungeachtet der Institution(en), an denen sie erworben wurden, oder
- Definition von Mindestanforderungen für unterschiedliche Qualifikationsniveaus.

Die Einschränkung der freien Kombinierbarkeit kann erfolgen

- nach dem Niveau des angestrebten Abschlusses (Beispiel: für einen Abschluß auf Universitätsniveau müssen mindestens 70% der Credits an einer Universität erworben worden sein);
- nach dem „Ortsprinzip“ (Beispiel: Für einen Abschluß der Universität X müssen mindestens 60% der Credits an der Universität X erworben werden).

Die Zertifizierung von Qualifizierungsangeboten kann von Zertifizierungs- und/oder Akkreditierungsagenturen vorgenommen werden. Auch hierfür sind - je nach Realisierung der oben genannten Optionen - verschiedene Alternativen denkbar:

1. Dezentrale Agenturen übernehmen die Zertifizierung und Akkreditierung nach vereinbarten Standards; die Einhaltung der Standards wird durch eine zentrale Agentur überprüft. Die Einrichtung von Agenturen kann sich an verschiedenen Kriterien orientieren (fachlich-diszipliniert, regional, hochschultypenbezogen, auch kombiniert).
2. Eine zentrale Agentur übernimmt die Zertifizierung und Akkreditierung für alle Studienangebote in Deutschland.

Erforderlich ist jedoch, daß die Zertifizierung nach einheitlichen Kriterien erfolgt. Daher müssen Zertifizierungsagenturen einheitlichen (Qualitäts-)Mindestanforderungen genügen und einer periodischen Evaluation ihrer Leistungsfähigkeit unterzogen werden. Beide Varianten sind mit und ohne staatliche Beteiligung denkbar, wobei überstaatliche Aspekte, insbesondere die europäische Dimension, mitbedacht werden müssen.

Die Einrichtung von Zertifizierungs- und Akkreditierungssystemen muß nicht mit einem zusätzlichen Aufwand bzw. einer weiteren Bürokratisierung verbunden sein. Vielmehr könnten sie die derzeitigen Rahmenstudien- und -prüfungsordnungen und das zu ihrer Genehmigung praktizierte, aufwendige und langwierige Verfahren ersetzen. Der grundsätzliche Unterschied gegenüber der derzeitigen Praxis läge darin, daß statt einheitlicher und verbindlicher Obergrenzen für Qualifizierungsangebote und Qualifikationen Mindeststandards definiert werden, deren Einhaltung erforderlich ist, die jedoch „nach oben“ offen sind für unterschiedliche Qualitäts- und Profilausprägungen.

## **4 Finanzierung**

### **4.1 Staatliche Finanzierung**

#### **4.1.1 Globalhaushalt und staatliche Finanzaufweisungen**

Die staatliche Finanzierung macht im neuseeländischen Hochschulsystem - auch nach Einführung von Studiengebühren - den wesentlichen Teil der Einnahmen aus. In einzelnen Hochschulen ist aber der Anteil der staatlichen Finanzierung in den vergangenen Jahren besonders stark zurückgegangen; beispielsweise macht er an der Lincoln University gegenwärtig nur noch ca. 40% aus (wesentliche weitere Einnahmequellen an dieser Hochschule sind research contracts, Erträge aus Firmen und gewinnorientiert betriebene Farmen).

Die neuseeländischen Hochschulen erhalten einen staatlichen Globalhaushalt und genießen damit weitestgehende Ausgabenautonomie. Der Globalhaushalt enthält alle Personal-, Sach- und Investitionsausgaben einschließlich der Mittel für Bauten und (Groß-) Geräteinvestitionen. Seit 1989 ist das staatlich geregelte Besoldungssystem aufgehoben; die Hochschulen sind frei in der Gestaltung von Arbeitsverträgen. Auch neue Studiengänge können durch autonome Entscheidung der Hochschulen eingerichtet werden; staatlicher Einfluß manifestiert sich jedoch über die Entscheidung, ob für die Studierenden neuer Studiengänge staatliche Zuweisungen erfolgen.

Wie der letztgenannte Aspekt bereits andeutet, wird das Volumen der staatlichen Finanzaufweisungen auf Basis des EFTS-Systems<sup>12</sup> ermittelt (EFTS = equivalent full-time student). Dabei erfolgt die Mittelvergabe formelgebunden; einziger Indikator ist die Zahl der Studie-

---

<sup>12</sup> Vgl. Ministry of Education (Ed.), The EFTS (Equivalent Full-Time Student) Funding System for Tertiary Institutions 1997, Wellington 1997.



renden (berechnet als Vollzeitstudierendenäquivalente). Dahinter steht die Idee, über diese Formelbindung ein nachfragegesteuertes, d.h. marktbezogenes und damit letztlich effizientes und effektives Verhalten der Hochschulen zu bewirken („let the money follow the student“).

Eigene forschungsbezogene Indikatoren sind im Finanzierungsmodell nicht enthalten. Vielmehr wird unterstellt, daß alle Studierenden, die einen Abschluß anstreben, von Lehrern unterrichtet werden, die sich auch in der Forschung engagieren. Somit ist ein Forschungsanteil implizit in den Entgelten enthalten, die vom Staat pro EFTS gezahlt werden.

Die Indikatorwerte werden mit staatlich definierten Entgelten (1998 zwischen 3.996 NZD und 26.137 NZD) bewertet, die in folgender Hinsicht differenziert sind:

- nach acht Fächergruppen unter Berücksichtigung fachspezifisch unterschiedlicher Kosten der Ausbildung;
- nach dem Alter der Studienanfänger (für Studierende, die vor dem 22. Lebensjahr ihr Studium beginnen, werden drei Jahre lang höhere Entgelte gezahlt);
- nach undergraduates und post-graduates (die Entgelte für post-graduates sind höher, da hier davon ausgegangen wird, daß sich Lehre in verstärktem Maße in Verbindung mit Forschung vollzieht);
- nach der Art der Institution innerhalb des Tertiären Bildungssektors (private Einrichtungen erhalten die niedrigsten Entgelte).

Zudem erhält jede Institution des Tertiären Bildungssektors pro EFTS einen Sockelbetrag von 1.000 NZD bis zur maximalen Höhe von 250.000 NZD (um auch kleinen Institutionen einen Betrag zur Deckung der Fixkosten zu garantieren).

Der Budgetierungsprozeß hat folgenden Ablauf: Zunächst wird von staatlicher Seite bekanntgegeben, welche Prioritäten für das kommende Haushaltsjahr bestehen (d.h. welche Art von Studienplätzen man in besonderem Maße bereit ist zu finanzieren). Sodann zeigen die Hochschulen in ihrem (staatlich vorgeschriebenen) „Statement of Objectives“ an, welche Studierendenzahlen sie aufnehmen möchten und wie sich dies begründen läßt. Der Staat gibt anschließend bekannt, wie viele dieser Studienplätze er finanzieren wird. Den Hochschulen bleibt es unbenommen, mehr als die staatlich finanzierten Studierenden aufzunehmen.

Das Formelsystem greift somit nicht auf Ist-Indikatoren zurück, sondern verwendet die zwischen Staat und Hochschule vereinbarten Zielwerte. Dies ermöglichte beispielsweise in der Phase der Einführung des Systems, die Nichtbelegung vereinbarter Studienplätze nicht sofort in der nächsten Periode durch Senkung der Vereinbarungen zu sanktionieren, sondern den Hochschulen Zeit zur Anpassung zu lassen. Auf diese Weise wird versucht, die Balance zwischen Anreizsetzung und Stabilität im System zu finden.

Staatliche Steuerung und Anreizsetzung sind insgesamt in diesem Finanzierungssystem stark zurückgenommen. Die formelgebundene Finanzierung durch den Staat sieht keine differenzierten Indikatoren zur Verfolgung spezifischer Leistungsziele vor. Vielmehr wird als wesentlicher Anreizmechanismus die Nachfrageorientierung durch studierendenbezogene Finanzierung gesehen. Dieser Mechanismus wird durch begleitende Maßnahmen gestärkt; beispielsweise soll die Einrichtung eines Internet-Informationssdienstes für Studierende und Studien-

bewerber („KiwiCareers“<sup>13</sup>) die Informationsbasis für eine rationale Studien- und Hochschulwahl bieten und somit für einen wirksamen Wettbewerb um Studierende sorgen. Das staatliche Zuweisungssystem setzt finanzielle Anreize für die Hochschulen, sich diesem Wettbewerb zu stellen. Der Wettbewerb bezieht sich auf den gesamten Tertiären Bildungsbereich, denn das EFTS-System gilt für alle Institutionen des Tertiären Sektors (für die privaten Einrichtungen mit gewissen Modifikationen); Wanderungen von Studierenden zwischen unterschiedlichen Arten der tertiären Ausbildung schlagen sich somit direkt in den staatlichen Zuweisungen nieder.

Zusätzliche staatliche Steuerungspotentiale (neben der Ausrichtung an der Nachfrage von Studienangeboten) verbleiben durch die genannte Setzung von Haushaltsprioritäten und durch die Entgeltdifferenzierung.

#### 4.1.2 Handhabung des Entgeltsystems

Inwieweit die zuletzt diskutierten Möglichkeiten zur staatlichen Steuerung genutzt werden, hängt davon ab, wie das Entgeltsystem gehandhabt wird: Würden sich fachbezogene Entgeltrelationen ausschließlich an Kostendifferenzen orientieren, bestünde aufgrund dieser Objektivierung der unterschiedlichen Entgelte keine Steuerungsmöglichkeit. Tatsächlich wird jedoch das Entgeltsystem als Steuerungsinstrument genutzt.

Schon bei Implementierung des Systems ergaben sich die Entgelte aus einem Aushandlungsprozeß, der sowohl im Verhältnis zwischen den einzelnen Hochschulen als auch zwischen dem Universitäts- und dem Polytechnics-Sektor darauf abzielte, die Verteilungspositionen in der ersten Periode des neuen Systems an die Ergebnisse des alten Systems anzunähern. Dies war eine wesentliche Maßnahme zur Sicherung der Akzeptanz des neuen Modells. Diese Zielsetzung steht in Konkurrenz zum Ziel der Abbildung unterschiedlicher Kosten. Erst in den folgenden Perioden führen dann Änderungen in den Indikatorwerten zu Umverteilungen.

Offensichtlich greift der Staat jedoch auch darüber hinaus fortlaufend durch Höher- oder Niedrigerstufung von Fächern in das Entgeltsystem ein. Dies erscheint im Hinblick auf die Transparenz und Akzeptanz des Systems als problematisch.

Insgesamt repräsentieren die unterschiedlichen Entgelte somit weniger die tatsächlichen Kosten der Universitäten, sondern sind eher das Ergebnis von Kompromißbildungen. So sind die Geisteswissenschaften im Vergleich zu den Naturwissenschaften tendenziell zu hoch angesetzt (ungefähr 1:1,5), was zwangsläufig zu „Subventionierungen“ zwischen Fächern innerhalb der Universität führt (s. folgenden Abschnitt).

#### 4.1.3 Folgen für die hochschulinterne Mittelverteilung

Für die hochschulinterne Mittelvergabe stellt sich die wesentliche Frage, ob man die staatlichen Zuweisungsverfahren einfach nach innen weitergeben oder eigene Modifikationen des Vergabemodells vornehmen soll. Die University of Otago verteilt beispielsweise bisher auf der Ebene der Divisions strikt nach dem EFTS-Modell. Bei den Divisions handelt es sich allerdings um sehr große Organisationseinheiten; innerhalb der Divisions wird vom staatlichen

<sup>13</sup> <http://www.careers.co.nz/>

Verfahren abgewichen. Diese Organisationsstruktur impliziert somit eine Dezentralisierung der finanziellen Steuerung auf die Entscheidungsebene der Divisions.

Wie die Erläuterungen zum Entgeltsystem gezeigt haben, sind hochschulinterne Abweichungen von den staatlich gezahlten Entgelten unvermeidbar, um tatsächlichen Kostenstrukturen Rechnung zu tragen. Dies ist einerseits insofern vorteilhaft, als daß hochschulinterne Abweichungen vom staatlichen Verteilungsmodell aufgrund ihrer Zwangsläufigkeit in den Hochschulen akzeptiert werden. Andererseits besteht die Gefahr einer fragwürdigen Steuerungswirkung des staatlichen Systems: Im Sinne der Einnahmenmaximierung müßte eine Hochschule diejenigen Fächer maximal ausweiten, bei denen die positive Differenz zwischen gezahltem Entgelt und tatsächlichen Kosten am größten ist. Dadurch resultiert eine fragwürdige staatliche Lenkung in Abweichung von der Idee der „demand driven“-Finanzierung. Die neuseeländischen Universitäten schätzen dieses Problem allerdings als eher gering ein, da sich die finanzielle Gestaltung von Fächerstrukturen nicht ausschließlich am Ziel der kurzfristigen Einnahmenmaximierung orientiert. Vielmehr sind interne Subventionierungen auch das Ergebnis langfristiger strategischer Orientierungen im Sinne einer Profilierung der jeweiligen Hochschule. Eine 1:1-Übernahme der staatlichen Verteilungsregeln ist somit weder technisch machbar noch im Sinne einer sich selbst steuernden, autonomen Hochschule wünschenswert.

Das Spannungsfeld, in dem sich die Universitäten in bezug auf die interne Mittelvergabe befinden, wird anhand der aktuellen Überlegungen an der University of Otago deutlich: Einerseits hält man auch in Zukunft auf Division-Ebene an der Orientierung am EFTS-System fest, um Anreize zur Erzielung staatlicher Einnahmen auch hochschulintern fortzusetzen. Andererseits will man in Zukunft 15% der staatlichen Mittel nach Forschungsoutput vergeben (nach den Kriterien Publikationen, postgraduate-Abschlüsse und Drittmittel) und dadurch spezielle Forschungsanreize erzeugen. Die interne Subventionierung soll in Zukunft transparenter gestaltet werden, um strategische Entscheidungen offenzulegen. Interne Finanzierungsregeln werden auf diese Weise zu einem systematischen Element der Strategie- und Profilbildung, ohne dabei das staatliche Modell vollständig aus den Augen zu verlieren.

## 4.2 Studiengebühren

### 4.2.1 Merkmale des Gebühren- und Darlehensmodells

Ausgangspunkt für die Einführung von Studiengebühren war eine Diskussion über die Anteile privater und gesellschaftlicher Nutzen aus Tertiärer Ausbildung, um daraus Anhaltspunkte für eine gerechte und effiziente Kostenteilung zwischen Studierenden und Steuerzahlern zu finden.<sup>14</sup> Ergebnis dieser Diskussion war der Beschluß, daß Studiengebühren 25% der Ausbildungskosten decken sollten (dies stellt allerdings lediglich einen Kompromiß zwischen widerstreitenden Gruppen dar, die auf Null bzw. 50% beharrten).

---

<sup>14</sup> Auf Spenden, Stiftungen und ähnliche private Einnahmequellen können die neuseeländischen Hochschulen nur in sehr geringem Umfang zurückgreifen, da zum einen keine steuerliche Absetzbarkeit besteht und zum anderen die Einkommensstruktur Neuseelands sehr ausgeglichen ist und es somit wenig Bürger mit großem Reichtum gibt. Für eine private Beteiligung an der Hochschulfinanzierung kommen daher weitgehend nur Studiengebühren in Frage.

Die Studiengebühren werden von den Tertiären Bildungsinstitutionen in ihrer Höhe autonom festgelegt und fließen ihnen als direkte Einnahmen zu. Als Durchschnittswert für die Studiengebühren wird in diesem Jahr ein Betrag von ca. 2.800 NZD p.a. erwartet.

Um einen Hochschulzugang unabhängig vom Einkommen und der sozialen Lage zu ermöglichen, besteht seit 1992 für alle neuseeländischen Bürger die Möglichkeit, zur Finanzierung der Studiengebühren ein staatliches Darlehen aufzunehmen, das nach Studienende einkommensabhängig zurückgezahlt wird. Die Vergabe des Darlehens ist an keine sozialen Bedingungen geknüpft. Die Rückzahlung erfolgt über das Einkommensteuersystem nach einem indirekt progressiven Tarif (mit einem Freibetrag von 14.650 NZD im Jahre 1998 und einem konstanten Rückzahlungssatz von 10% des zu versteuernden Einkommens). Bei Lohnempfängern werden die Rückzahlungen direkt vom Arbeitgeber abgeführt. Darüber hinausgehende freiwillige Rückzahlungen sind jederzeit möglich.

Der auf die Studiendarlehen erhobene Nominalzins (am 1. April 1997 waren es 8,2% p.a.) setzt sich aus einem Inflationsausgleich und einem Realzins zur Deckung der Kosten der Kreditaufnahme zusammen (der folglich dem Kapitalmarktzins entspricht). Liegt das Einkommen der Absolventen unterhalb der Einkommensgrenze von 14.560 NZD, so erfolgt keine Rückzahlung und für die Restschuld findet lediglich der Inflationsausgleich statt. Wenn das Einkommen über dieser Grenze liegt, die einkommensabhängige Zahlungsverpflichtung aber geringer als die erforderliche Zinszahlung ist, dann entspricht die Rückzahlung einer partiellen Zinszahlung; die Restschuld erhöht sich ebenfalls lediglich um den Inflationsausgleich. Übersteigt die Rückzahlung die Zinszahlung, so entspricht die Differenz dieser beiden Größen der in der Periode geleisteten Tilgung.

In den Jahren 1995 und 1996 wurden die Darlehen von ca. 70% der Vollzeitstudierenden und um die 15% der Teilzeitstudierenden in Anspruch genommen.

#### **4.2.2 Einheitliche oder differenzierte Studiengebühren?**

Die Autonomie bei der Festlegung der Gebührenhöhe stellt die einzelne Hochschule vor eine Grundsatzentscheidung: Sollen „flat fees“ (einheitliche Studiengebühren) oder nach Fächern differenzierte Studiengebühren erhoben werden? Die University of Canterbury, die Victoria University und die University of Auckland haben sich für einheitliche Gebühren entschieden, während die anderen Universitäten differenzieren. Beispielsweise bei der University of Canterbury (Höhe der Gebühren: 2.800 NZD p.a.) steht dahinter die Philosophie, Studiengebühren als eine Art Mitgliedsbeitrag und nicht als fachbezogene Kostenerstattung zu betrachten. Die Aufrechterhaltung einheitlicher Gebühren ist allerdings ein Problem bei der Konkurrenz um Studierende in „billigen“ Fächern. Die Universitäten mit differenzierten Lösungen berücksichtigen bei der Gebührengestaltung sowohl Kosten- als auch Marktaspekte (Wie ist die Konkurrenzsituation? Hat man eine Monopolstellung?). An der Lincoln University liegen die Gebühren z.B. zwischen 2.100 und 3.700 NZD, an der University of Otago zwischen 2.220 und 20.060 NZD (an der Obergrenze liegt die in Lincoln nicht vertretene Zahnmedizin; generell zeigt sich dabei, daß die Existenz extrem teurer Fächer wie Medizin bzw. Zahnmedizin einheitliche Gebühren praktisch ausschließt).

### 4.2.3 Wirkungen

Als wesentlicher Vorteil von Studiengebühren wird in Neuseeland die Etablierung eines echten Anbieter-Nachfrager-Verhältnisses und damit eine Stärkung der Nachfragemacht der Studierenden gesehen. Studiengebühren gelten zudem als Maßnahme im Sinne höherer Verteilungsgerechtigkeit, indem für private Vorteile, die Absolventen aus ihrer Hochschulbildung ziehen, Entgelte erhoben werden. Zur Existenz dieser privaten Vorteile liegen empirische Studien vor.

Empirische Studien ergaben zudem keine negativen Effekte der Gebühren auf die Partizipation am Tertiären Bildungssystem, auch nicht für sozial benachteiligte Gruppen. Im Zeitraum seit Einführung der Gebühren hat die Partizipationsrate stark zugenommen. Derzeit noch nicht abgeschlossen sind Untersuchungen im Hinblick auf die sozialen Effekte für Absolventen zu Beginn ihrer Berufskarriere im Zusammenhang mit den Rückzahlungsverpflichtungen (Beispiele: Wird später geheiratet? Gibt es Einflüsse auf die Vermögensbildung?). Diese Effekte sind schwer zu ermitteln, da simultan mit der Einführung der Studiengebühren für die entsprechenden Einkommensgruppen die steuerlichen Belastungen aufgrund der Einführung einer „flat rate“-Einkommensteuer erheblich gesunken sind. Die Wirkungen der beiden Reformen vermischen sich bzw. heben sich vermutlich teilweise auf.

## 4.3 Aktuelle Entwicklungstendenzen

Im aktuellen Green Paper des Bildungsministeriums werden drei wesentliche Probleme der gegenwärtigen Hochschulfinanzierung konstatiert:

- Die für den Tertiären Bildungsbereich verfügbaren staatlichen Mittel sind begrenzt. Gleichzeitig wird aber eine weitere Erhöhung der Partizipation der Bevölkerung an Tertiärer Ausbildung angestrebt.
- Das Zuweisungssystem wird als noch immer zu komplex und zu intransparent gesehen.
- Das Zuweisungssystem beinhaltet mangelnde Anreize zu Kosteneinsparungen (denn die staatliche Seite deckt stets 75% der Kosten eines Studiums, egal wie hoch diese Kosten sind).

Das erstgenannte Problem könnte durch sinkende staatliche Entgelte pro Studierendem bei gleichzeitiger Notwendigkeit zu Erhöhung der Gebühren angegangen werden. Daraus resultiert allerdings kein Beitrag zur Lösung der beiden weiteren Probleme. Zudem besteht möglicherweise die Gefahr, daß angesichts der Gebührensteigerungen doch soziale Auslese beim Hochschulzugang entsteht. Daher wird im Green Paper ein anderer Ansatz favorisiert: Die Ausstattung aller Studienberechtigten mit Bildungsgutscheinen, die eine fixierte staatliche Zahlung für die Teilnahme an Tertiärer Ausbildung verbrieft. Der wesentliche Unterschied zum bisherigen EFTS-Ansatz läge dabei in der zeitlichen Begrenzung der staatlichen Finanzierung; höhere Gebühren sind erst dann zu zahlen, wenn der Gutschein „verbraucht“ ist. Eine solche Reform würde auch in Richtung auf Kostensenkungen durch Anreize zur zeitlichen Begrenzung des Studiums wirken und die Transparenz des Systems weiter erhöhen.

Ein Gutscheinsystem wirft zahlreiche Operationalisierungsfragen auf, die im Green Paper diskutiert werden, ohne bereits abschließende Entscheidungen zu treffen (Beispiele: Soll der verbrieft Wert fächerbezogen differenziert sein? Können bei sehr schnellem Studium Gutscheine auch zur Finanzierung der Vollkosten eingesetzt und damit Gebühren vermieden werden? Welche Tertiären Bildungsinstitutionen werden als Gutscheineempfänger zugelassen?)

Zudem wird im Green Paper erörtert, ob Reformen bei der Forschungsfinanzierung realisiert werden sollten. Der bisherigen Praxis des Forschungsaufschlags auf die Entgelte im EFTS-System wird die Alternative der diskretionären, wettbewerblichen Vergabe von Forschungsmitteln gegenübergestellt. Während die erste Option in besonderem Maße Autonomie und Stabilität bei der Forschungsfinanzierung gewährleistet, werden der zweiten Möglichkeit die Vorteile der Anreizsetzung und der gezielten Qualitätsförderung zugeschrieben. Eine abschließende Abwägungsentscheidung, in welche Richtung in Zukunft stärker gegangen werden soll, wird noch nicht getroffen.

#### **4.4 Erkenntnisse für die Reformdebatte in Deutschland**

Aus dem Verfahren der staatlichen Finanzierung (Globalhaushalt und EFTS-Modell) lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die im Rahmen des Globalhaushalts gewährten Freiheiten der Hochschulen bei der Ausgabentätigkeit sind sehr weitgehend. Sie sorgen für effektive Entscheidungsspielräume auf Hochschulebene in allen relevanten Bereichen (u. a. einschließlich Gebäude, Entlohnung). Die Regelungen sind geeignet, die formale Möglichkeit, Ausgabenentscheidungen autonom zu treffen, durch gleichzeitige Deregulierung auch materiell wirksam werden zu lassen.
- Im Rahmen des neuseeländischen Finanzierungsmodells wird deutlich, daß Globalhaushalte nicht einen Verzicht auf jeglichen staatlichen Steuerungsmechanismus bedeuten können (z. B. wäre ein solcher Verzicht bei inkrementeller Fortschreibung der Globalbudgets gegeben). Vielmehr ändert sich der Charakter der Steuerung: An die Stelle von direkten staatlichen Eingriffen tritt ein ordnungspolitischer Ansatz, bei dem der Staat lediglich finanzielle Rahmenbedingungen in Form eines formelgebundenen Systems der Mittelvergabe setzt. Dabei verwendet das neuseeländische Modell die Nachfrage der Studierenden als Steuerungsgröße und verfolgt über das Formelsystem somit keine darüber hinausgehenden politischen Zielsetzungen. Das neuseeländische Beispiel macht daher deutlich, daß die staatliche Setzung finanzieller Rahmenbedingungen mit einem sehr simplen und „groben“ Modell funktionieren kann.
- Das EFTS-Modell bietet einige für die deutsche Debatte lehrreiche Aufschlüsse über formelgebundene Finanzierung. Zunächst wird deutlich, daß indikatorgesteuerte Finanzierung nicht einfach mit Leistungsorientierung gleichgesetzt werden kann. Vielmehr können Indikatoren (wie die EFTS) auch einfach das Volumen der Aufgabenübernahme abbilden, wobei staatlich definierte Leistungsziele außen vor bleiben. Zudem zeigt sich in diesem Zusammenhang auch, daß die Erzielung von Anreizwirkungen nicht die einzige Richtlinie für Formelsysteme sein kann. Im Rahmen der Formeln ist statt dessen nach einer Balance zwischen Anreizsetzung und Stabilität der Finanzierungsströme zu suchen. Ein wesentliches Element zur

Sicherung hinreichender Stabilität ist wie erläutert die Verwendung von vereinbarten Soll-Indikatorwerten in der Finanzierungsformel.

Im Hinblick auf die Studiengebühren lassen sich folgende Lehren aus den neuseeländischen Erfahrungen ziehen:

- Als äußerst nützlich erweist es sich, die Diskussion über die Einführung von Studiengebühren an der Frage der „richtigen“ Relation von privaten zu öffentlichen Kostenbeiträgen zur Ausbildung aufzuhängen. Zwar ist das Ergebnis 25:75 ein Kompromiß ohne Anspruch auf Erfassung der tatsächlichen Nutzenverhältnisse; das ist aber letztlich bedeutungslos, denn der wesentliche Vorteil einer solchen Regelung liegt in der mangelnden Möglichkeit des Staates, als Reaktion auf die Einführung von Gebühren die staatlichen Zuweisungen zu senken. Ein wesentliches Problem, das Versickern des Gebührenaufkommens in staatlichen Haushalten, wird so vermieden. Voraussetzung ist allerdings, daß die staatliche Seite die gesetzte Relation einhält; dies müssen zukünftige Entwicklungen erweisen. Zu empfehlen wäre eine gesetzliche Fixierung der Relation.
- Die Kopplung der Gebührenerhebung mit einem Darlehenssystem mit einkommensabhängiger Rückzahlung scheint in besonderem Maße geeignet, Abschreckungswirkungen beim Hochschulzugang zu vermeiden. Die Ergebnisse des australischen „Higher Education Contribution Scheme“, das ähnlich funktioniert, werden somit auch in Neuseeland bestätigt. Die Vorteilhaftigkeit des Modells gilt offensichtlich auch dann, wenn im Unterschied zum australischen Modell die Kapitalkosten in Form eines realen Zinssatzes von den Studierenden und nicht vom Staat getragen werden. Dies erhöht die Realisierungschancen der Darlehen in Zeiten knapper öffentlicher Kassen.
- Als nützliches Element im Sinne einer Realisierung von Wettbewerb zwischen den Hochschulen und einer zusätzlichen Stärkung der finanziellen Hochschulautonomie erscheint die autonome Gebührenfestsetzung durch die Hochschulen.

Sehr deutlich werden angesichts der neuseeländischen Erfahrungen die Interdependenzen zwischen Reformen in den drei unterschiedlichen betrachteten Bereichen Organisation, Qualitätssicherung und Finanzierung. Hochschulen sind komplexe Systeme, bei denen Reformen aufeinander abgestimmt und gekoppelt werden müssen. Ein von der Studierendennachfrage gesteuertes Finanzierungssystem kann nur funktionieren, wenn die Voraussetzungen für das Funktionieren des Marktmechanismus geschaffen sind, u.a. in Form von Informationen für Studierende zur Fundierung der Studienwahl. Dazu gehört v.a. auch ein Akkreditierungs- und Evaluationssystem, das Signale über die Qualität von Studienangeboten erzeugt. Generell erweisen sich Verfahren der Qualitätssicherung als systematische und notwendige Ergänzung zur quantitativen Steuerung im Rahmen des EFTS-Modells.