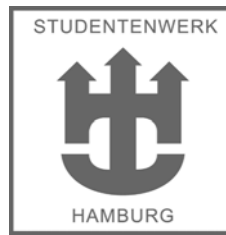




Freie und Hansestadt Hamburg
Behörde für Wissenschaft und
Gesundheit



Autonomie und Zukunftssicherung für das Studentenwerk Hamburg

– Anhänge –

**Herausgeber:
CHE Centrum für Hochschulentwicklung**

**Arbeitspapier
Nr. 56 b**

Juni 2004



Freie und Hansestadt Hamburg
Behörde für Wissenschaft und
Gesundheit



Autonomie und Zukunftssicherung für das Studentenwerk Hamburg

- Anhänge -

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Gütersloh, Juni 2004

Herausgeber

CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Projektteam

Fatma Ebcinoglu

Yorck Hener

Kerstin Lenecke

Lars Hüning

Ulrich Müller

Dr. Klaus Palandt

Prof. Dr. Frank Ziegele (Projektleitung)

Inhaltsverzeichnis

Anlage 1: Ausgewählte internationale Erfahrungen.....	5
1.1 Einleitung	5
1.2 Rechercheergebnisse	5
1.2.1 Allgemeine Informationen und Einfluss der Studierenden auf die SBL	5
1.2.2 Einfluss der Hochschulen auf die Gestaltung der SBL	9
1.2.3 Produktanalyse.....	9
1.3 „Lessons learnt“ aus den internationalen Beispielen.....	21
Anlage 2: Ergänzende Informationen zum Hochschulraum Hamburg.....	23
2.1 Hochschulraum Hamburg	23
2.2 Geschichte und Aufgabenstellung des Studentenwerks Hamburg	24
Anlage 3: Leitbild.....	25
3.1 Einführung.....	25
3.2 Bestandsaufnahme	25
3.3 Optionen	27
3.4 Bewertung.....	29
Anlage 4: Strukturanalyse	30
4.1. Steuerung, Autonomie und Finanzierung des Studentenwerks Hamburg	30
4.1.1. Einführung	30
4.1.2. Bestandsaufnahme	31
4.1.3. Optionen	35
4.1.4. Bewertung	36
4.2 Organ- und Entscheidungsstrukturen	39
4.2.1. Einführung	39
4.2.2 Bestandsaufnahme	40
4.2.3 Optionen.....	44
4.2.4 Bewertung	50
4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	58
4.3.1. Einführung	58
4.3.2. Bestandsaufnahme	58
4.3.3. Optionen	61
4.3.4. Bewertung	61
Anlage 5: Produktanalyse.....	64
5.1 Einleitung	64
5.1.1 Grundsätzliche Möglichkeiten der Bereitstellung von SBL	64
5.1.2 Kriterien zur Zuordnung von Produkten zu Trägern.....	65
5.2 Verpflegung.....	66
5.2.1 Einführung	66
5.2.2 Bestandsaufnahme	66
5.2.3 Optionen	71
5.2.4 Bewertung	72
5.3 Wohnen.....	73
5.3.1 Einführung	73
5.3.2 Bestandsaufnahme	74
5.3.3 Optionen	80
5.3.4 Bewertung	82
5.4. Beratung	83
5.4.1. Einführung	83
5.4.2. Bestandsaufnahme	85
5.4.3. Optionen	88
5.4.4. Bewertung	89
5.5 Kindertagesstätten	91
5.5.1 Einführung	91
5.5.2 Bestandsaufnahme	93
5.5.3 Optionen	97
5.5.4 Bewertung	98
5.6 Gesundheit.....	100
5.6.1 Einführung	100

5.6.2 Bestandsaufnahme und Optionen.....	100
5.6.4 Bewertungen	101
5.7 Hochschulsport	101
5.7.1 Einführung	101
5.7.2 Bestandsaufnahme	103
5.7.3 Optionen.....	106
5.7.4 Bewertung	106
5.8 Kultur.....	107
5.8.1 Einleitung.....	107
5.8.2 Bestandsaufnahme	107
5.8.3 Optionen.....	108
5.8.4 Bewertung	108
Anlage 6: Kurzfristige finanzielle Implikationen der Veränderungsprozesse ..	109
6.1 Ausgangspunkt	109
6.2 Veränderungen der Einnahmen des Studentenwerks bis 2006	110
6.3 Deckungslücke angesichts der Rahmenbedingungen	112
6.4 Weitere Erhöhung des Semesterbeitrags.....	113
6.5 Höhere Kostendeckung im Verpflegungsbereich	115
6.6 Fazit und Empfehlungen.....	129
Anlage 7: Experteninterviews.....	131
7.1 Interviewpartner für die Experteninterviews	131
7.2 Leitfaden für die Experteninterviews.....	138
Anlage 8: Workshops	141
8.1 Protokoll des Hochschulworkshops	141
8.2 Protokoll des Studierendenworkshops	146
Anlage 9: Literaturliste.....	149

Anlage 1: Ausgewählte internationale Erfahrungen

1.1 Einleitung

Die folgende Darstellung internationaler Erfahrungen sowie Organisationsformen im Bereich SBL dient dazu, mit Hilfe ausländischer Beispiele für Hamburg einen umfassenden Möglichkeitenraum aufzuzeigen. Selbstverständlich ist, dass die Angebote anderer Länder in teilweise erheblich abweichende Rahmenbedingungen eingebettet sind und eine simple Übertragung nicht ohne weiteres möglich ist. Dennoch erscheint es sinnvoll, mögliche alternative Lösungen und bisherige Erfahrungen und Praxisbeispiele in grundsätzliche Überlegungen zur Autonomie und Zukunftssicherung für das Studentenwerk Hamburg einzubeziehen.

Im Rahmen des Projekts wurden daher internationale Recherchen unterschiedlichen Umfangs in folgenden Ländern angestellt: Finnland, Norwegen, Schweden, Dänemark, Niederlande, Belgien (Flandern), Österreich und Schweiz. Die Länder wurden ausgewählt, weil sie für eine Palette an unterschiedlichen Grundausrichtungen stehen. Methodisch wurden soweit möglich Experteninterviews gewählt (Österreich, Niederlande, Belgien, Schweiz); die jeweiligen Ansprechpartner werden in Anhang 6 aufgelistet. Wo keine Experteninterviews durchgeführt werden konnten, wurden die nötigen Informationen mit Hilfe von Internet- und Literaturrecherchen ermittelt, teilweise wurden Email-Befragungen durchgeführt (v.a. Beschäftigte innerhalb verschiedener SBL in Finnland, Norwegen, Schweden, Dänemark). Für die Recherche zu Finnland und Norwegen wurde auch ein Reisebericht des Deutschen Studentenwerks über Studienreisen nach Finnland und Norwegen herangezogen.¹

Zu beachten ist, dass Hochschulen in Einzelfällen von den ländertypischen Beschreibungen abweichen und sich regional abweichende Organisationsformen, Aufgabenverteilungen oder Aktivitäten im Bereich der SBL entwickeln können. Im Mittelpunkt der folgenden Betrachtung steht nicht die jeweilige landesweite Repräsentativität, sondern eine Darstellung denkbarer Optionen.

1.2 Rechercheergebnisse

1.2.1 Allgemeine Informationen und Einfluss der Studierenden auf die SBL

Ein wesentliches Ergebnis der Recherche ist, dass nur *Norwegen* eine dem deutschen Studentenwerk ähnliche eigenständige Organisation hat, nämlich die deutschen Studentenwerken nachempfundenen *studentsamskipnader*. Sie sind (organisatorisch weitgehend von den Hochschulen unabhängig) für die fachlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen der Studierenden zuständig. Die operative Leitung des *studentsamskipnade* hat ein angestellter Geschäftsführer inne. Darüber hinaus gibt es einen Vorstand, in dem die Studierenden die Mehrheit haben, die auch den Vorsitzenden berufen. Weitere Mitglieder im Vorstand sind Hochschulvertreter und ein Arbeitnehmervertreter der jeweiligen *Studentsamskipnade*. Das besondere an den norwegischen Studentenwerken ist das

¹ Deutsches Studentenwerk (2003b).

ihnen gesetzlich zugesicherte Recht, Tochtergesellschaften als Aktiengesellschaften zu gründen. So werden häufig die Verpflegungs- und Wohnraumbetriebe in Norwegen als Aktiengesellschaften geführt, in deren Organen die Studierenden gleichfalls die Mehrheit der Stimmen halten und den Vorsitzenden stellen. Die Finanzierung der Studentsamskipnader erfolgt direkt aus ihren eigenen Betriebseinnahmen, den Semesterbeiträgen sowie staatlicher Unterstützung. Indirekte Unterstützung erhalten sie zusätzlich durch die kostenlose Bereitstellung von Räumlichkeiten von Seiten der Hochschulen. Direkte Zuschüsse des Staates erhalten die Studentenwerke in Norwegen nur zur Finanzierung des Wohnheimbaus sowie für die Gesundheitsfürsorge und den Betrieb von Kindertagesstätten. Jeglicher erwirtschaftete Gewinn der Studentsamskipnader wird zur Stärkung und Expansion der Tätigkeiten in den Geschäftsfeldern reinvestiert.

Im flämischen Teil *Belgiens* sind die SBL abhängig von der Hochschulform unterschiedlich organisiert. Während bei belgischen Hochschulen (vergleichbar mit den deutschen Fachhochschulen) externe Organisationen zur Bereitstellung der SBL beauftragt werden, ist bei den Universitäten eine eigene interne Betriebsinheit (studentenvoorziening) für die SBL zuständig. Diese verfolgt strategisch zwei Ziele: erstens sieht sie sich in der Verantwortung, einen Beitrag zur Demokratisierung der Hochschulausbildung zu leisten. Hierunter versteht das studentenvoorziening Aufgabe, allen Studierenden unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem finanziellen Status oder ihrem soziokulturellen Umfeld umfassende Möglichkeiten der Ausbildung und intellektuellen Entfaltung zu bieten. Das zweite Ziel der studentenvoorziening ist es, Hilfe, Information und Betreuung für alle Studierenden anzubieten bei allen Problemen, die sich aus dem Studium ergeben bzw. mit diesem in engem Zusammenhang stehen. Trotz der institutionellen Anbindung an die Universität arbeitet das studentenvoorziening selbständig; es wird von einem Rat mit studentischen und universitären Mitgliedern strategisch geleitet. Die Universität zahlt für die Leistungen dieses „internen Studentenwerks“ einen Pauschalbetrag pro Student. Die Mittel stammen vom Ministerium, das für jeden Studierenden einen festen Betrag zur Verwendung im sozialen Bereich zahlt. Von diesem Betrag behält die Universität ein Drittel für die (zusätzlichen) eigenen Wohnheime und überweist die restlichen 2/3 an das studentenvoorziening. Die größte Finanzierungsquelle des studentenvoorziening sind jedoch eigene Einnahmen (v.a. aus dem Bereich Wohnen). Ein kleinerer Betrag entstammt aus den Einschreibegebühren, die abhängig von der regionalen Abstammung des einzelnen Studierenden unterschiedlich hoch sind und von der Universität als Prozentsatz der Studiengebühren bestimmt werden. Das studentenvoorziening muss über die Höhe seines Anteils mit der Universität verhandeln. Neben den studentenvoorziening gibt es an der Universität zusätzlich an jedem Departement ein studentisches Präsidium, dessen Mitglieder keine politische Agenda besitzen. In diesem Präsidium gibt es mindestens fünf Bereiche, die je von einem Studenten als "Spezialisten" verantwortet werden: Kultur, Sport, Soziale Dienste, Internationales und Akademisches. Diese Vertreter arbeiten in so genannten Fachkreisen mit ihren jeweiligen Kommilitonen aus den übrigen Fachbereichen zusammen. Aus dem Kreis für Soziales werden Vertreter für den Studentenvoorziening-Rat gewählt.

In Finnland und Schweden gibt es äußerst professionelle Studierendenschaften mit hauptamtlichen Mitarbeitern, die viele Aufgaben wahrnehmen, die in Deutschland zum Portfolio des Studentenwerks gehören. Im Gegensatz zu Studentenwerken haben sie aber keine feste Geschäftsleitung, sondern werden für eine zeitlich

befristete Periode von Studierenden geführt. In *Finnland* ist es Aufgabe der verfassten Studierendenschaft (ylioppilaskunta) „to promote affairs, that concern [...] social and mental matters and the students' standing in the society“.² Die Aufgaben der finnischen Studierendenschaft umfasst somit neben der politischen Vertretung der Studierenden in den Hochschulgremien auch die Verantwortung für die sozialen Rahmenbedingungen des Studiums, d. h. Wohnheimbau und -unterhaltung, Mensen, kulturelle und sportliche Freizeitaktivitäten und Gesundheitsfürsorge. Geleitet wird die finnische Studierendenschaft von einem gewählten, ehrenamtlichen Vorstand, der zusammen mit dem Sekretariat, bestehend aus ebenfalls ehrenamtlich arbeitenden Studierenden, für die tägliche Geschäftsführung verantwortlich ist. Unterstützt wird der Vorstand von einem Finanzausschuss und einem Ausschuss für Wohnheimbau. In beiden sitzen ehrenamtlich arbeitende externe Experten, die, für 5-10 Jahre gewählt, das nötige Fachwissen beisteuern und die Kontinuität der Arbeit sichern. Zusätzlich arbeiten in der Wohnheimverwaltung fest angestellte Mitarbeiter, um auch hier Kontinuität und Fachwissen zu sichern. Finanziert wird die finnische ylioppilaskunta aus den Pflichtmitgliedsbeiträgen der Studierenden, den Entgelten sowie Einnahmen aus Vermögen.

In *Schweden* sehen die dortigen Studierendenschaften (studentkåren) ihre Aufgabe in erster Linie als Vertretung der Studierenden und Sicherung der Mitsprache der Studierenden an ihrer eigenen Ausbildung. Erst an zweiter Stelle steht die für Studentkåren ihre Aufgabe als Serviceeinrichtung und in der Gestaltung des sozialen Lebens an der Hochschule. Diese Zweitrangigkeit der SBL in Schweden spiegelt sich in der Organisationsform der verschiedenen Produkte wieder. Die Studentkåren initiieren SBL, indem sie auf deren Notwendigkeit aufmerksam machen und auf diese Weise für studierendenfreundliche Angebote sorgen. Sie treten in der Regel aber nicht als Anbieter auf. Ebenso wie finnische Studierendenschaften finanzieren sich die Studentkåren ausschließlich aus den Beiträgen ihrer Mitglieder und Entgelten. Sie erhalten keine staatlichen Zuschüsse.

Ein gänzlich anderes Bild der Organisation von SBL bietet sich in *Österreich*. Hier sind die Aufgaben der SBL vor allem auf drei Akteure verteilt, nämlich auf das Bundesministerium mit nachgeordneten zentralen Verwaltungseinrichtungen oder mit eigenständigen Serviceeinrichtungen, die Hochschulen und die zentrale Studierendenveteratur (Hochschülerschaft). Eine vergleichbare Einrichtung wie ein deutsches Studentenwerk gibt es nicht. Die einzelnen Produktfelder werden sehr unterschiedlich gehandhabt. Der Wohnbereich ist vollständig privatisiert. Der Staat beschränkt sich auf eine Rechtsaufsicht sowie auf bestimmte Auflagen wie etwa Belegungskriterien, die in einem Gesetz festgelegt sind. Zur Förderung eines preislich günstigen Wohnangebots und zur Preisdämpfung auf den Märkten (Preistrichterfunktion) gibt der Staat finanzielle Unterstützung beim Neubau oder der Sanierung studentischer Wohnanlagen. Der Verpflegungsbereich der Universitäten ist in Form einer privaten GmbH in Trägerschaft des Staates zusammengefasst. Von dieser Gesellschaft werden für die einzelnen Universitäten Betreiber eingesetzt, die für die Mensen und andere Verpflegungseinrichtungen selbständig agieren. Die GmbH achtet auf Qualität und Preis. Staatliche Zuschüsse gibt es nicht. Für Bedürftige ist ein spezieller Fonds in Höhe von 300 Tsd. € eingerichtet, der einzelnen Studierenden verbilligtes Essen auf Antrag sichert und von der Hochschülerschaft

² Finnisches Hochschulgesetz § 4, Deutsches Studentenwerk (Hrsg.), Ein Blick über den nationalen Tellerrand –Bericht über die Studienreisen nach Finnland und Norwegen im Sommer 2003, S.11.

verwaltet wird. Von einer zentralen Behörde, die dem Ministerium direkt unterstellt ist, aber eine große interne Gestaltungsfreiheit besitzt, werden die Stipendien und die Studiengebühren verwaltet. Hier findet auch Beratung über soziale und finanzielle Probleme statt. Die weiteren Träger der Beratung sind die Universitäten mit der Fachberatung, die Studierendenschaften mit der allgemeinen Studierendenberatung und das Ministerium mit der psychologischen Beratung. Diese Beschreibung gilt allerdings nur für die Universitäten, an den Fachhochschulen wurde bewusst eine Regionalisierung der SBL durchgeführt; die Konkurrenz um Studierende erlangt höhere strategische Bedeutung als an Universitäten, was sowohl mit der Budgetierung der Fachhochschulen über Studierendenzahlen als auch mit der finanziellen Eigenständigkeit der Träger von Fachhochschulen zusammenhängt. Für die derzeit 18 Tsd. Studierenden in 19 Fachhochschulen werden nach Bedarf für Essen und Wohnen für Studierende private Anbieter eingekauft oder auch Wohnanlagen meist in kommunaler Trägerschaft errichtet.

Ähnlich wie in Österreich hat in *Dänemark* der Staat zentral die psychologische Beratung übernommen. Allerdings spielt der Staat ansonsten keine weitere direkte Rolle in der Bereitstellung von SBL. Die in Deutschland im Studentenwerk verankerten Aufgaben sind in Dänemark nicht einheitlich geregelt und werden von verschiedenen Akteuren wahrgenommen, neben der Hochschule vom Staat, den Kommunen sowie privaten Anbietern. Vergleichbar mit dem deutschen AStA gibt es in Dänemark den Studenterråd (Studierendenrat). Der Studierendenrat vertritt die studentischen Interessen an der Hochschule und stellt die studentischen Vertreter in den Leitungsgremien der Hochschule. Darüber hinaus engagiert er sich auf lokaler Ebene für die Hochschulpolitik, bessere Studienbedingungen und -finanzierung sowie die studentische Mitbestimmung in den Hochschulgremien. In Dänemark gibt es weder eine Pflichtmitgliedschaft für immatrikulierte Studierende im Studierendenrat, noch einen Pflichtbeitrag. Bei freiwilligem Eintritt in den Studierendenrat wird i. d. R. eine einmalige Gebühr für die gesamte Studienzeit bezahlt, die dem Mitglied zahlreiche Vergünstigungen bei Aktivitäten (z.B. Partys) und Dienstleistungen (z.B. Kopieren) des Studierendenrats bringt.

In der *Schweiz* gibt es ebenfalls keine zentrale Organisation für SBL. Die Aufgaben werden teilweise von der Hochschule, teilweise von Studierendenschaften, der Kommune (Kanton) oder externen Anbietern übernommen. Insgesamt ergibt sich ein recht zersplittertes Bild, das aber von einer im Vergleich zu Deutschland höheren Eigenverantwortung der Studierenden und der Hochschulen sowie einer hohen Inanspruchnahme von privaten Anbietern gekennzeichnet ist. Die Studierendenschaft übernimmt hauptsächlich kulturelle Aufgaben sowie die Wohnraumvermittlung; teilweise auch die Wohnraumverwaltung über eine studentische Bau-Genossenschaft. Die staatliche Finanzierung beschränkt sich auf Investitionshilfe für den Bau neuer Wohnanlagen. Beiträge der Studierenden werden nicht für Essen oder Wohnen verwendet. Die Hochschule leistet eine indirekte Förderung der Caterer durch unentgeltliche Überlassung der Liegenschaften und durch die Bündelung des Betriebs der Mensa und der lukrativen Cafeterias.

Während in den bisher vorgestellten Ländern mit Ausnahme Belgiens die Hochschule in der Regel nur einen indirekten Einfluss auf die SBL hat bzw. nur vereinzelt Aufgaben wahrnimmt, ist die Gestaltung der SBL in den *Niederlanden* vollständig in den Händen der Hochschule. Vor 10 Jahren wurden Aufgaben wie Wohnheime und Mensen den Hochschulen zur Stärkung ihrer Autonomie vollständig

überlassen oder aber privatisiert bzw. wie bei den Wohnanlagen in Groningen kommunalisiert. Unter dem Druck der Studiengebühren und einer staatlichen Finanzierung, die teilweise auf Studierendenzahlen basiert, ist es das Interesse der Hochschule, die SBL so attraktiv wie möglich zu gestalten und sie zur Hochschulprofilbildung zu nutzen. Das Profil der Universitäten wird dabei nicht nur über die Forschung oder Lehre, sondern zusätzlich über die Rahmenbedingungen bestimmt. An der Universität Groningen ist dieses Profilelement der Hochschulsport. Regie führt also die Hochschule selbst, der Gedanke an ein selbständig neben der Hochschule agierendes Studentenwerk wäre aus der Sicht der Hochschulen abwegig. SBL sind ein integraler Bestandteil eines umfassenden, kundenfreundlichen Studentenmanagements und -marketings, das auf Rekrutierung und Bindung von Studierenden ausgerichtet ist. Organisatorisch sind die SBL einem Hochschulrektor unterstellt, der für Lehre und Studierende zuständig ist. Die studentische Einflussnahme ist durch eine hohe Beteiligung in Organen mit Entscheidungsbefugnis gesichert. Zusätzlich gibt es ein Leitungsgremium für die Studierendenvereinigungen, bestehend aus fünf Personen, die für das Sport- und Kulturangebot sowie das Studentenpastorat und die Erstsemesterbetreuung zuständig sind. Die Finanzierung der SBL erfolgt durch ein eigenständiges Budget, das von der Hochschule bereitgestellt wird. Die sportlichen und kulturellen Einrichtungen werden ergänzend durch einen studentischen Beitrag finanziert.

1.2.2 Einfluss der Hochschulen auf die Gestaltung der SBL

Der Einfluss der Hochschulen auf die Gestaltung der SBL ist in den Niederlanden am deutlichsten ausgeprägt. In Norwegen haben zwar die Bildungsinstitutionen die übergeordnete strategische Verantwortung für das Wohlergehen der Studierenden, die Studentsamskipnader jedoch die operative Verantwortung. Laut Aussage von Mitarbeitern der Studentsamskipnader in Norwegen sind Studentsamskipnade und Ausbildungsinstitutionen eigenständige Organisationen, das detaillierte Verhältnis regeln aber lokale Absprachen, so dass keine allgemeine Aussage getroffen werden kann. Der allgemeine Tenor scheint zu sein, dass die Studentsamskipnader Dienstleistungen in enger Zusammenarbeit und mit Unterstützung der Hochschulen erbringen und somit zwar juristisch selbständig sind, aber letztlich doch stärker abhängig von der Hochschule sind als umgekehrt. Weniger eng ist die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und den Trägern der SBL in den Ländern, in denen die Studierendenschaften diese Aufgabe übernommen haben (z.B. Finnland). In Schweden findet die Zusammenarbeit mit der Hochschule in Form von Gesprächen und Diskussionen statt. In Finnland und Dänemark gibt es keine gesonderten Absprachen oder Gremien, Vertreter der Studierendenschaft sind allerdings häufig Mitglieder in Hochschulgremien. Mitspracherecht haben die Hochschulen hier hauptsächlich bei der Einrichtung von Mensen sowie innerhalb ihrer Beratungsangebote. Inwieweit an den Hochschulen eine weitergehende Zusammenarbeit besteht, ließ sich durch die Internetrecherche leider nicht weiter herausarbeiten. In Österreich hingegen ist die Hochschule in die Gestaltung der SBL nur im Segment der Fachberatung und der Studieninformation involviert.

1.2.3 Produktanalyse

Nach diesem kurzen Einblick in die allgemeine Organisation und Finanzierung der SBL in einigen Ländern wird nachfolgend die Bereitstellung einzelner Student Services verglichen. Einzelne Punkte daraus werden in der Analyse für Hamburg

wieder aufgegriffen. Es soll dennoch im Folgenden ein Gesamtüberblick über die internationalen Beispiele gegeben werden.

Wohnen

In *Norwegen* sind die Wohnheime im Besitz des Studentenwerks (studentsamskipnade) bzw. einer Tochtergesellschaft. Die häufig als Aktiengesellschaft geführten Tochtergesellschaften arbeiten kostendeckend. Erwirtschaftete Gewinne fließen zurück in die Studentsamskipnade, um andere Produktbereiche finanziell zu unterstützen. Zusätzlich sind die Tochtergesellschaften nicht auf den Bau bzw. die Unterhaltung von Studentenwohnheimen beschränkt, sondern betätigen sich auch auf dem freien Markt. So baut die Tochtergesellschaft Collegium Novum AS des Studentenwerks Oslo (SIO) neben Wohnheimen auch Wohnungen, die sie auf dem freien Markt verkaufen. Ebenso beschäftigt sich die Grundstücksverwaltung der SIO nicht alleine mit der Planung und Finanzierung von Studentenwohnraum, sondern auch mit der Unterhaltung von Kindertagesstätten, Sportzentren sowie Gewerbe- und Geschäftsflächen.

Ebenso ist im flämischen Teil *Belgiens* der größte Teil der Wohnheime im Eigentum der universitätsinternen studentenvoorziening. Durch die Subventionierung der studentenvoorziening sind die Zimmer recht günstig, auch im Vergleich zu den hochschuleigenen Wohnheimen. Verteilt werden die Wohnheimplätze der studentenvoorziening nach Quoten (Studienanfänger, ausländische Studierende, Behinderte) und Bedürftigkeit (bestimmt anhand der Einkommensteuererklärung der Eltern). Die Berücksichtigung sozialer Aspekte spiegelt sich in den Mieten wider, die nach elterlichem Einkommen gestuft sind.

In *Finnland* sind die Studierendenschaften als Eigentümer für den Bau und die Verwaltung der Wohnheime zuständig. Zur Kontinuitätssicherung im System der gewählten Studierendenschaften sitzen in der Wohnraumverwaltung hauptamtliche Mitarbeiter und ein mit Experten besetzter Wohnausschuss steht dem studentischem Vorstand mit Fachwissen zur Verfügung. Zur Erhöhung der Effizienz schließen sich in großen Städten die verschiedenen Studierendenschaften häufig zu einer Wohnheimgesellschaft zusammen, die dann als GmbH betrieben wird. So wurde z.B. die „Helsinki Area Student Housing Foundation“ (HOAS)³ 1969 von 16 Student Unions in Helsinki gegründet und ist heute mit 16.000 Mietern die größte Wohnheimgesellschaft in Finnland. Die HOAS ist wirtschaftlich und rechtlich von den Hochschulen unabhängig, die 16 Student Unions sind im Aufsichtsrat vertreten. Die Finanzierung des Wohnheimbaus und größere Sanierungsmaßnahmen werden von den Kommunen übernommen. Die Mittel erhalten die Kommunen vom Zentralstaat im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus.

In *Schweden* und den *Niederlanden* sind die Wohnheime meist in der Hand von privaten und öffentlichen Baugesellschaften. In Schweden unterstützen und vertreten die Studierendenschaften den Wohnheimbau auf politischer Ebene. Außerdem sind die schwedischen Studentkåren häufig gemeinsam mit den Kommunen Gesellschafter in den Wohnungsbaugesellschaften bzw. haben Stiftungen für den Wohnheimbau gegründet. In den Niederlanden wurden die Studentenwohnheime mit der Reform der Hochschulen von privaten bzw. städtisch gemeinnützigen Wohnungsbaugesellschaften übernommen. Die Hochschulen haben Vereinbarungen

³ Vgl. <http://www.hoas.fi> .

getroffen, ein Kontingent an Betten für Austauschstudierende zu halten, sofern sie für den Mietausfall bürgen.

Ähnlich wie in Schweden übernimmt in der *Schweiz* eine studentische Wohngenossenschaft die Verwaltung von studentischem Wohnraum. In Zürich verwaltet die Woko (eine studentische Baugenossenschaft) ca. 1200 Zimmer in Studentenhäusern und einzelnen Wohnungen. Die Mitglieder der Genossenschaft sind juristische Personen, insbesondere Organisationen von Studierenden und Ehemaligenvereine der Hochschulen. Die Woko ist mit einer Ausnahme nicht Eigentümerin des von ihr vermieteten Wohnraumes. Sie verwaltet die Häuser der Stiftung für Studentisches Wohnen, Zürich, und mietet Liegenschaften und Wohnungen zur Weitervermietung an die Studierenden. Die Stiftung Studentisches Wohnen wird neben der WoKo vom Staat und dem Kanton mitgetragen. Die Stiftung realisiert neue Bauprojekte und stellt entsprechende Finanzierungen zusammen. Ihr gehören die Häuser, die Woko verwaltet diese. Für die Verwaltung erhält die Genossenschaft keine Subventionen.

In *Dänemark* bieten Baugesellschaften Studierenden hauptsächlich so genannte Jugendwohnungen (ungdomboliger) zu sehr günstigen Bedingungen an. Daneben existiert eine Vielzahl von eigenständigen, von der Hochschule unabhängigen Wohnheimen, die von einem Vorstand geführt werden. Im Vorstand sitzen neben den Bewohnern (welche die Mehrheit haben) mind. ein Vertreter der Kommune und ein Vertreter der Hochschule. Die Kommune hat zudem eine Aufsichtspflicht. Sie überwacht die Festsetzung der Miethöhe, die Einhaltung der Satzung und übernimmt die Wirtschaftsprüfung. Der Bewohnerrat entscheidet über interne Angelegenheiten wie z. B. Neuanschaffungen, die Auswahl der Reinigungsfirma sowie die Verwendung der Gemeinschaftskasse, in der jeder Bewohner mit der Miete einen kleinen Betrag einbezahlt. Auch in Dänemark schließen sich in größeren Städten die Wohnheime zu einer zentralen Verwaltung in Form eines Verein bzw. einer Stiftung zusammen, die unter Einbeziehung aller Mitgliedsorganisationen geleitet wird. Der Zusammenschluss mehrerer Studentenwohnheime (kollegier) dient dabei in der Regel der Verminderung des Verwaltungsaufwands und eines vereinfachten Bewerbungsverfahrens für Studierende. Je nach gewählter Organisationsform gehören den Vorständen dieser Zusammenschlüsse auch studentische Vertreter und Vertreter der Kommune an. Der Bau von Wohnheimen ist in Dänemark eine kommunale Entscheidung. Studierende haben insoweit einen Einfluss, dass sie, sofern sich eine engagierte Gruppe findet, politische Lobbyarbeit betreiben können. Die Hochschule kann zudem die Kommune auf den Bedarf an weiteren Wohnheimen aufmerksam machen. Der Bau wird durch einen Zuschuss des Staats, der Kommune als Bürgen (trägt die Defizitgarantie) sowie einen Baukredit finanziert. Weder der Staat noch die Kommune zahlen Zuschüsse zum Betrieb des Wohnheims.

In *Österreich* gibt es keinen einheitlichen Träger für Wohnheime, der Wohnheimbau wird zentral vom Ministerium durch Investitionshilfen unterstützt: Das Ministerium stellt auf Grund eines Förderprogramms auf Antrag ein Drittel der Investitionssumme als Fördermittel zur Verfügung. Antragsteller können u. a. private Firmen, Gewerkschaften, Verbände und Kirchen sein. Gelegentlich stellen die Länder ein weiteres Drittel zur Verfügung, dann allerdings mit Zweckbindung an die Förderung von Landeskinderen. Generell sind die Auswahlkriterien für die Belegung durch Gesetz geregelt. Im Übrigen herrscht Freiheit bei der Gestaltung der Bedingungen und der konkreten Ausführung.

Verpflegung (Mensen)

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Bereitstellung von preiswertem Essen in Mensen andersorts keine so zentrale Stellung innerhalb der SBL einnimmt wie in Deutschland. Wie das Wohnen ist die Verpflegung an den *norwegischen* Hochschulen im Rahmen von wirtschaftlich betriebenen Profitcentern des Studentenwerks (Studentsamskipnade) organisiert. Günstige Betriebskosten werden durch die gesetzliche Verpflichtung der Hochschule, Räume und Einrichtungen mietfrei zu Verfügung zu stellen, gewährleistet. Des Weiteren sind die Hochschulen für die Stromkosten, die Bauunterhaltung und die Reinigung verantwortlich. Die Personal- und Verwaltungskosten werden von den Studentsamskipnader getragen. Der Staat leistet keine Zuschüsse zur studentischen Verpflegung und die Preise sind im Verhältnis zur Ausbildungsförderung relativ hoch.

In *Schweden, Dänemark, Finnland* und der *Schweiz* versorgen private Caterer bzw. private Non-Profit-Unternehmen im Auftrag der Studierendenschaft bzw. der Hochschule die Studierenden mit Essen. In Flandern (*Belgien*) sorgt ein Non-Profit Unternehmen für die Essensversorgung an der KU Leuven. Die belgische studentenvoorziening sitzt im Verwaltungsrat der Non-Profit-Organisation und unterstützt den Mensabetrieb finanziell, um niedrige Essenspreise zu sichern. Ähnlich wird in Schweden die größte dieser Betreibergesellschaften (Högskolerestauranger) von drei Studierendenschaften (Studentkåren) und drei Hochschulen getragen. Diese studentennahe Aktiengesellschaft betreibt an 30 Standorten Mensen in Schweden. Daneben gibt es in schwedischen Hochschulen an zentralen Stellen mit Sitzgelegenheiten vielfach Mikrowellen, so dass sich die Studierenden selbst versorgen können bzw. studentische Kochgruppen bilden. In Dänemark werden die Hochschulcafeterien von den Hochschulen in regelmäßigen Abständen für Caterer ausgeschrieben. Wie in Schweden gibt es an den Hochschulen einen Mensarat, in welchem Hochschul- und Studierendenvertreter Einfluss auf die Preise, die Qualität und die Speisenauswahl (z. B. vegetarische Angebote) nehmen können. Alternativ zu dem Betrieb durch private Caterer können dänische Hochschulen ihre Mensen als eigenständige Betriebe (selvejende kantiner) einrichten. Die Mensen sind dann selbständig und werden gemeinnützig geführt. Eigentümer sind alle Studierenden und Lehrenden der Hochschule. Der Vorstand ist zusammengesetzt aus Hochschulvertretern, Studierendenvertretern und einem Vertreter des Kantinenpersonals. Zuschüsse erhalten diese Kantinen indirekt von der Hochschule, indem sie nur einen Teil der Miete für die Räumlichkeiten zahlen müssen. In Finnland findet sich eine interessante Kombination zwischen privater Trägerschaft und staatlicher Unterstützung. Betreiber der Mensen in Finnland sind zu 75% private Caterer und zu 25% die Studierendenschaften. Abhängig von den Eigentumsverhältnissen der Räumlichkeiten können sowohl die Hochschule als auch die Studierendenschaft Verträge mit privaten Caterern abschließen. Entscheidet sich die Studierendenschaft, den Betrieb selbst zu übernehmen, so kann sie dafür eine Tochtergesellschaft z. B. als GmbH gründen. Unabhängig von der Trägerschaft hat der Staat einen großen Einfluss auf die Preisgestaltung in den Mensen. Jedes Mittagessen ist mit etwa 1,27€ vom Staat subventioniert, der diesen Betrag direkt an den Mensenbetreiber überweist. Der staatlich festgelegte Höchstpreis beträgt 2,35€ für ein Essen, das an der Universität in Turku eine warme Mahlzeit inkl. eines Salats, ein Stück Brot und ein Kaltgetränk umfasst. In der Schweiz wird die Mensa von privaten Caterern (an der Universität Zürich von einem gemeinnützigen Verein)

betrieben, welche zur Sicherung eines günstigen Essens mit einem Garantiepreis⁴ von der Hochschule (der ETH, nicht aber von der Universität in Zürich) in geringem Umfang finanziell bezuschusst werden. Zusätzlich werden in der Regel die Räume mietfrei zur Verfügung gestellt und Großinvestitionen gesondert bezuschusst. An einigen Hochschulen ersetzen individuelle Vereinbarungen die direkten Zuschusszahlungen. So gibt die Eidgenössische Technische Hochschule in Zürich dem Mensabetreiber eine Defizit-Garantie für die Mensa und an der Universität werden Mensa und Catering gemeinsam ausgeschrieben, so dass eine Quersubventionierung zwischen kostendeckendem Cateringbetrieb und dem nicht kostendeckenden Mensenbetrieb stattfinden kann.

In *Österreich* zeigt sich auch bei den Mensen die zentrale staatliche Einflussnahme. Eine landesweit tätige Mensenbetriebsgesellschaft (GmbH) betreibt nach kaufmännischen Gesichtspunkten mit standortbezogenen Betreibern das Mensengeschäft für alle Universitäten. Der Staat ist der einzige Gesellschafter und übernimmt die Kosten für den Bau von Mensen (später auch größere Sanierungsmaßnahmen) sowie überwiegend die Ersteinrichtung. Für den laufenden Betrieb werden keinerlei staatliche Subventionen gezahlt. Die Betreibergesellschaft muss 10 – 15 % zur Ersteinrichtung beitragen, außerdem müssen Ersatzinvestitionen sowie die bauliche Instandhaltung selbst finanziert werden. Der Gesellschaftsvertrag legt eine kostendeckende Preisgestaltung fest; die GmbH ist nicht an die Tarife im öffentlichen Dienst gebunden. Wenn die GmbH Räume der Hochschulen in Anspruch nimmt, muss sie dafür keine Miete entrichten. Diese indirekte Subventionierung kommt der Preisgestaltung zugute und das Essen kann in etwa um 25% günstiger angeboten werden als bei vergleichbaren privaten Anbietern. Die GmbH hat die Option, ihr Geschäft über den Bereich Mensen hinaus auszudehnen und am Markt als Caterer auftreten. Etwaige Gewinne sind jedoch im Mensenbereich zu reinvestieren. Das Ministerium hat den Aufsichtsratsvorsitz inne und hat insoweit die direkte Kontrolle über die Geschäfte und das wirtschaftliche Verhalten der GmbH. Studierende sind sowohl im Aufsichtsrat der GmbH als auch in den örtlichen Beiräten beteiligt. Eine Subventionierung laufender Kosten erfolgt nicht, allerdings werden über die Österreichische Hochschülerschaft (ÖH) in geringem Umfang Mittel an Bedürftige direkt als individueller Zuschuss zum Mensaessen ausgezahlt. Dafür steht ein Betrag von ca. 300 Tsd. € p. a. zur Verfügung.

In den *Niederlanden* steht es in der Entscheidung der Hochschule, eine zentrale Mensa einzurichten. So hat sich z. B. die Universität Groningen gegen die Einrichtung einer Mensa entschieden. Allerdings liegt es in der Entscheidungsmacht der Fakultäten, kleinere dezentrale Cafeterien vorzuhalten, die entweder in eigener (studentischer) Regie betrieben oder an externe Anbieter verpachtet werden. Die Studierenden versorgen sich individuell außerhalb der Universität oder besuchen die in mehreren Fakultäten und Verwaltungsgebäuden eingerichteten Cafeterien. Die Hochschule bezuschusst diese Bereiche nicht, sie bietet allerdings die unentgeltliche Überlassung der Räume.

Beratung

Die akademische Studienberatung befindet sich mit Ausnahme von Österreich ausschließlich in der Verantwortung der Hochschulen. In Österreich dagegen besteht ein allgemeines Beratungsangebot vor allem zu Beginn eines Studiums von Seiten

⁴ Der Preis mindestens eines billigen Mensaessens ist durch eine Mensakommission festgelegt, z.B. <http://www.mensakommission.ethz.ch>

der ehrenamtlich tätigen ÖH. Die Universitäten beschränken ihre Studienberatung auf die Fachberatung, die in der Regel innerhalb der Fakultäten organisiert wird. An den neu errichteten Fachhochschulen wird dagegen die komplette Beratung an der Hochschule organisiert und angeboten. Ansätze zur Intensivierung der Beratung durch die Universitäten sind an der Universität Wien zu beobachten. Dort ist ein so genannter Student Point eingerichtet. Dieser zentrale Anlaufpunkt bietet Beratung und Informationen für Studierende und Studieninteressierte über alle Aspekte des Studiums wie Zulassungsformalitäten, Studienorganisation, Studienfinanzierung etc. Die Beratung besteht dabei im Wesentlichen in einem Hinweis auf die zuständige Stelle oder die notwendigen Schritte. Neben der persönlichen Beratung (in 6 Sprachen) sichern ein Online-Portal und ein Call Center die umfassende Erreichbarkeit des Student Point. Die Website beinhaltet 600 Artikel über die verschiedensten Themen und sichert durch ein integriertes Online Forum den direkten Informationsaustausch zwischen den Studierenden. Zusätzlich informiert ein E-mail Newsletter über Neuigkeiten an der Universität Wien und eine E-mail Beratung wird in sechs Sprachen angeboten. Die Anfragen in Deutsch oder Englisch werden innerhalb von 24 Stunden, die übrigen zweimal die Woche bearbeitet.⁵ Eine Besonderheit stellt der Ombudsmann dar. Diese Einrichtung ist auch im Ministerium angesiedelt und dient als Informations- und Beschwerdestelle für Studierende, aber auch Schüler oder Eltern können dort Rat holen oder Klagen hinterlassen, die dann mit den Hochschulen weiter bearbeitet werden.

In Dänemark übernehmen insbesondere an kleineren Hochschulen ähnlich wie in Österreich Studierende die allgemeine Studienberatung. Im Gegensatz zu Österreich werden diese aber von der Hochschule bezahlt und vom Bildungsministerium in speziellen Kursen ausgebildet.

Die Bereitstellung der psychologischen und sozialen Beratung ist in den verschiedenen Ländern unterschiedlich geregelt. Einzig in den Niederlanden und in der Schweiz ist die psychologische Beratung ebenso wie die akademische Studienberatung in Trägerschaft der Hochschulen. In der Schweiz ist die Beratung der Studierenden unentgeltlich, eine Therapie aber kostenpflichtig. In den Niederlanden ist dieses Angebot entgeltfrei, allerdings auf 10 Sitzungen begrenzt. Ein zentrales staatliches Angebot der psychologischen Betreuung besteht in Österreich und Dänemark. In Österreich wird die psychologische Beratung direkt vom Ministerium organisiert. Dieses unterhält ein Referat, das die standortbezogenen Beratungsstellen betreut und kontrolliert. Insgesamt werden für Österreich insgesamt 35 Stellen und ein Budget von 2,3 Mio. € vorgehalten und im Ministerium bewirtschaftet. Hohe Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung sollen durch die straffe zentrale Organisation und regelmäßige Qualitätskontrollen gewährleistet werden. Die Beratungsleistung geht über die psychosoziale hinaus, sie erstreckt sich u. a. auf Tutorien für Eingangssemester. Die Abgrenzung zu den Beratungsleistungen der ÖH ist vertraglich geregelt. In Dänemark ist die so genannte studenterrådgivning (Studierendenberatung) ebenso eine vom Staat finanzierte und dem Bildungsministerium unterstehende rechtsfähige Institution. An neun Hochschulstandorten in Dänemark werden Beratungsstellen unterhalten. Das Angebot ist für alle Studierenden unentgeltlich, sofern sie an von der studenterrådgivning anerkannten Hochschulen am Standort studieren.

⁵ Vgl. <http://www.univie.ac.at/studentpoint/index.php> (01.03.04).

In Schweden, Finnland, Belgien und Norwegen ist die psychologische Beratung hingegen Aufgabe der studentischen bzw. regionalen Gesundheitszentren. In Finnland bietet der studentische Gesundheitsdienst für eine Patientenpauschale von 3,50€ pro Besuch die Möglichkeit der psychologischen bzw. psychiatrischen Behandlung an. Der Betrag wird allerdings erst nach einer Erstberatung und einer einführenden Sitzung erhoben. In Schweden und Norwegen übernehmen die studentischen Gesundheitszentren bzw. der angestellte Psychologe des jeweiligen Gesundheitszentrums die Betreuung der Studierenden.

Die soziale Beratung wird nur in den Ländern mit Studentenwerk (Norwegen, Belgien) außerhalb des Gesundheitsdienstes angeboten. Häufig übernehmen akademische/psychologische Beratungsstellen bzw. die Studierendenschaften oder der Studierendenpriester diese Aufgabe mit bzw. verweisen an die entsprechenden staatlichen Stellen. In Norwegen übernimmt das Studentenwerk (studentsamskipnader) die soziale Beratung und informiert über die besonderen Ansprüche von Eltern, Schwangeren, Kranken und Behinderten. In der Schweiz bietet die Hochschule neben der Landesbehörde eine Studienfinanzierungsberatung an, die sehr breit über die Möglichkeiten der Studienfinanzierung informiert und häufig selbst einen Härtefallfonds vorhält.

Sozialberatung einschließlich der Finanzierungsprobleme gehört auch zum Aufgabenbereich der allgemeinen Beratung in den Hochschulen der Niederlande. Die Besonderheit in den Niederlanden ist aber die Zusammenführung der verschiedenen Beratungsaktivitäten von der allgemeinen Studienberatung bis hin zum Berufseinstieg in einer Einrichtung. In einem auch räumlich eigenständigen Zentrum mit mehreren hauptamtlichen Mitarbeitern werden die Studierenden umfassend und persönlich beraten und informiert. Das Angebot ist unentgeltlich. Probleme, die nicht direkt gelöst werden können, werden an die Hochschulverwaltung oder an andere Einrichtungen weiter gegeben.

In Norwegen bietet das Studentsamskipnader die Berufsberatung (Career Center) in Zusammenarbeit mit der Hochschule an. Zum Angebot gehören die individuelle Karriereberatung, Bewerberkurse, individuelle Bewerbungshilfe sowie die Organisation und Planung von Jobmessen. In Dänemark, Finnland sowie in Schweden gibt es ein ähnliches Angebot, das aber von der Hochschule alleine getragen wird. In Schweden gibt es seit Mitte der Neunziger Jahre an den Hochschulen arbetslivscenter („Arbeitslebenszentren“). Die Berufsberater in diesen Zentren bieten Beratung, Trainings zur Vermittlung von Gründungskompetenzen, Karrieretage und Mentorenprogramme. Die Verbindung zur Arbeitswelt übernehmen nicht die Berufsberater, sondern Mitarbeiter mit spezieller Ausbildung ("arbetsmarknadskontaktpersonan"). Auch in den Niederlanden ist das Career Center Aufgabe der Hochschulen. Den Schwerpunkt der Beratung bildet die Laufbahnorientierung („loopbaanorientatie“), die spätestens zu Beginn des Hauptstudiums besucht werden sollte. Trotz der Ansiedlung an der Hochschule liegt es im Ermessen der Laufbahnberatung, einen Fach- oder sogar einen Studienortwechsel vorzuschlagen. In der Schweiz ist die Berufsberatung bei der kantonalen Arbeitsverwaltung angesiedelt, die aber in der Regel in engem Kontakt mit der Hochschule steht.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass nur in den Niederlanden die soziale, akademische und berufsorientierte Beratung von nur einer Stelle (Hochschule)

zusammenfassend angeboten wird. In den anderen Ländern teilt sich die Beratung auf mindestens zwei Anbieter auf.

Studienfinanzierung und Finanzberatung⁶

In allen untersuchten Ländern gibt es staatliche Darlehens- und/oder Zuschusssysteme, die entweder einkommensabhängig oder -unabhängig zur Studienfinanzierung beitragen.⁷ Die Verwaltung der Studienfinanzierung ist in allen Ländern in staatlicher Hand (Behörden, Agenturen, staatliche Versicherungen) und die Beratung zum staatlichen Studienfinanzierungssystem findet durch spezielle Mitarbeiter oder Büros, die unabhängig von Hochschule und Studierendenschaft arbeiten, an den Hochschulstandorten statt. Zusätzlich existiert in den meisten Ländern eine Finanzberatung von und für Studierende(n).

In der Schweiz gibt es kein überregionales staatliches Studienfinanzierungssystem. Die Kantone vergeben regional Zuschüsse an bedürftige Studierende (ca. 10%). Zusätzlich gibt es eine Reihe von Darlehenskassen sowie hochschuleigene Stipendien- und Darlehensprogramme. In den Niederlanden kann jeder Studierende neben einer Grundförderung für alle Studierenden und bedarfsabhängigen Zuschüssen ein einkommensunabhängiges Darlehen erhalten, das über eine nationale Organisation im Auftrag der Regierung abgewickelt wird.

In Österreich erfolgt die Vergabe der Studienbeihilfe durch eine dem Ministerium nachgeordnete zentrale Dienststelle mit standortbezogenen Filialen. Das Leitbild der Studienbeihilfestelle lautet: "Zufriedenheit der Kunden (strikte Kundenorientierung), Motivation der Mitarbeiter und Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung". Sie ist bereits für ihre interne Organisation ausgezeichnet worden und ISO-zertifiziert. Die Wirtschaftlichkeit wird daran gemessen, dass der Verwaltungsaufwand am gesamten Haushalt nur max. 4% betragen darf.

Dänemark gewährt einen einheitlichen Zuschuss an alle Studierenden sowie ein Studiendarlehen. Die Verwaltung übernimmt eine staatliche Agentur (Statens uddannelsesstøtte, kurz SU). Das Fördersystem ist als Gutscheinsystem gestaltet; auf einer so genannten Klippkarte wird ein Kontingent an Fördermonaten verbrieft. An den Hochschulen gibt es SU-Mitarbeiter bzw. SU-Büros, die für Fragen der Studierenden der jeweiligen Hochschule zuständig sind. Die zentrale SU-Administration in Kopenhagen nimmt keine Anfragen von Studierenden entgegen, da eine dezentrale Beratung als effektiver angesehen wird. Neben dem staatlichen SU gibt es in Dänemark eine Reihe von Stipendien (legater og fonde), über die sowohl die Hochschule als auch die studentischen Organisationen an den Hochschulen informieren.

Wie in Dänemark gewährt in Schweden die Regierung Stipendien und Darlehen an alle Studierende, die zentral vom CSN (centrale studiestödsnämnden) verwaltet werden. Die Beratung ist zweigeteilt. Es gibt zum einen die offizielle Beratung des CSN und ihrer Lokalbüros (vergleichbar mit den BAföG-Ämtern), über Antragsstellung, Rückzahlungsmodalitäten etc., sowie die Beratung von studentischer Seite (studentkåren), die insbesondere bei Problemen und rechtlichen

⁶ Das komplexe Thema Studienfinanzierung ist an dieser Stelle natürlich nur komprimiert und in Auszügen darstellbar. Weitere Informationen sind z.B. Schäferbarthold (1993) zu entnehmen.

⁷ Eine ausführliche Darstellung der finanziellen Fördersysteme findet sich bei Schwarz/Rehburg (2002).

Fragen ansetzt (inkl. Beratungs- und Vermittlungsangebot bei Problemen mit der CSN). Aktuell schließt die CSN einige lokale Büros und verweist auf Telefon, Internet sowie die Büros in den Großstädten, was teilweise zu Protesten und Diskussionen führt.

Auch in Norwegen hat jeder norwegische Studierende das Anrecht auf die staatliche Studienfinanzierung in Form eines erfolgsabhängigen Zuschusses und eines Darlehens. Zusätzlich gibt es Auslandsstipendien, Reiseförderungen, Gebührenstipendien (bei einem kostenpflichtigem Auslandsstipendium), Zusatzstipendien für bestimmte Fächer, Schwangerschaftsgeld sowie Sprachstipendien. Das Hauptbüro der Darlehenskasse befindet sich in Oslo, Regionalbüros sind in Tromsø, Trondheim, Bergen, Stavanger und Ørsta.

Im Gegensatz zu Norwegen, Schweden und Dänemark ist in Finnland die Höhe der Studienfinanzierung abhängig von der Finanzlage des Studierenden, vom Typ der Bildungsinstitution, dem Alter des Studierenden, dem Familienstand und der Wohnsituation. Bei Bezug einer staatlichen Studienförderung muss der Studienerfolg regelmäßig nachgewiesen werden. Die staatliche Studienfinanzierung setzt sich in Finnland aus drei Komponenten zusammen: Zuschuss und Wohngeld sowie staatlich gesicherte Bankdarlehen. Die Studienfinanzierung ist Aufgabe des Bildungsministeriums, die Verwaltung trägt aber die Sozialversicherungsanstalt KELA.⁸ Anträge auf Unterstützung können auch direkt an die Hochschule geschickt werden. Die Studierendenschaften bieten in der Regel einen Beratungsservice über aktuelle Änderungen des Studienfinanzierungssystems an.

Kinderbetreuung

Die Betreuung für Kinder von Studierenden und Mitarbeiter erfolgt entweder im Rahmen der allgemeinen Kinderbetreuungsangebote durch die Kommunen oder sie wird von der Hochschule direkt bzw. von den Studierendenorganisationen angeboten. Als einziges Land der Recherche unterhalten in Norwegen die Studentenwerke (studentsamskipnader) Kindergärten, Kindertagesstätten und Krippen als eigenständige Tochterunternehmen. An den Hochschulen gibt es eine Vielzahl von Betreuungsplätzen für Kinder ab 0 Jahre. Die Öffnungszeiten sind auf die Bedürfnisse der Studierenden flexibel abgestimmt, so dass z. B. in den Zeiten von Betriebspraktika die Kinderbetreuungsstätten morgens früher öffnen. Ebenso werden die Räumlichkeiten insbesondere für Krippenkinder so gewählt, dass Studierende die Möglichkeit haben, ihre Kinder in Seminarpausen zu besuchen bzw. zu stillen.

In den Niederlanden bieten die Hochschulen eigene Kinderbetreuungsmöglichkeiten, und seit Anfang des Jahres gibt es ein dem Kita-Gutscheinsystem in Hamburg verwandtes System. Die niederländischen Eltern (Studierende und Mitarbeiter) erhalten einen einkommensabhängigen „Gutschein für Kinderbetreuung“ und können diesen an einer Betreuungsstätte ihrer Wahl einsetzen.⁹ Die Einführung dieses System hat dazu geführt, dass die niederländischen Hochschulen ihr Kinderbetreuungsangebot ausbauen wollen. In Belgien ist die Kinderbetreuung

⁸ Die Sozialversicherungsanstalt KELA ist für die soziale Grundsicherung aller in Finnland ansässigen Personen in allen Lebenslagen zuständig.

⁹ o. V. (2004), „Daycare for all – are you kidding?“, The Times Higher Education, London, 2. Januar 2004, S.8.

outgesourct. Es gibt eine hochschulnahe gemeinnützige Organisation (NPO), die in erster Linie Plätze für die Mitarbeiterkinder aber auch Studierendenkinder anbietet.

In Zürich werden mehrere Kinderkrippen und -tagestätten mit Ganztagsbetreuung von den ansässigen Hochschulen bezuschusst; Hochschulangehörige werden bei der Platzverteilung priorisiert. Die Hochschulen bieten zusätzlich ausführliche Informationen über weitere Kinderbetreuungsmöglichkeiten.

In Österreich besteht neben hochschuleigenen Kitas die Plattform UniKid, ein Online-Forum zur Organisation gegenseitiger Kinderbetreuung innerhalb der Vorlesungszeiten. Es findet sozusagen ein „Kindertausch“ für einen Tag statt. Daneben gibt es an der Universität Wien ein von der EU unterstütztes Kinderbüro, das neben Beratung eine kurzfristige stundenweise Betreuung anbietet. Ähnliche von den Student Unions organisierte Kurzzeit-Angebote kann man auch in Finnland und Schweden finden, wo die Kinderbetreuung ansonsten von staatlicher Seite organisiert ist.

In Dänemark haben die Hochschulen wie in Finnland und Schweden kein eigenes Kinderbetreuungsangebot, da das staatliche Angebot sehr gut ausgebaut ist. In Kopenhagen gibt es zwar eine vom Studenterraad getragene Kinderkrippe (Vuggestue), diese ist aber anderen staatlichen Institutionen gleichgestellt mit der Ausnahme, dass Studierendenkinder bevorzugt aufgenommen werden. Da aber die Anzahl der Studentinnen, die während ihres Studiums ein Kind bekommen, steigt, gibt es an einigen Universitäten von Seiten der Hochschulräte Bemühungen, hochschulnahe Einrichtungen zu schaffen. In Odense wird die Einrichtung von Universitätskindergärten aber von der Kommune mit dem Argument abgelehnt, dass man keine elitären Einrichtungen unterstützen möchte, in denen nur Akademikerkinder betreut werden.

Gesundheit

Während es in Österreich, Dänemark, der Schweiz und den Niederlanden keine spezielle medizinische Betreuung für Studierende gibt und Studierende in das allgemeine Gesundheitssystem integriert sind, existieren in anderen Ländern spezielle Gesundheitszentren für Studierende.

In Norwegen sichern die Studentsamskipnader die medizinische Versorgung durch eigene Ärzte bzw. durch Vertragsärzte in der Umgebung im Rahmen der norwegischen Gesundheitsordnung, die einen sogenannten „fastlaege“ (festen Arzt) vorsieht. Bei diesen Ärzten müssen die Studierenden dann keine „Patientenpauschale“ bezahlen. Materialverbrauch, Impfungen etc. müssen aber von den Studierenden bezahlt werden. Falls eine Hochschule keine eigenen bzw. Vertragsärzte hat, wird in der Regel die Patientenpauschale rückerstattet.

In Belgien (Flandern) bietet das studentenvoorziening medizinische Beratung und Behandlung an. Zusätzlich zu den Behandlungen im Falle einer Erkrankung werden auch Präventionsaktivitäten organisiert, die u. a. die Bereiche Raucherentwöhnung, Gewichtsprobleme, Schlafstörungen, Impfungen (bei denen nur der Impfstoff von den Studenten bezahlt werden muss) umfassen. Jeder Erstsemesterstudent hat eine Option auf einen kostenlosen psychomedizinischen Check, die von ca. 80% der Berechtigten wahrgenommen wird.

In Finnland ist der studentische Gesundheitsdienst eine eigenständige Organisation und somit nicht Teil der Hochschule oder der Student Union. Der Finnish Student Health Service (FSHS)¹⁰ wurde 1954 von der National Union of Finnish Students gegründet, ist aber heutzutage eine eigenständige Organisation und ein integraler Bestandteil des steuerbasierten finnischen Gesundheitssystems. Das Ziel des FSHS ist es, Studierenden eine qualitativ hochwertige und einfach zugängliche Gesundheitsfürsorge anzubieten. Der Leistungskatalog umfasst eine allgemeine Gesundheitsfürsorge, zahnärztliche Behandlungen und psychologische Beratung. Krankenhausaufenthalte sind allerdings nicht mit eingeschlossen. Die Dienste werden lokal in 16 Universitätsstädten angeboten und werden durch einen studentischen Beitrag finanziert, der gemeinsam mit dem Studierendenbeitrag an die finnische Studierendenschaft überwiesen und von dort an die FSHS weitergeleitet wird. Zusätzlich müssen bei der Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten geringfügige Patientengebühren bezahlt werden. Allerdings können die Leistungen des FSHS nur von den Studierenden der Universitäten in Anspruch genommen werden. Studierende der Fachhochschulen sind davon ausgeschlossen. Aktuell läuft die Diskussion, ob die Fachhochschulstudierenden vom Gesundheitsdienst mit abgedeckt werden sollten.

In Schweden wird der hochschuleigene Gesundheitsdienst vollständig von der Hochschule organisiert und ist eine Ausgliederung des staatlichen Gesundheitswesens. Die Finanzierung übernimmt die Hochschule und die Gesundheitsberatung und Behandlung ist für die Mitglieder des Studentkåren vergünstigt. Nur einige Serviceleistungen wie Rezepte und allgemeine Beratung sind unentgeltlich. Der Studentkåren ist meist in den Leitungsgremien vertreten.

Kultur

In allen untersuchten Ländern ist das kulturelle Angebot, die Organisation von Festen und die Erstsemesterbegrüßung traditionell Aufgabe der studentischen Vereinigungen. In den Niederlanden (Groningen) unterstützt das hochschuleigene Kulturbüro die studentischen Aktivitäten finanziell und organisatorisch. Das Angebot wird nicht selbst erbracht, sondern durch studentische Ausschüsse zur Förderung ausgewählt. Ähnlich unterstützen das studentsamskipnader in Norwegen und die belgischen studentenvoorzieningen studentische Initiativen und Clubs mit finanziellen Mitteln. In Schweden, Dänemark und Finnland übernimmt die lokale Studierendenschaft (auf Antrag) die finanzielle und organisatorische Unterstützung studentischen Engagements. Neben der finanziellen Unterstützung werden Informationen über das Angebot an studentischen Aktivitäten und Clubs auf der Homepage der Studierendenschaft bzw. des Studentenwerks (Norwegen) bereitgestellt. Eine Sonderrolle nimmt das Studententerhus (studententerhus) in Dänemark ein. Das Studententerhus bietet neben kulturellen Aktivitäten, Festen und Arbeitsgruppen meist ein Cafe. Das Gebäude wird von der Kommune zur Verfügung gestellt und von Studierenden betrieben. Es finanziert sich durch Mitgliedsbeiträge, einem kleinen Zuschuss der Hochschule sowie Betriebseinnahmen. Zwar können alle Studierenden (und auch Nichtstudierende) das Studententerhus besuchen, aber es ist von Vorteil Mitglied des Studententerhus zu werden, denn Mitglieder erhalten Rabatte und sonstige Vorzüge. Während z.B. das Studententerhus in Kopenhagen alleine auf Studierende ausgerichtet ist, wird das Studententerhus in Aalborg auch von Dozenten für Vorträge und Sitzungen verwendet.

¹⁰ Vgl. <http://www.yhts.fi> .

Hochschulsport

An allen untersuchten Hochschulen im Ausland gibt es ein Sportangebot für Studierende. Angeboten wird der Hochschulsport entweder von den Studierenden, der Hochschule selbst oder externen Organisationen und Vereinen, häufig in Kooperation mit der Studierendenschaft. In der Regel zahlen die Studierenden ein Entgelt pro belegtem Kurs und/oder einen einheitlichen Semesterbeitrag für das gesamte Angebot. Vereinzelt ist das Angebot entgeltfrei, diese ist aber weniger vom Land als von der jeweiligen Hochschule abhängig.

In Schweden und Dänemark wird der Hochschulsport von der Studierendenschaft organisiert. An manchen Hochschulen in Schweden und Dänemark unterbreiten externe Anbieter (Sportclubs, Vereine) ein Sportangebot und vereinbaren mit der Studierendenschaft spezielle Preise für Studierende. In Schweden sind die Anbieter v. a. große Fitness- und Sportcenter, die in größeren und traditionsreichen Universitätsstädten häufig einen studentischen Ursprung haben und dieses auch im Namen tragen („Studenten Sportklub“). Diese Sportclubs werden häufig auch als Stiftung bzw. gemeinnützig geführt, z. T. sind die Hochschule bzw. der lokale Studentkåren in den Gremien vertreten. Vereinzelt gibt es auch ein studentisches Hochschulsportangebot, das von Studentkåren organisiert wird und deren Mitgliedsbeiträge in der Abgabe an den Studentkåren enthalten sind (z. B. Universität Udevalla, Universität Trollhättan).

In Belgien, Finnland, den Niederlanden und teilweise auch in Dänemark wird der Hochschulsport von der Hochschule selbst organisiert. Die Hochschulen nutzen Sportangebote zur Profilierung. Die Reichsuniversität Groningen, Niederlande, hat den Sport als wesentliches Profilelement gewählt und leistet sich 28 Vollzeitmitarbeiter im Bereich Hochschulsport. Es gibt 51 Studentenclubs für die verschiedenen Sportarten. Die Studierenden bzw. die Studierendenvereinigung organisieren selbst die Sportclubs, können aber das universitätseigene Sportzentrum nutzen und werden von der Hochschule unterstützt. Jeder zweite Universitätsangehörige betreibt Hochschulsport.

Abhängig von der Größe der Hochschule unterhalten in Norwegen die Studentsamskipnader eigene Sportzentren (z. B. in Oslo) oder vereinbaren studentische Mitgliedschaften bei lokalen Fitnesscentern. Das Osloer Sportzentrum beinhaltet z.B. neben verschiedenen Sport- und Gymnastikhallen auch Squash und Tennishallen sowie eine Kletterwand. Der Semesterbeitrag beträgt hier 75 €. Das Gesamtbudget beträgt 5,4 Mio. €, zusammengesetzt aus Mitgliedsbeiträgen, Zuschüssen der Hochschule (1,9 Mio. €), Einnahmen von Sponsoren, Mietern und dem eigenen Sportgeschäft sowie eines kleinen Zuschusses der Studentsamskipnader (0,2 Mio. €).

In Zürich ist der akademische Sportverband (<http://www.asvz.ethz.ch/index.cfm>; www.asvz.ch) für den Hochschulsport zuständig. Der ASVZ ist ein hochschulübergreifender Dienstleistungsbetrieb. Er hat den Zweck, den Sport auf freiwilliger Basis für alle Studierenden und Angehörigen der beiden Hochschulen in Zürich zu fördern. Als privatrechtlicher Verein erfüllt er diese Aufgabe seit 1939, früher im Auftrage von Bund und Kanton, heute von der ETH Zürich und der Universität Zürich, die ihn auch finanziell mittragen. Studierende der ETH Zürich und der Universität Zürich werden automatisch mit dem Bezahlen der Semestergebühr Mitglied des ASVZ. Über 60% der Studierenden nutzen das Angebot. Gegen einen

erhöhten Tarif richtet sich das Angebot auch an Hochschulmitarbeiter und Akademiker (Hochschulabschluss).

1.3 „Lessons learnt“ aus den internationalen Beispielen

- (1) Es scheint zwei Grundtypen der Bereitstellung von SBL zu geben: Einerseits eine Bereitstellung mit maßgeblicher Kompetenz der Hochschule als Teil eines integrierten Studierendenmarketings (Niederlande, Schweiz). Diese Variante zeigt sich v. a. in Systemen mit studierendenbezogener staatlicher Finanzierung und Studiengebühren, d. h. mit ausgeprägter Konkurrenz um Studierende durch Profilierung der Hochschulen. Andererseits eine Bereitstellung durch eigene Organisationen mit gewisser Unabhängigkeit von den Hochschulen. Für Hamburg stellt sich die Frage, ob sich die Rahmenbedingungen zum ersten Grundtyp hin entwickeln.
- (2) Aber auch beim zweiten Typ finden sich vielfältige Formen der Kooperationsbeziehungen zwischen Hochschule und SBL-Anbieter. So ist z. B. in Flandern die Hochschule der Träger des autonom agierenden studentenvoorziening. Kindertagesstätten haben häufig zumindest gleichrangig eine Ausrichtung auf Kinder von Hochschulmitarbeitern. Die Hochschulen engagieren sich in vielfältiger Form in der Finanzierung von SBL. Eine enge Kooperation ist damit der Regelfall und kann damit als Vorbild aufgefasst werden.
- (3) In den meisten betrachteten Ländern spielen die Studierendenschaften bei der Bereitstellung von SBL eine weitaus größere Rolle als in Deutschland. Maßgeblicher Einfluss der Studierenden scheint dort positiv zu wirken. Es wird aber deutlich, dass sich wesentliche Rahmenbedingungen von denen in Deutschland und Hamburg unterscheiden: Studierendenschaften sind Organisationen mit hoher struktureller Stabilität sowie hauptamtlichem und professionalisiertem Personal.
- (4) Im Ausland ist zumeist die organisatorische Vielfalt bei SBL größer. Typisch ist beispielsweise, dass die unterschiedlichen Produktbereiche nicht in einer gemeinsamen Organisationsform bereitgestellt werden. Selbst die dem Studentenwerk ähnlichen norwegischen Studentsamskipnader unterhalten z. T. privatwirtschaftliche Aktiengesellschaften als Töchter. Häufig finden sich sehr heterogene Träger von SBL. Die in Hamburg praktizierte Variante, in einer einheitlichen Organ- und Organisationsstruktur Verpflegung, Wohnen und Beratung zu betreiben, ist international unüblich. Auch gibt es im Ausland häufig regionale Unterschiede bzw. eine unterschiedliche Handhabung der Hochschultypen. Durch die größere organisatorische Eigenständigkeit der Produktbereiche bilden sich häufig dem Studentenwerk ähnliche Organstrukturen auf Ebene der einzelnen Produkte.
- (5) Staatliche Subventionen für SBL richten sich in den meisten Ländern auf Investitionsförderung (Wohnheim- und Mensabau) oder auf eigene Bereitstellung von Leistungen (direkt ans Ministerium angekoppelt). Eine direkte Subventionierung des laufenden Betriebs von Service- und Beratungseinrichtungen ist nur in wenigen Fällen gegeben. Häufig werden aber Budgetmittel der Hochschulen eingesetzt.

- (6) Es gibt auch im Ausland Hinweise auf Größenvorteile. So sind z. B. Kooperationen und Zentralisierungstendenzen im Verwaltungsbereich der Wohnheime anzutreffen (auch wenn die Träger unabhängig bleiben bzw. wenn Investoren das Eigentum an den Wohnheimen behalten).
- (7) Es ist im Ausland für Anbieter von SBL durchaus üblich, ihre Leistungen auch auf breiteren Märkten anzubieten.
- (8) Es gibt kaum Hinweise auf allgemein gültige „Königswege“ für konkrete Organisationsformen. Beispielsweise im Hochschulsport zeigen sich beliebig viele Alternativen, die alle zu funktionieren scheinen.

Weitere Schlussfolgerungen aus den internationalen Beispielen werden im Zusammenhang mit den einzelnen Strukturfragen und Produkten gezogen.

Anlage 2: Ergänzende Informationen zum Hochschulraum Hamburg

2.1 Hochschulraum Hamburg

Der Hochschulraum Hamburg ist durch seine Vielfalt gekennzeichnet: Es gibt zwölf sehr unterschiedliche Hochschulen mit über 64.000 Studierenden. Für acht davon ist das Studentenwerk Hamburg Anbieter von Leistungen.

Hochschule		Studierende WS 03/04 ¹¹	Zuständigkeit des StW HH	Semesterbeitrag an das StW HH ¹²
1.	Bucerius Law School - Hochschule für Rechtswissenschaft (privat, staatlich anerkannt)	410	X	X ¹³
2.	Europäische Fernhochschule Hamburg (privat, staatlich anerkannt)	204		
3.	Evangelische Fachhochschule für Sozialpädagogik (kirchlich, staatlich anerkannt)	260	X ¹⁴	
4.	Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung (staatlich)	710 ¹⁵		
5.	Hamburger Fern-Hochschule (gemeinnützige GmbH, privat, staatlich anerkannt)	4.495		
6.	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (staatlich)	14.132	X	X
7.	Hochschule für Bildende Künste Hamburg (staatlich)	1.187	X	X
8.	Hochschule für Musik und Theater Hamburg (staatlich)	682	X	X
9.	Universität für Wirtschaft und Politik (staatlich)	2.848	X	X
10.	Universität Hamburg (staatlich)	40.222	X	X
11.	Helmut-Schmidt-Universität Universität der Bundeswehr Hamburg (staatlich, aber nicht landeseigen)	1.915		
12.	Technische Universität Hamburg-Harburg (staatlich)	5.266	X	X

¹¹ Vgl. Hochschulkompass der HRK; <http://www.hochschulkompass.de>; Februar 2004.

¹² Hochschulen, deren Studierendenzahlen im Wirtschaftsplan 2004 des Studentenwerks Hamburg als relevant für den Semesterbeitrag genannt sind. Vgl. S. 5.

¹³ Wird nicht individuell durch Studierende entrichtet, sondern von der Hochschule pauschal gezahlt.

¹⁴ Nur BAföG-Betreuung.

¹⁵ Vgl. Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung Hamburg; <http://www.fhoev-hamburg.de> (01.03.04).

2.2 Geschichte und Aufgabenstellung des Studentenwerks Hamburg

Das Studentenwerk Hamburg wurde am 12.4.1922 als „Verein Hamburger Studentenhilfe e.V.“ gegründet. Der Vereinszweck war die Unterstützung bedürftiger Studierender, der durch Leistungen wie Wohnraum-, Altbücher- und Arbeitsvermittlung verfolgt wurde. Später erfolgte die Anmietung eines Ledigenheims für 110 Studierende, im folgenden Jahr wurde die erste Mensa eröffnet. 1952 fand die Umbenennung in „Studentenwerk Hamburg e.V.“ statt, dem 1957 die Durchführung der Ausbildungsförderung nach dem Honnefer Modell (ab 1971 als BAföG) übertragen wurde. Die 1950er bis 1970er Jahre waren gekennzeichnet durch eine Expansion der Aktivitäten im Bereich Wohnen und Verpflegung; zudem erhielt das Studentenwerk im Universitätsgesetz vom 23.4.1969 die Zuständigkeit für die Durchführung sozialer Aufgaben zugesprochen. 1972 wurde das Studentenwerk erstmals Träger einer Kindertagesstätte (Bornstraße). Zum 1.1.1976 wurde das Studentenwerk auf der Grundlage des Studentenwerksgesetzes (StWG) Anstalt öffentlichen Rechts und im selben Jahr durch Anordnung der Behörde für Wissenschaft und Kunst als Amt für Ausbildungsförderung bestellt. 1988 erweiterte das Studentenwerk sein Angebot um die Allgemeine Sozialberatung. Nach einer Dekade mit relativ entspannter Wohnungsmarktlage wurden in den Jahren 1992 bis 1996 sechs neue Wohnheime bezogen und ein bestehendes erweitert; hierbei entstanden rund 850 Wohnplätze.¹⁶

Im Laufe der über 80 Jahre seines Bestehens hat das Studentenwerk Hamburg seine Tätigkeit sukzessive an vier Pfeilern ausgerichtet: Wohnen, Verpflegung, Ausbildungsfinanzierung und Soziales. Standen anfangs aus Gründen der Nachkriegsnot die ersten beiden Produktbereiche im Mittelpunkt der Aktivitäten, kamen im Laufe der Zeit insbesondere durch die Übertragung der BAföG-Auftragsverwaltung neue Felder hinzu. Das Studentenwerk Hamburg sieht sich heute ebenso als „hochschulübergreifende Sozialeinrichtung“ wie als nicht-profitorientiertes „Dienstleistungsunternehmen im Hochschulraum Hamburg mit einem kundenorientierten Dienstleistungsprofil, sozialem Auftrag (Essen, Wohnen, BAföG und Soziales), regionaler Ausrichtung, modernem Management und hohem Wirkungsgrad.“¹⁷

¹⁶ Vgl. ausführlicher: Studentenwerk Hamburg (1997b).

¹⁷ Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 2.

Anlage 3: Leitbild

3.1 Einführung

Die "Institutionen im gesamten Bildungsbereich" müssen aufgrund der Durchsetzung des Wettbewerbsgedanken auch im Bildungssektor und wegen der grundlegenden Wandlung der Bildungslandschaft "ihre neue Rolle überdenken, sich neu positionieren, Schwerpunkte und Leitziele definieren, aber sich auch rückbesinnen auf den eigenen gesellschaftlichen Auftrag."¹⁸ Im Hochschulbereich wird in diesem Prozess der Strategieentwicklung zunehmend der Leitbild-Ansatz adaptiert.¹⁹

Ein Leitbild beschreibt bezogen auf eine Organisation "ihre Besonderheit, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die Normen für die Handlungen ihrer Mitglieder. [...] Seine Funktionen liegen in der Profilgebung, der Orientierung und der Angabe einer Entwicklungsrichtung für die Institution."²⁰ Die Einigung auf ein Leitbild und dessen Artikulation verfolgen v.a. folgende Ziele: *Nach außen* ist das Leitbild ein Element der Profilgebung; es dient der Erhöhung der Akzeptanz der Einrichtung sowie einer klaren Darstellung des Selbstverständnisses. *Nach innen* soll durch die Erarbeitung eines Leitbildes die Motivation der Mitarbeiter sowie deren Identifikation mit der Institution gestärkt werden. Darüber hinaus soll durch die Darstellung des Gesamtzusammenhangs Orientierung für die einzelnen Arbeitsvollzüge geschaffen werden und die Entwicklungsrichtung für die Institution fixiert werden, um auf allen Ebenen eine stimmige und kompatible Zielbildung zu erreichen.

Auch für die Arbeit eines Studentenwerks hat das Leitbild "Orientierungs-, Motivations- und Legitimationsfunktion. Es soll Mitarbeitern und Führungskräften deutlich machen, mit welcher Grundausrichtung sie an ihre Tätigkeit für die Studierenden herangehen. Das Leitbild soll die Handlungsweise in allen Arbeitsbereichen beeinflussen und prägen".²¹ Zudem trägt das Leitbild dazu bei, die Rollen und Beziehungen von Staat, Hochschulen und Studentenwerk bei der Bereitstellung von SBL zu klären. Das Leitbild stellt damit eine wichtige Voraussetzung für alle weiteren Empfehlungen zu Struktur- und Produktfragen dar.

3.2 Bestandsaufnahme

Geschichtliche Entwicklung

Klee identifiziert im geschichtlichen Rückblick für die deutschen Studentenwerke trotz regionaler Spezifika einige übergreifende Phasen unterschiedlicher Leitbilder i. w. S.;²² er fasst zusammen: "In der Gründungsphase nach dem ersten Weltkrieg und während der Wiedergründungszeit nach dem Zweiten Weltkrieg dominierten der Selbsthilfegedanke und die Unterstützung notleidender Studenten. [...] Die Phasen des quantitativen Ausbaus (1954-1969) sowie die Konsolidierung und Verstaatlichung (1970-1980) ließen Gedanken an eine Unternehmensphilosophie in den Hintergrund treten. In der Leitbild-Diskussion seit 1990 finden sich die Worte Selbsthilfe und Not nicht mehr; sie wurden abgelöst durch Dienstleistung,

¹⁸ Vgl. Bülow-Schramm (2001), S. 264.

¹⁹ Vgl. u. a. Müller-Böling/Krasny (1998). Daneben bietet einen guten Überblick: Anke Hanft (2000).

²⁰ Vgl. Bülow-Schramm (2001), S. 264.

²¹ Klee (1997), S. 45.

²² Vgl. Klee (1997), S. 44.

Kundenorientierung und Service".²³ Diese Entwicklung zeigt sich in den Programmen des DSW.²⁴ Der aktuelle Slogan des DSW lautet folgerichtig seit 1998 "Damit Studieren gelingt". Eine zunehmende Anzahl von Studentenwerken hat inzwischen auch regional ein Leitbild entwickelt.²⁵ Unterschiedliche Slogans wie "Service - Rund ums Studium" (Dresden), "Von Menschen - für Menschen" (Bochum) sowie "Service für Studierende" (Hamburg) machen deutlich, dass bei ähnlicher Grundausrichtung verschiedene Akzentsetzungen möglich sind.

Ist-Zustand

Das Studentenwerk Hamburg hat in einem ab 1995 laufenden Diskussionsprozess eine Unternehmensphilosophie entwickelt.²⁶ Es formulierte diese in der Allgemeinen Geschäftsweisung vom September 1996 wie folgt:

Das Studentenwerk Hamburg ist "Das Serviceunternehmen für Studierende" an den Hamburger Hochschulen. Um die Erwartungen und Wünsche der Studierenden in gleich bleibender Qualität zu erfüllen, stellen wir den Dienst am Kunden - den Gast in der Mensa, den Mieter im Wohnheim, den Antragsteller beim BAföG, den Ratsuchenden - in den Mittelpunkt unseres Handelns. Der Studierende ist über den Studentenwerksbeitrag ein Direktbeteiligter und beeinflusst über die Gremienvertretung die Entwicklung des Studentenwerks.

Ziel des Studentenwerks ist es, nicht nur den heutigen Ansprüchen der Studierenden zu genügen, sondern auch Trends zu setzen und Innovationen für die Zukunft in den Bereichen Verpflegung, Wohnen, Ausbildungsförderung und Beratung voranzutreiben. Hierbei sind wir bestrebt, Wirtschaftlichkeit und Umweltfreundlichkeit zu verbinden. Als hochschulübergreifende Sozialeinrichtung wollen wir den Lebensraum Hochschule mitgestalten.

In der aktuellen Informationsbroschüre des Studentenwerks findet sich unter der Rubrik "Unsere Philosophie" eine leicht veränderte und um die Ausführung der Mitfinanzierung und Mitwirkungsmöglichkeiten der Studierenden gekürzte Fassung; hinzugekommen ist ein Hinweis auf die Aufgabe des Studentenwerks, "für das Wohlbefinden der Kinder in den Kindertagesstätten" zu sorgen.²⁷ In den Geschäftsberichten und auf der Homepage werden die Ziele ähnlich formuliert. Einzelne Bereiche (z. B. die Mensa) haben weitergehende Verpflichtungen/Philosophien erarbeitet und publiziert.²⁸

Ein standardisierter und aktueller Leitbild-Text, der verbindlich und komprimiert nach innen und außen das Leitbild festhält, existiert derzeit nicht. Nur der komprimierte Slogan "Service für Studierende" wird einheitlich durchgehalten.

²³ Klee (1997), S. 44. Siehe dazu ausführlicher: Deutsches Studentenwerk (2002b).

²⁴ Das erste Programm wurde 1921 in Leipzig verabschiedet, 1952 wurden das "Tübinger Programm" mit "Richtlinien für die Arbeit der Studentenwerke" veröffentlicht. Aus dem Jahr 1998 stammt das Programm "Moderne Dienstleistungsunternehmen - damit Studieren gelingt". Vgl. Deutsches Studentenwerk (2002b), S. 58ff.

²⁵ Als Beispiele für Leitbilder regionaler Studentenwerke vgl. www.studentenwerk-muenster.de/text/ueberuns/leitbild.php3; <http://rzv097.rz.tu-bs.de/allgemein/leitbild.html> (Studentenwerk Braunschweig); Klee (1997), S. 46.

²⁶ Vgl. Klee (1997), S. 45f.

²⁷ Studentenwerk Hamburg (2003d), S. 3.

²⁸ In den Mensen hängt teilweise folgendes Statement aus: "Es ist für uns wichtig, dass Sie zufrieden sind! Wir wollen für Sie gute und freundliche Gastgeber sein! Wir wollen qualitativ hochwertige Speisen und Getränke zu einem angemessenen Preis bieten! Wir wollen soweit wie möglich frisch zubereiten! Wir wollen Ihnen eine angenehme Atmosphäre bieten! Wir wollen möglichst umweltfreundlich arbeiten!" Vgl. Klee (1997), S. 46. Daneben existieren "Umweltleitlinien" zur Konkretisierung, vgl. Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 73.

Erkenntnisse aus den Experteninterviews

Die Interviews mit den Beschäftigten des Studentenwerks zeigen, dass intern kein einheitliches Leitbild vertreten wird. Die Mitarbeiter vertreten z. T. widersprüchliche Positionen:

- Das Studentenwerk sei ein reines Dienstleistungsunternehmen, geführt nach kaufmännischen Grundsätzen. Kunden seien die Studierenden bzw. die Studierenden und die Hochschulen.
- Trotz weitgehender Professionalisierung sei das Studentenwerk immer noch eine "studentische Selbsthilfeorganisation". Das Wort "Dienstleister" sei "unpassend", wenn überhaupt, könne von einem "sozialen Unternehmen" gesprochen werden.

Überwiegend wird jedoch die Position vertreten, ein wichtiges Merkmal des Studentenwerks sei die völlige Eigenständigkeit neben der Hochschule. Im Mittelpunkt des Handelns stehe der auf einem staatlichen Auftrag basierende Service für Studierende (mit angemessener Partizipation derselben), nachrangig unterstütze das Studentenwerk die Interessen der Hochschulen. Über wirtschaftliche und soziale Leistungen hinaus leiste das Studentenwerk einen eigenständigen Beitrag zur Gestaltung und Entwicklung des Hochschulraums Hamburg.

Die Ergebnisse des Studierendenworkshops bestätigen, dass die dort anwesenden Studierenden diese Sicht teilen. Sie sind der Auffassung, das Studentenwerk sei kein reines Dienstleistungsunternehmen, sondern habe einen sozialen Auftrag zu erfüllen. Ein studentischer Vertreter äußerte allerdings in einem Interview die Vermutung, der Slogan "Service für Studierende" sei v. a. nach innen für die Mitarbeitermotivation relevant, von den Studierenden werde er hingegen kaum wahrgenommen.

In der BWF herrscht die Auffassung vor, im Mittelpunkt der Arbeit des Studentenwerks stehe das hochschulpolitische Ziel der möglichst guten Studienbedingungen durch die Schaffung besonderer sozialer Bedingungen für alle Studierenden und für alle Hochschulen in Hamburg. In diesem Sinne wird das Studentenwerk als Dienstleister angesehen.

Einigkeit besteht bei allen Beteiligten, dass die soziale Aufgabe sich im Bereich „damit Studieren gelingt“ bewegt und sich damit auf die sozialen Bedingungen für alle Studierenden bezieht, nicht auf die gezielte Förderung Bedürftiger (Ausnahme BAföG, das als Individualfördersystem auf Bedürftigkeit ausgerichtet ist).

3.3 Optionen

Welches Selbstverständnis Organisationen entwickeln, hängt von der Verortung der Trägerschaft und Stellung (staatsnah, hochschulnah, unabhängig) sowie von der Zielgruppe des Handelns (für Studentenwerke: Studierende, Hochschulen) ab. Daraus ergeben sich die in folgender Abbildung dargestellten Ausrichtungen für Leitbilder.

Idealtypische Identitäten von Einrichtungen, die im Hochschulraum Service- und Beratungsleistungen (SBL) anbieten

(Hinweis: Auch wenn die Hochschule im Mittelpunkt des Handelns steht, profitieren natürlich deren Studierende von entsprechenden Angeboten und Leistungen)

Trägerschaft bzw. Bereitstellung von SBL	Staat (evtl. über ausführende Einrichtung)	"Sachwalter" / Anwalt der (bedürftigen) Studierenden; sozialpolitischer Akteur / Bestandteil der öffentl. Wohlfahrtspflege	Angebot als Teil der institutionellen Hochschulfinanzierung
	Hochschulen	Teil der Serviceeinrichtungen der Hochschule zur Unterstützung dessen Profils / Marketingbemühungen	Einrichtung der Hochschulverwaltung
	eigenständige Einrichtungen	Dienstleister für Studierende / (gemein-) wirtschaftliches Unternehmen	Dienstleister für Hochschulen / (gemein-) wirtschaftliches Unternehmen
	Studierende	Selbsthilfeorganisation der Studierenden (Solidargemeinschaft)	Freiwilliges studentisches Engagement zum Gesamwohl der Hochschule
		Studierende	Hochschulen
Wer steht im Mittelpunkt des Handelns ? (Kunde / Nutzer)			

Die bisherige, oben dargestellte Verortung des Studentenwerks Hamburg liegt bei der Eigenständigkeit der Einrichtung und der Ausrichtung auf die Studierenden; die anderen Felder stellen Entwicklungsoptionen dar. Das jeweilige Leitbild hat weit reichende Auswirkungen (bzw. Wechselwirkungen) u. a. in Bezug auf

- die Gestaltung der Produktpalette sowie der Aktivitäten: Sieht sich ein Studentenwerk z.B. vorrangig als Dienstleister einer Hochschule, wird es auch Angebote erbringen, die Studierenden nur mittelbar zu Gute kommen (z.B. ein Tagungszentrum, Liegenschaftsverwaltung).
- die Entscheidungsstrukturen und die interne Organisation: Wenn z.B. das Bild einer Selbsthilfeorganisation gepflegt wird, muss nicht nur eine geringfügige Partizipation der Studierenden, sondern eine weit reichende Selbstbestimmung gewährleistet sein. Wenn ein Studentenwerk die Identität eines vom Staat beauftragten sozialpolitischen Akteurs betont, muss dieser ein entsprechend eindeutiger und konkreter staatlicher Auftrag zugrunde liegen.
- die Rolle von Wettbewerb: Ein Dienstleistungsbetrieb wird eher in einem wettbewerblichen Umfeld angesiedelt sein, ein staatlicher Auftrag zur sozialen Sicherung dagegen wird eher die Alleinstellung eines Studentenwerks für die SBL hervorheben.

In der Realität sind Studentenwerke aufgrund orts- und landesspezifischer Aspekte²⁹ selten eindeutig einer der oben genannten Kategorien zuzuordnen, da sie unter

²⁹ Vgl. dazu bspw. Mutius (1997), S. 13.

unterschiedlichsten Rahmenbedingungen verschiedene historisch gewachsene Interessen, Ansprüche und Einflussnahmen zum Ausgleich bringen müssen. Daneben gelten für die verschiedenen Aufgabenbereiche teilweise unterschiedliche Ausgangsbedingungen, die die Suche nach einem übergreifenden Leitbild erschweren können. Gerade in einer hybriden Organisation mit unterschiedlichen Einflussphären (s. Kapitel 1.2.3 im Empfehlungsteil) fällt die Formulierung eines Leitbilds schwer. Andererseits lässt sich auch gerade aus der unklaren und diffusen Ausgangslage eine besondere Notwendigkeit zur Formulierung eines Leitbildes ableiten, um dort, wo es möglich ist, Klarheit zu schaffen und zu vermitteln.

3.4 Bewertung

Zur Bewertung des bisherigen Umgangs mit Leitbildern im Studentenwerk Hamburg lässt sich sagen:

- Die dargestellten Ansätze eines Leitbilds weisen auf das Studentenwerk als unabhängiges Unternehmen mit einem Dienstleistungsauftrag für Studierende. Wird dies vor den aktuellen Rahmenbedingungen gespiegelt, scheint ein Problem nur in der fehlenden, ergänzenden Ausrichtung auf die Zielgruppe „Hochschule“ zu bestehen, um den Service für Studierende in eine Profilbildung durch Studienangebote einzuordnen.
- Das Fehlen eines verbindlich standardisierten Leitbildes hat zur Folge, dass unterschiedliche Varianten leitbildhafter Texte verwendet werden. Auch haben die Experteninterviews gezeigt, dass bisher formulierte Leitsätze nicht von allen Mitarbeitern getragen werden.
- In den Interviews wurde z. T. ein Gegensatz zwischen sozialer Zielsetzung und der Rolle als Dienstleister gesehen. Dieser Gegensatz ist eigentlich nicht nachvollziehbar: Das Studentenwerk erbringt soziale, d.h. sich im Bereich der Lebensführung und des menschlichen Zusammenlebens bewegend Dienstleistungen. Wenn „sozial“ nicht als Formulierung sozialpolitischer Ziele bzw. als Bedürftigenförderung verstanden wird, sondern als Schaffung angemessener Lebensbedingungen für alle Studierenden, löst sich der scheinbare Gegensatz auf.
- Jetzt eine Leitbildentwicklung anzustoßen, könnte eine gute Unterstützung für die Positionierung des Studentenwerks unter veränderten Rahmenbedingungen sein und könnte die in den vorigen Punkten angesprochenen Unklarheiten reduzieren.

Anlage 4: Strukturanalyse

4.1. Steuerung, Autonomie und Finanzierung des Studentenwerks Hamburg

4.1.1. Einführung

Studentenwerke bewegen sich im Spannungsfeld zwischen staatlicher Steuerung und Autonomie: Als öffentlich-rechtliche Anstalten mit dem Recht der Selbstverwaltung sind sie selbstständig, aber dennoch Teil des öffentlichen Sektors. Die Sachgründe der Verselbstständigung liegen im Fall der Studentenwerke v. a. in der Flexibilität der Aufgabenerfüllung, der Möglichkeit zur Spezialisierung des Personals und die Chance zur Mitverantwortung der Nutzer durch entsprechende Organstrukturen.³⁰ Die Gründe verdeutlichen die Notwendigkeit von Autonomie: Die Vorteile können nur dann zum Tragen kommen, wenn ein Studentenwerk eigenständig handeln und entscheiden kann. Sie führen zusammen mit dem Ziel der Wirtschaftlichkeit zum Einsatz unternehmerischer Strukturen und Verfahrensweisen in Studentenwerken.

Das Studentenwerk bleibt aber gleichzeitig ein Instrument seines Trägers, der über das Studentenwerk politische Ziele verfolgt. D. h. solange die staatliche Seite sich nicht von diesen Zielen verabschiedet, ist staatliche Steuerung erforderlich (ggf. auch dann, wenn der Staat nicht der Träger wäre). Mechanismen staatlicher Steuerung können sein:

- Staatliche Eingriffe in operative Entscheidungen (Genehmigungsvorbehalte, Erlasse, Bewilligungsbescheide),
- Staatliche Finanzierung (Ausgabensteuerung, Zuweisungskriterien),
- Gesetzliche Rahmenbedingungen,
- Staatliche Mitwirkung in Organen,
- Festlegung von Rechenschaftspflichten des Studentenwerks; Staat als Adressat des Berichtswesens.
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

Die verschiedenen Formen staatlicher Einflussnahme stehen für unterschiedliche Steuerungsphilosophien: Detaillierte staatliche Steuerung und Kontrolle vs. eine Steuerung auf Distanz, in der die Setzung von Rahmenbedingungen und Anreizsystemen sowie ein partnerschaftliches Verständnis dominiert.

Studentenwerke waren auch in der Vergangenheit trotz teilweise staatlicher Finanzierung nicht den Restriktionen des staatlichen Haushalts unterworfen und praktizierten eine kaufmännische Wirtschaftsführung; über die Bewilligungsbescheide und die damit verbundenen Auflagen wurden jedoch „fast alle restriktiven Elemente staatlicher Haushaltspolitik bei knappen Kassen“³¹ den Studentenwerken aufgezwungen. Dies galt für die meisten anderen Bundesländern stärker als für Hamburg; hier hat eine zurückhaltende staatliche Steuerung des Studentenwerks bereits Tradition. Ein restriktiver Steuerungsansatz führt zwangsläufig zu Problemen, wie die obigen Überlegungen zum New Public Management (NPM) gezeigt haben:

³⁰ Vgl. von Mutius (1997), S. 28.

³¹ Remmel (2002), S. 62.

Die Balance zwischen Autonomie und staatlicher Steuerung wird nicht gewahrt. Unternehmerisches Handeln des Studentenwerks wird durch staatliche Regulierung gelähmt. Das NPM setzt daher insbesondere auf den Dreiklang aus Finanzierungsmechanismen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen und Rechenschaftslegung (plus einen ordnungspolitischen Rahmen).

Im NPM müssen jedoch auch die Steuerungsbeziehungen über die direkte staatliche Steuerung hinaus betrachtet werden: Der neue Steuerungsansatz sieht teilweise vor, die direkte staatliche Intervention durch Mechanismen der Nachfragesteuerung zu ersetzen. Dies soll Anreize beim Studentenwerk erzeugen, die Bedürfnisse der Nachfrager bestmöglich zu erfüllen. Es entstehen Marktbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern. Damit kann die Frage der Steuerung des Studentenwerks nicht auf die Beziehung zum Staat verengt werden; dies würde zu kurz greifen. Stattdessen ist ebenfalls die von Studierenden und Hochschulen ausgehende Steuerung in den Blick zu nehmen. Wenn es dem Staat gelingt, durch entsprechende Regelsetzung auf dieser Ebene wirksame steuernde Einflüsse zu installieren, kann er sich selbst aus der direkten Einflussnahme zurückziehen.

4.1.2. Bestandsaufnahme

Steuerung und Autonomie

Die staatliche Steuerung vollzieht sich im Rahmen des Gesetzes in folgenden Bereichen:

- *Gesetzlicher Auftrag:* Die zu betreuenden Hochschulen und der Aufgabenkatalog sind gesetzlich festgelegt. Das Studentenwerk soll die soziale, gesundheitliche und kulturelle Betreuung und Förderung der Studierenden übernehmen, insbesondere über Mensabetriebe, Wohneinrichtungen, Gesundheitsvorsorge, Kranken- und Unfallversicherung, Gewährung von Beihilfen und Darlehen, Studentenhäuser, Kindertagesstätten und weitere soziale Einrichtungen, Auftragsangelegenheiten (staatliche Ausbildungsförderung). Auch für die wirtschaftlichen Betriebe des Studentenwerks ist verfügt, dass sie ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke verfolgen müssen. Aus der Nennung der Hochschulen ist nicht zu schließen, dass sie dem Studentenwerk Monopolrechte einräumen müssen; sie können im Rahmen des bestehenden Gesetzes Service- und Beratungsleistungen für ihre Studierenden auch von anderen Akteuren bereitstellen lassen. Die Nennung ist lediglich erforderlich, um die Erhebung von Studierendenbeiträgen an den Hochschulen rechtlich zu ermöglichen.
- *Organstruktur:* Staatliche Vertreter gehören dem Verwaltungsrat an (ein Vertreter der BWF, drei von der Deputation der Behörde gewählte Personen) und wirken an dessen Entscheidungen mit.
- *Genehmigungsvorbehalte:* Für die Satzung und die Beitragsordnung gibt es einen Zustimmungsvorbehalt der BWF.
- *Rechtsaufsicht:* Die BWF führt die Rechtsaufsicht über das Studentenwerk, Fachaufsicht gibt es nur im Rahmen der Auftragsangelegenheiten.
- *Zuschuss:* Die BWF leistet zur Erfüllung der Aufgaben einen jährlichen Globalzuschuss nach dem staatlichen Zuwendungsrecht, dessen Höhe im Haushaltsplan festgesetzt ist, und erstattet die Kosten im Rahmen der Auftragsangelegenheiten.

Aus der Rechtsform des Studentenwerks und den dargestellten rechtlichen Regelungen folgt zudem für die Autonomie:

- Das Studentenwerk genießt weitestgehende Personal-, Finanz- und Organisationsautonomie. Es besitzt Arbeitgeberbereitschaft.
- Die Autonomie wird nicht durch mehrjährige Planungssicherheit gestärkt.
- Das Studentenwerk ist mit allen Bereichen seiner Tätigkeit an das öffentliche Tarifrecht gebunden.

Ein weiteres und das wesentliche Instrument der staatlichen Steuerung ist die 1996 erstmals geschlossene und seitdem kontinuierlich fortgeschriebene Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) zwischen der Geschäftsführung des Studentenwerks und der BWF. Die ZLV beschreibt die Aufgaben des Studentenwerks und deren angestrebte Veränderung. Sie trifft Aussagen zu den Produkten (Verpflegung, Wohnraum) und zu staatlichen Regulierungsvorschriften sowie über den Beitrag des Studentenwerks zu politischen Zielen (Beispiel 2003: Internationalisierung, Gleichstellung Behinderter, Umwelt). Sie dokumentiert die Selbststeuerungsfähigkeit des Studentenwerks, z.B. im Bereich Qualitätsmanagement. Und schließlich trifft sie die Regelungen zur staatlichen Finanzierung (genauer s. u.).

Eine neue Rolle der BWF wurde in 2002/03 erprobt: Die BWF initiierte einen Gesprächskreis „Verbesserung des Ausländerstudiums in Hamburg“ mit Studentenwerk, Hochschulen und allen relevanten Akteuren. Aus den Gesprächen resultierten konkrete Empfehlungen und Aufträge an die einzelnen Beteiligten, um die Bedingungen für ausländische Studierende zu optimieren. D. h. der Staat wird hier – orientiert an staatlichen Zielen - zum Anstoßgeber, Initiator und Moderator für kooperative Prozesse (im Beispiel in Form eines „round tables“). Die BWF nimmt die Rolle eines Projektmanagers ein. Diese Rolle vollzieht sich jenseits der traditionellen, in Gesetzen fixierten und formalisierten Regelungen.

Grenzen der Autonomie werden jedoch nicht nur durch staatliche Steuerung gesetzt. Die faktischen Handlungsmöglichkeiten lassen sich auch durch Markt- oder Nachfragesteuerung begrenzen. Das Studentenwerk ist bei der Gestaltung der Preise darauf angewiesen, Nachfrage und Zahlungsbereitschaft zu finden. Es steht in scharfem Wettbewerb mit verschiedensten Anbietern. D. h. sowohl im Essens- wie im Wohnheimbereich greift die Marktsteuerung. Die Wirksamkeit dieser Mechanismen beweisen auch die umfangreichen Marktforschungsaktivitäten, mit denen das Studentenwerk versucht, Bedürfnisse und Bewertungen ihrer Kunden zu ermitteln. Ein entsprechender Mechanismus, der die Ziele der Hochschulen als zweiter Stakeholder-Gruppe zum Tragen bringt, existiert nicht. Die Hochschulen sind zwar über die Organe an den Entscheidungen des Studentenwerks beteiligt, stehen aber nur Ausnahmefällen in direkten Anbieter-Nachfrager-Beziehungen zum Studentenwerk (z. B. Zahlungen der HfMT für „Musikübezellen“ im Wohnheim).

Staatliche Finanzierung

Das Studentenwerk erhält einen staatlichen Globalzuschuss. Dieser wird jährlich bestimmt, es gibt also keine mehrjährige Planungssicherheit. Basis für den Globalzuschuss ist die ZLV. Dort wird für das Jahr 2003 für die Finanzen geregelt:³²

- Der Globalzuschuss wird aus den Leistungen im Verpflegungsbereich begründet. Basis für die Kalkulation ist die geplante Zahl der Essensportionen. Sollten die Ist-Werte um mehr als 5% davon abweichen, kann es Anpassungen geben. Außerdem wird der Globalzuschuss entsprechend der Personalkostenentwicklung

³² Vgl. BWF/Studentenwerk Hamburg (2003).

im öffentlichen Dienst dynamisiert. Die Logik hinter dieser Berechnung des staatlichen Zuschusses resultiert aus dem „Bochumer Mensaplan“ von 1974: Die Abgabepreise sollen den Wareneinsatz decken, der staatliche Zuschuss die Herstellungskosten (was derzeit nicht der Fall ist; der staatliche Zuschuss ist geringer). Diese Logik erklärt auch die Dynamisierung. Seit 1995 schwankt der Zuschuss pro Essen um die 1,60 €³³. Dies bedeutet nicht, dass diese Summe auch tatsächlich pro Essen ausgegeben werden muss; die Essensportionen dienen lediglich als Berechnungsgrundlage für einen Globalzuschuss.

- Es gibt im Gegenzug dazu Restriktionen für die Wirtschaftsführung im Mensabereich: Die Preise dürfen für 2 Essen 1,50 €, für 2 Essen 2,50 € und für zwei Essen 3,50 € nicht überschreiten (Preisobergrenzen). Die Wareneinsatzwerte dürfen für 2 Essen 80% und für die übrigen Essen 65% des Abgabepreises nicht unterschreiten (Wareneinsatzuntergrenzen). Bei den Wohnheimen ist geregelt, dass die Miete die laufenden Kosten plus Rücklagen für Instandsetzung und Einrichtungserneuerung decken muss. Staatliche Regulierung ist in der ZLV zudem über eine Begrenzung der Rücklagenbildung enthalten.
- Der Staat übernimmt für Wohnheime Erbbauzinsen und für bis 1980 errichtete Häuser Kapitalkosten (Zinsen und Tilgung) bis Ende der Darlehenslaufzeit (ersteres entsprechend den tatsächlich anfallenden Zinsen, letzteres in bisherigem Umfang).
- Es gibt einen staatlichen Zuschuss für die Betreuung anderer Wohnheimträger (2003: 31.000 €). Dieser hat eine inputbezogene Kalkulationsgrundlage: 50% der Personalkosten eines Angestellten in bestimmter BAT-Eingruppierung plus 20% Overhead.
- Es gibt pauschale, auf Einzelaspekte bezogene Finanzierungselemente: 10.000 € pro Kantine, die dort einbezogen wird, wo keine Mensa vorhanden ist; 205.000 € für anteilige Finanzierungskosten Mensa Campus; 56.300 € für die Wohnanlage Berliner Tor. Hinzu kommen einmalige Zahlungen, z. B. in 2002 Installation von Internetanschlüssen (150.000 €).³⁴

Schließlich gibt es noch weitere Finanzierungsbestandteile:

- Die Kostenerstattung für Auftragsangelegenheiten (BAföG) wird von der BWF übernommen.
- Für Instandsetzungen und Investitionen über 250.000 € sowie Neubauten kann das Studentenwerk Anträge auf staatliche Zuwendungen stellen. Dies wird in der ZLV erwähnt, im Detail aber außerhalb der ZLV geregelt.
- Flächen und Energiekosten der Mensabetriebe werden unentgeltlich bereitgestellt. Es wird jedoch derzeit an einer getrennten Erfassung dieser Kosten gearbeitet, was auch eine getrennte finanzielle Behandlung ermöglichen würde.

Für den Globalzuschuss gibt es konkrete Kürzungspläne der BWF: 2005/2006 soll er auf die Hälfte des derzeitigen Betrags sinken.

Einschätzungen aus den Experteninterviews

In den Experteninterviews wurden folgende Punkte deutlich:

- Die im Gesetz verankerte, weitgehende Autonomie des Studentenwerks bestätigt sich auch in der Praxis. Es gibt keine staatlichen Erlasse und keine Einmischung

³³ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003a).

³⁴ Vgl. „Habetreu“ Hamburger Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Treuhand-Gesellschaft mbH (2003).

in laufende Geschäfte. Die vom Staat gewährte Freiheit wird von allen Beteiligten als sehr positiv betrachtet und stellt einen Zustand dar, den die Hochschulen für sich idealtypisch verfolgen, aber noch nicht erreicht haben. Auch die staatliche Mitwirkung im Verwaltungsrat ist von sehr geringer Relevanz. Die staatliche Seite äußert keine Ambitionen, die Steuerungsintensität zu erhöhen.

- Es ist nicht klar, welche Verantwortungen für bestimmte Zielsetzungen bei den einzelnen Akteuren liegen. Beispiele: Die staatliche Seite sieht eine ganzheitliche Mitverantwortung für Service- und Beratungsleistungen bei den Hochschulen, diese erkennen diese aber nicht in allen Fällen an. Angehörige des Studentenwerks sprechen sich z. T. klar dafür aus, dass der Staat weiter sozialpolitische Verantwortung übernehmen muss. Gleichzeitig findet sich aber die Überzeugung, dass der Staat dieser Aufgabe nicht hinreichend nachkommt und das Studentenwerk sich daher stark als „soziales Gewissen“ betätigen muss. Andererseits findet sich im Studentenwerk genauso die Position, dass es darum geht die Nachfrage der Studierenden zu befriedigen bzw. Service- und Beratungsleistungen wirtschaftlich zu erbringen. Im Verhältnis Staat – Hochschulen – Studentenwerk – Studierende liegt somit ein diffuses Spannungsfeld von Zielen und Verantwortlichkeiten vor.
- Das derzeit einzige wirksame staatliche Steuerungsinstrument ist die Ziel- und Leistungsvereinbarung. Nur hier werden staatliche Ziele explizit formuliert und in die Arbeit des Studentenwerks eingebracht.
- Die Bereitschaft von Seiten der BWF, das Studentenwerk staatlich zu subventionieren, sinkt. Teilweise besteht die Vorstellung, eine Finanzierung von Investitionen wäre ausreichend (vgl. die Ausführungen zum österreichischen Ansatz), teilweise wird sogar ein Rückzug auf die Neuinvestitionen für machbar gehalten. Ein Problem wird in der Grenze von 250.000 € gesehen, ab der sich die BWF an Investitionskosten beteiligt: Dies könnte ein Anreiz sein, Instandsetzung hinauszuschieben, bis die Kosten die Grenze überschreiten.
- Von Seiten der Hochschulen und der BWF wird z. T. beklagt, dass Mechanismen der Nachfragesteuerung im Verhältnis Studentenwerk – Hochschule nicht greifen. Eine Stärkung marktanaloger Beziehungen im Verhältnis zu den Hochschulen wird gefordert. Es solle eine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung zwischen Hochschulen und Studentenwerk etabliert werden. Gleichzeitig sehen die Hochschulen in der aktuellen Finanzlage aber wenig Spielräume, aus den vorhandenen eigenen Mitteln Leistungen des Studentenwerks einzukaufen. Von Seiten des Studentenwerks wird Bereitschaft zur verstärkten Koordination mit den Hochschulen signalisiert. Allerdings bestehen Bedenken gegen eine echte „Nachfragemacht“ der Hochschulen, da von Seiten der Hochschulen möglicherweise unrealistische und wirtschaftlich nicht tragfähige Anliegen an Service- und Beratungsleistungen artikuliert würden. Diese Bedenken relativieren sich, wenn die Hochschulen die wirtschaftlichen Risiken des Studentenwerks mittragen würden. Auch wird z.B. eine Zielvereinbarung mit den Hochschulen als möglicher Kooperationsansatz von Studentenwerks-Vertretern z. T. als unnötige zusätzliche Bürokratie wahrgenommen. Dies wiederum relativiert sich, wenn sich die Zielvereinbarung auf ausgewählte prioritäre Felder beschränkt, v. a. die Internationalisierung. Von Hochschulseite wird das Problem der unterschiedlichen Größen der Hochschulen gesehen: Würde sich die Nachfragemacht nach der Größe richten, bestünde die Gefahr, dass die Ansprüche der kleinen Hochschulen untergehen.
- Die Bindung an den öffentlichen Tarif wird von den meisten Gesprächspartnern als großer Wettbewerbsnachteil des Studentenwerks betrachtet, nicht nur wegen der

Höhe der Bezahlung sondern auch wegen restriktiven Arbeitszeitregelungen u. ä. Uneinigkeit besteht, über die Schlussfolgerungen daraus: Teilweise wird ein Ausstieg aus dem BAT für das Studentenwerk insgesamt befürwortet (z. B. zugunsten eines Haustarifs), da nur so der Betriebsfrieden gewahrt werden könne. Z. T. wird dagegen vorgeschlagen, nur in Einzelbereichen den BAT zu verlassen bzw. in unterschiedlichen Produktbereichen sich an den jeweiligen Marktgegebenheiten zu orientieren (z. B. für die Verpflegungsbetriebe am Tarif Nahrung, Genuss, Gaststätten).

- Alle Gesprächspartner sind sich einig, dass die fehlende mehrjährige Planungssicherheit ein großes Problem darstellt. Das Studentenwerk soll autonom wirtschaften und strategisch planen; dafür wird eine gesicherte Basis in Bezug auf die staatliche Finanzierung über mehrere Jahre als erforderlich betrachtet.
- Im Studentenwerk gibt es Ideen bzw. erste Initiativen, den bestehenden Aufgabenkatalog auszuweiten, Schwankungen in der Auslastung der Ressourcen durch Zusatzangebote auszugleichen (z. B. Catering der Mensa Berliner Tor) und dabei möglicherweise Quersubventionen für das Kerngeschäft zu erzielen.
- V. a. von Seiten der Studierenden, die in Gremien des Studentenwerks und der Hochschulen mitwirken, ist die Position zu finden, Service- und Beratungsleistungen seien eine staatliche Aufgabe und der Staat müsse für hinreichende Finanzierung sorgen, um dem Auftrag der Chancengleichheit gerecht zu werden.
- Es besteht die einhellige Meinung bei Studentenwerk und Hochschulen, dass neue Steuerungsmodelle die bestehenden staatlichen Zuschüsse nicht in Frage stellen dürfen; das bestehende Niveau der staatlichen Förderung muss legitimiert werden. Teilweise werden Zweifel geäußert, ob das Bemessungskriterium Essensportionen den staatlichen Zuschuss hinreichend legitimiert.

4.1.3. Optionen

Optionen aus den anderen Bundesländern

Betrachtet man die gesetzlichen Regelungen zur staatlichen Steuerung in den anderen Bundesländern, ergeben sich folgende Hinweise:

- Bei der Aufgabenbeschreibung wird teilweise der Bezug zu den Hochschulen hergestellt (Baden-Württemberg: „außer die Hochschule übernimmt diese Aufgabe“, Mecklenburg-Vorpommern: „im Zusammenwirken mit den Hochschulen“).
- Das Ziel des ausgeglichenen Studentenwerks-Haushalts ohne Überschüsse wird in zahlreichen Ländern nicht vorgegeben.
- Die Möglichkeiten zur Gründung von Unternehmen, Beteiligung an Unternehmen und zur Integration des Studentenwerks in die Hochschule sind in Baden-Württemberg explizit vorgesehen.
- U. a. Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen schreiben den Studentenwerken nicht vor, ausschließlich gemeinnützig tätig zu sein.
- In zahlreichen Hochschulgesetzen ist vorgesehen, dass die Studentenwerke auch über die Hochschulangehörigen hinaus Nutzer bedienen können, soweit sie dadurch nicht an der Erfüllung ihrer Primäraufgaben gehindert werden (z. B. Bayern, Bremen, Nordrhein-Westfalen).
- In Niedersachsen ist die Finanzhilfe im Hochschulgesetz verankert und bemisst sich aus einem Pauschalbetrag pro Studentenwerk (4,6 Mio. €), einer studierendenabhängigen Grundfinanzierung (5 € pro Studierendem) und einem

Beköstigungsbetrag (1,03 € pro im Vorjahr ausgegebenem Essen). Die Studentenwerke haben damit einen Rechtsanspruch auf die Finanzhilfe.

- Baden-Württemberg sieht einen mehrjährigen Landeszuschuss vor.
- In allen Ländern – bis auf das Saarland – bedarf die Satzung der Genehmigung des Landes. Die Genehmigungspflicht für die Beitragsordnung ist in mehreren Ländern nicht gegeben (u. a. Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen). Andererseits gibt es aber auch Genehmigungspflichten für den jährlichen Wirtschaftsplan, so u. a. in Bayern, Hessen und Thüringen.

Weitergehende Denkooptionen

Blickt man ins Ausland und bezieht man weitergehende Veränderungen der staatlichen Rolle ein, so bieten sich folgende Möglichkeiten:

- *Völliger Rückzug des Staates aus der Bereitstellung von Service- und Beratungsleistungen.* Wenn die staatliche Seite zu der Überzeugung gelangt, die Hochschulen, Studentenwerke und die marktlichen Prozesse könnten eine hinreichende Bereitstellung der Angebote leisten, kann sie sich aus der Steuerung und Finanzierung zurückziehen. Möglicherweise kann eine staatliche Minimalaufgabe die Subventionierung der Neuinvestition sein (im Sinne des in Österreich geschätzten „Preistrichters“, vgl. Anhang 1); diese kann unabhängig vom Anbieter der Leistung gewährt werden.
- *Abgabe der staatlichen Trägerschaft.* Der Staat zieht sich nicht voll zurück (und beteiligt sich z.B. weiter an der Finanzierung), übergibt aber die Trägerschaft des Studentenwerks an die Hochschulen oder Studierenden (s. Norwegen).
- *Begrenzung staatlicher Einfluss auf Dachorganisation.* So sind in Norwegen die Studentsamskipnader gemeinnützige, öffentlich-rechtliche Einrichtungen mit (allerdings begrenzten) staatlichen Einflussmöglichkeiten. Sie sind aber lediglich eine Art Mutterkonzern für privatwirtschaftliche, profitorientierte Töchter, die unabhängig agieren.
- *Individualförderung statt institutioneller Förderung.* Die derzeitigen Subventionen v. a. der Mensaessen treffen wenig zielgenau die bedürftigen Studierenden. Vielmehr haben alle Mensabesucher den Nutzen aus der staatlichen Förderung. Gerade in Zeiten knapper Kassen kann argumentiert werden, eine Förderung der (bedürftigen) Individuen könne die sozialen Ziele mit geringerem Aufwand erreichen als eine institutionelle Förderung des Studentenwerks (Bsp. „Pickerl“ in Österreich). Analog könnte man an Wohngutscheine o. ä. denken. Nahe liegend erscheint die individuelle Förderung bei Erhebung von Studiengebühren in Form einer Gebührenminderung für bedürftige Studierende.
- *Rückkehr zur umfassenden staatlichen Bereitstellung:* Der Staat soll umfassende Verantwortung für Service- und Beratungsleistungen übernehmen, diese möglichst weitgehend finanzieren und selbst über staatliche Organe bereitstellen. Diese Förderung entspricht dem Charakter des Hochschulstudiums als gesellschaftlich nützliche Aktivität und dem Ziel der Chancengleichheit. Das Studentenwerk ist die geeignete Einrichtung, um diese staatlichen Ziele unmittelbar und umfassend umzusetzen. Diese Position wird v. a. von Studierendenvertretern eingenommen.

4.1.4. Bewertung

Kriterien

Die Kriterien, die zur Beurteilung der dargestellten Gegebenheiten herangezogen werden, resultieren unmittelbar aus dem Steuerungsansatz des NPM:

- *Autonomie und Partnerschaft:* Das Studentenwerk als Einrichtung mit Know-how-Vorsprüngen gegenüber dem Staat soll eigenverantwortlich entscheiden und handeln können. Staatliche Mitwirkung sollte sich partnerschaftlich vollziehen.
- *Output-/Ergebnisorientierung:* Die Steuerung sollte sich an Ergebnissen und nicht an Inputs orientieren.
- *Ex post-Steuerung:* Erzielte Ergebnisse sollten belohnt/sanktioniert werden.
- *Grobsteuerung:* Steuernde Eingriffe sollten nicht ins Detail gehen.
- *Transparenz, Konsistenz:* Die staatliche Mitwirkung sollte transparent und einfach strukturiert erfolgen. Staatliche Steuerungsinstrumente sollten konsistent aufeinander abgestimmt sein.
- *Wettbewerb, Nachfragesteuerung:* Der Staat sollte Wettbewerb bei der Bereitstellung von Service- und Beratungsleistungen initiieren und dabei die Mechanismen der Nachfragesteuerung nutzen.
- *Anreizsetzung:* Staatliche Finanzierungssysteme sollten Anreize zu hoher Aufgabenübernahme, Leistung und Innovation setzen.
- *Ordnungspolitischer Ansatz:* Der Staat sollte nicht in Prozesse eingreifen, sondern Rahmenbedingungen setzen (insbesondere für funktionierenden Wettbewerb).
- *Durchsetzung staatlicher Ziele:* Die Steuerungsmechanismen sollten insgesamt geeignet sein, die staatlichen Ziele wirksam in die Bereitstellung von Service- und Beratungsleistungen einzubringen.

Bewertung

Die Analyse der Ist-Situation in Bezug auf Gesetzeslage und Finanzierung anhand der Kriterien ergibt (beschränkt auf problematische Punkte):

- Die Festlegung auf ausschließlich gemeinnützige Aktivitäten widerspricht dem Autonomiegedanken und ist ein Hindernis für den Wettbewerb.
- Die Genehmigungsvorbehalte sind ebenso wie die staatlichen Regulierungen über die ZLV Ausdruck von ex ante-Prozesssteuerung und schränken die Autonomie ein.
- Die Bindung ans Tarifrecht verhindert Wettbewerb. Die ungleichen Chancen des Studentenwerks gegenüber anderen Anbietern (z.B. in Bezug auf Öffnungszeiten o. ä.) blockieren die Möglichkeit, Anbieter von Service- und Beratungsleistungen in fairen Wettbewerb treten zu lassen.
- Die Kriterien des Wettbewerbs durch Nachfragesteuerung sind in der Beziehung Studentenwerk – Studierende, aber nicht in der Beziehung Studentenwerk – Hochschulen erfüllt.
- Die Transparenz ist aufgrund der unklaren Zielzuweisungen an die Akteure eingeschränkt.

Wendet man die Kriterien auf die Ziel- und Leistungsvereinbarung (Beispiel aus dem Jahr 2003) an, so ergibt sich folgendes Bild:

- Partnerschaft ist gegeben – die ZLV ist ein partnerschaftliches Instrument, das im Gegenstromverfahren und mit großen inhaltlichen Spielräumen des Studentenwerks erarbeitet wurde.
- Die Autonomie wird an einigen Stellen durch Regulierungen eingeschränkt. Z. B. in Bezug auf Essenspreise wird der Weg der Prozesssteuerung gewählt.
- Eine Ergebnisorientierung findet sich in den Kennzahlen in den Anlagen der ZLV. Die Tabellen sind aber nicht direkt mit den Zielformulierungen verbunden. Der eigentliche Text ist stark maßnahmenorientiert („Speisepläne im Internet“ u. ä.) und dadurch z. T. auch sehr kleinteilig. Ein Teil der Vereinbarungen ist deutlich

inputbezogen und damit eigentlich Gegenstand der autonomen internen Steuerung, z.B. die Einrichtung einer Stelle „Produkt- und Qualitätsleitung“ für die Mensa- und Wirtschaftsbetriebe.

- Die ZLV enthält keine Wettbewerbsimpulse. Viele der Regelungen im Abschnitt zur Qualität könnten als Ergebnis einer nachfragerorientierten Steuerung resultieren und müssten nicht zwingend vereinbart werden.
- Die ZLV enthält überflüssige Elemente, z. B. Wiederholungen der gesetzlichen Regelungen oder Selbstverständlichkeiten (z. B. es ist Aufgabe des Studentenwerks, „die Nachfrage der Studierenden zu befriedigen“). Darunter leiden die Transparenz und die Präzision.
- Schädlich für die Transparenz ist auch, dass die Inhalte nicht klar strukturiert werden. Als Beispiel der Abschnitt zu „Umfang der Leistung“ bei der Wohnraumversorgung: Dort sind Aufträge an das Studentenwerk (Beratung freier Wohnheimträger) vermischt mit übergeordneten Zielen (Bevorzugung Bedürftiger), konkreten Maßnahmen (Internetanschluss) und Mietregulierungen. D. h. die aufgezählten Punkte liegen auf völlig verschiedenen logischen Ebenen.
- Die ZLV enthält keine Anreizmechanismen (außer der Dynamisierung des Globalzuschusses entsprechend der Jahresessensportionen). Dieses Problem verstärkt sich noch dadurch, dass viele Ziele vage und kaum prüfbar formuliert sind (z.B. „strebt an, Tutorenmittel einzuwerben“ oder „Beteiligung am Aufbau aufeinander abgestimmter Betreuungsangebote“).
- In weiten Bereichen ist die ZLV weniger ein Anreiz- und Steuerungsinstrument als vielmehr ein Legitimationsinstrument, in dem das Studentenwerk darlegt, was alles Gutes getan wird.
- Bei einigen Zielformulierungen ist unklar, ob sie noch gültige politische Ziele abbilden. Insbesondere das Ziel, den Studierenden die „Einnahme eines ernährungsphysiologisch ausgewogenen, ausreichenden und schmackhaften Essens zu sozial tragbaren Preisen“ zu ermöglichen, ist als vorrangiges staatliches Ziel in Frage zu stellen (vgl. die Ausführungen zu den Rahmenbedingungen in Bezug auf die Studierenden).

Die gesetzlichen Regelungen in den anderen Bundesländern eröffnen nur an einigen Stellen Vorteile gegenüber den Hamburger Vorschriften:

- Der Bezug zu den Hochschulen bei der Beschreibung der Aufgabenstellung ist die Grundlage für Nachfragesteuerung.
- An einigen Stellen zeigen sich Ansätze zu größerer Autonomie und Flexibilität, v. a. bei Unternehmensgründungen, Gemeinnützigkeit, Genehmigungsvorbehalten.
- Die Finanzhilferegulation in Niedersachsen impliziert eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit und sichern zudem den Rechtsanspruch der Studentenwerke auf ein bestimmtes Zuweisungsvolumen. Allerdings ist ihre politische Realisierbarkeit derzeit fraglich. Die Mehrjährigkeit in Baden-Württemberg stärkt die längerfristige Planbarkeit (die aber auch im niedersächsischen Modell durch die Verankerung der Entgelte im Gesetz besteht).

Zu den weiterführenden Optionen ist zu sagen:

- Der völlige staatliche Rückzug erhöht den Wettbewerb und sorgt für maximale Autonomie des Studentenwerks. Allerdings müsste der Staat dann im Sinne der ordnungspolitischen Funktion Rahmenbedingungen für das Studentenwerk setzen, so durch Änderung der Rechtsform und Mechanismen der Nachfragesteuerung. Die Frage ist allerdings, wie der Staat politische Ziele noch durchsetzen kann. Das geht höchstens noch indirekt, vermittelt über die

Hochschulen. Dies setzt jedoch hohe Anforderungen an die Wirksamkeit der Nachfragesteuerung über die Hochschulen, wovon derzeit noch nicht ausgegangen werden kann.

- Die Beschränkung staatlichen Einflusses auf die Dachorganisation Studentenwerk bringt staatliche Ziele weiter zur Geltung. Sie sorgt für eine sehr klare Aufgabenzuweisung der wirtschaftlich-ökonomischen und der politischen Verantwortung. Durch die Autonomie der Töchter haben diese die Möglichkeit, am Wettbewerb unter fairen Bedingungen teilzunehmen. Die Autonomie erhöht sich.
- Eine Trägerschaft durch Studierende oder Hochschulen scheint eine prinzipiell gangbare Option zu sein, denn sie verstärkt die Verantwortung der Stakeholder und lässt diese am Risiko des Studentenwerks partizipieren.
- Die individuelle Förderung kann dafür sorgen, dass soziale Ziele sehr treffgenau erreicht werden und das Geld nur dort ankommt, wo es gebraucht wird. Der Wettbewerb durch Nachfragesteuerung wird gefördert, wenn die Nachfrager das Geld „mitbringen“. Allerdings zeigte die Diskussion über das Leitbild, dass der Staat mit seiner Unterstützung des Studentenwerks gar nicht die Förderung Bedürftiger verfolgt, sondern einen generellen Beitrag zu möglichst guten Studienbedingungen leisten will. Für die Förderung Bedürftiger ist das BAföG zuständig, in Zukunft ggf. ergänzt um weitere Verfahren der Studienförderung. Die Individualförderung spielt damit für die Steuerung des Studentenwerks keine zentrale Rolle.
- Die staatliche Vollverantwortung und Produktion verhindert wettbewerbliche Prozesse und reduziert die Autonomie des Studentenwerks. Es würde vermehrt die Notwendigkeit der staatlichen Regulierung gesehen, da Mechanismen der Nachfragesteuerung zurückgedrängt würden und ein staatliches Monopol gesteuert werden müsste. Damit wäre der erreichte Stand an Markt- und Kundenorientierung des Studentenwerks gefährdet.

4.2 Organ- und Entscheidungsstrukturen

4.2.1. Einführung

Die Aufbau- und Ablaufstrukturen von Organisationen haben wesentlichen Einfluss auf ihren Erfolg: Das reibungslose Zusammenspiel von Entscheidungsorganen ist die Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit einer Organisation. Nur wenn Kompetenzen klar geregelt sind, ist eine effiziente Entscheidungsfindung möglich. Nur wenn die von Entscheidungen Betroffenen an der Entscheidungsfindung partizipieren, kann hohe Akzeptanz sichergestellt werden. Und nicht zuletzt ist eine klare Kompetenzaufteilung die Voraussetzung für ein ausgewogenes System von „checks and balances“ in einer Organisation.³⁵ So gerät eine Organisation beispielsweise dann in Probleme, wenn die Aufgabe der operativen Leitung der Geschäfte nicht klar von der Beaufsichtigung derselben getrennt ist. Unter diesem Problem leiden viele Hochschulen mit traditionellen Strukturen, in denen der Senat beide Funktionen vereinigt.

Die genannten Punkte sind für jede Art von öffentlicher oder privatwirtschaftlicher Organisation, also auch für das Studentenwerk Hamburg relevant. Ein Bestandteil der vorliegenden Studie müssen daher die Organ- und Entscheidungsstrukturen des Studentenwerks sein. Die Organstruktur beschreibt die auf der Leitungsebene

³⁵ Vgl. CHE (2003).

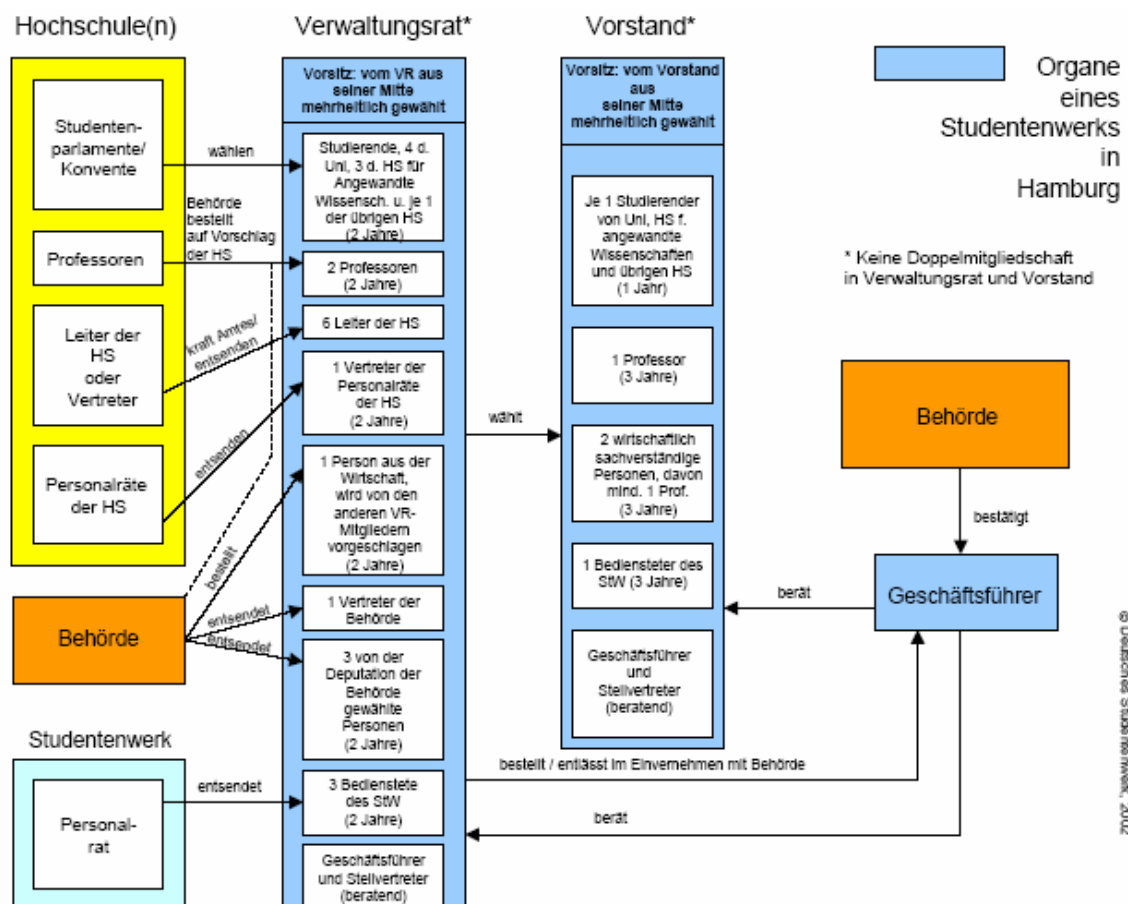
vorhandenen Organe, ihre personelle Zusammensetzung und die Wahl- und Bestellungsmechanismen der Mitglieder. Die Entscheidungsstruktur bezieht sich auf die Zuteilung von Entscheidungskompetenzen auf die einzelnen Organe: Wer darf welche Entscheidungen treffen, wo sind Aufgaben angesiedelt? Sowohl die Entscheidungs- als auch die Organstruktur des Studentenwerks sind gesetzlich geregelt. Aus Empfehlungen zur Weiterentwicklung resultiert demnach die Notwendigkeit einer Gesetzesänderung.

Die Binnenstruktur des Studentenwerks unterhalb der Leitungsebene ist gleichermaßen von Bedeutung; es geht dabei z. B. um Fragen der Eignung der Abteilungsstrukturen, der Kompetenzverteilung zwischen Geschäftsführung und Abteilungen, der Prinzipien des Organisationsaufbaus (funktional, produktbezogen, Matrix etc.) u. ä. Diese Bereiche sind jedoch nicht Gegenstand des Prüfauftrags im Rahmen der vorliegenden Analyse.

4.2.2 Bestandsaufnahme

Organstruktur

Die Organstruktur des Studentenwerks ist in der folgenden Abbildung dargestellt³⁶.



Zentrale Merkmale der Organstruktur sind demnach

- das Vorhandensein von drei Leitungsorganen (Verwaltungsrat, Vorstand, Geschäftsführer);

³⁶ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003b), S. 21.

- das Verbot der Doppelmitgliedschaft in Verwaltungsrat und Vorstand bei Wahl des Vorstands durch den Verwaltungsrat;
- eine Ein-Personen-Geschäftsführung mit doppelter Legitimation (Bestellung/Entlassung durch Verwaltungsrat, Bestätigung durch BWF);
- die Mitgliedschaft der Hochschulleitungen im Verwaltungsrat qua Amt;
- eine Entsendung und Wahl der weiteren Verwaltungsratsmitglieder durch Studentenparlament, Personalräte von Hochschulen und Studentenwerk sowie BWF (nicht durch Hochschulsenate);
- eine personelle Zusammensetzung von Vorstand und Verwaltungsrat, die sich aus der Repräsentanz für Einrichtungen und Statusgruppen ableitet. Bei den Studierenden ist die materielle Basis für die Mitbestimmung die Zahlung der Semesterbeiträge. Bei der Gruppe der Professoren ist die Partizipation historisch begründet.³⁷
- Signale in Richtung auf Wirtschaftlichkeitskontrolle (wirtschaftlich sachverständige Mitglieder im Vorstand, Mitglied aus der Wirtschaft im Verwaltungsrat);
- ein zahlenmäßig großer Verwaltungsrat (30 Mitglieder), aber ein kleiner Vorstand (7 Mitglieder);
- Offenheit in Bezug auf den Vorsitz von Verwaltungsrat und Vorstand (aus der Mitte des jeweiligen Organs gewählt);
- eine gewisse Berücksichtigung der starken Größenunterschiede der Hochschulen (bei der Zahl der Studierenden und der auf Vorschlag der Hochschulen bestellten Personen im Verwaltungsrat; insbesondere die Universität erhält dabei ein größeres Gewicht);
- keine strikten 50:50-Paritäten oder anderweitige eindeutige Paritätenausrichtung (z.B. Verwaltungsrat: 12 Studierende, 7 Hochschulleiter, 2 Professoren; Vorstand 3 Studierende und mind. 2 Angehörige des Lehrkörpers).

Unterhalb der Ebene der obersten Organe gibt es weitere Strukturelemente:

- Die studentischen Selbstverwaltungsorgane der Wohnheime.
- Der zentrale Aufnahmeausschuss für die Wohnheime, ebenfalls in der Hand der Studierenden.
- Die themenbezogenen Arbeitsgruppen/Ausschüsse, in denen Vertreter der Gremien und der Stakeholder zu bestimmten Themen Entscheidungen vorbereiten (z. B. Ausschuss für Wirtschaftsfragen, Arbeitsgruppe Wohnraumversorgung für ausländische Studierende). Der Ausschuss für Wirtschaftsfragen ist eine ständige Kommission, alle anderen Arbeitsgruppen formieren sich ad hoc je nach anstehenden Themen.

Entscheidungsstruktur

Aus der Entscheidungsstruktur ergibt sich die Verteilung der Aufgaben auf Verwaltungsrat, Vorstand und Geschäftsführer und damit der Charakter der jeweiligen Organe. In weiten Bereichen lehnt sich die Struktur an Bestimmungen aus der Privatwirtschaft an (AG, GmbH), basierend auf der Intention, das Studentenwerk unternehmerisch zu führen. An einigen Stellen ergeben sich jedoch Modifikationen gegenüber privatwirtschaftlichen Regelungen.

Verwaltungsrat:

³⁷ Vgl. Eberle (1987), S. 110. Die Hochschullehrer bemühten sich traditionell aus einem paternalistischen Verständnis um die soziale Förderung der Studierenden und sind so als Vertreter ihrer Statusgruppe Mitglieder in den Gremien geworden.

- Eine legislative Funktion wird übernommen durch den Beschluss der Satzung.
- Es wird Legitimation durch Wahl und Entlassung von Geschäftsführer und Vorstand geschaffen.
- Weitere klassische Aufgaben einer Haupt- oder Gesellschafterversammlung aus dem privatwirtschaftlichen Bereich liegen beim Verwaltungsrat: Bestellung des Wirtschaftsprüfers, Entgegennahme des Jahresabschlusses.
- Der Verwaltungsrat beschließt Wirtschaftsplan und Beitragsordnung. Dies geht über die üblichen Aufgaben einer Haupt- oder Gesellschafterversammlung hinaus und ist historisch begründet: Für die in der Vergangenheit politisch brisanten Themen wie Höhe der Essenspreise und der Semesterbeiträge wird eine breite Diskussions- und Konsensbasis gesucht (unter Einschluss von Studierenden und Hochschulen).
- Hinzu kommt eine strategische Kompetenz (Ziele für die weitere Entwicklung des Studentenwerks erarbeiten).

Vorstand:

- Der Vorstand übernimmt im Wesentlichen Aufsichtsfunktionen: Überwachung der Geschäftsführung (inkl. Erteilung Weisungen), Entscheidung über Entlastung des Geschäftsführers, Prüfung Wirtschaftsplan/Beitragsordnung und Jahresabschluss (genauer: „Entscheidung über Entwürfe“ bzw. „Feststellung“).
- Hinzu kommt ein beratendes und strategiebezogenes Element: Der Vorstand macht Vorschläge für die weitere Entwicklung des Studentenwerks.

Geschäftsführer:

Dem Geschäftsführer obliegen alle Aufgaben der operativen Steuerung des Studentenwerks (eigenverantwortliche Geschäftsführung, Vertretung Studentenwerk nach außen, Personalvorgesetzter, Vorlage Wirtschaftsplan/Jahresabschluss/Geschäftsbericht). Er ist an die Beschlüsse der Gremien gebunden, kann diese aber wegen Rechtswidrigkeit beanstanden. Bei Handlungsunfähigkeit der Organe kann er vorläufige Maßnahmen treffen.

Einschätzungen aus den Experteninterviews

Bisher wurden die gesetzlichen Regelungen beschrieben. Damit ist noch nicht geklärt, wie die Kompetenzen faktisch wahrgenommen werden bzw. ob das Selbstverständnis und Handeln der Gremienmitglieder tatsächlich der gesetzlichen Grundausrichtung genügt. Um die Praxis der Leitungsorgane einschätzen zu können, wurden Experteninterviews mit deren Mitgliedern geführt. Es zeigen sich folgende Ergebnisse:

- Studentenwerk, Vorstand und auch Teile des Verwaltungsrats sind mit der Funktionsfähigkeit der Organstruktur sehr zufrieden. Die operativen Entscheidungen des Studentenwerks finden insbesondere im Vorstand Rückhalt, die Personenkonstellationen werden als sehr günstig betrachtet. Es wird von einer „gesunden gewachsenen Struktur“ gesprochen. Der Vorstand kommt offenbar seiner Aufsichtsfunktion nach; entsprechender ökonomischer Sachverstand ist dort vertreten.
- Aus Sicht der Hochschulen bieten die Organe kaum Möglichkeiten, Ziele und Profile der Hochschulen in die Entscheidungsprozesse aktiv einzubringen. So gibt es keine Beziehung zwischen den Professoren im Vorstand und den Hochschulen: Die Hochschulen üben keinen maßgeblichen Einfluss bei der Rekrutierung aus, es gibt keine Feedbacks an die Hochschulen über die Vorstandsarbeit. In der Regel

ist an den Hochschulen nicht einmal bekannt, wer im Vorstand des Studentenwerks sitzt. Zudem sind beispielsweise derzeit zwei Wirtschaftsprofessoren der HAW im Vorstand – auch angesichts dieser Tatsache können die Hochschulprofile kaum umfassend berücksichtigt werden. Bleibt die Einflussmöglichkeit über die Mitgliedschaft der Präsidenten im Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat wird jedoch als „relativ weit weg“ vom Geschehen im Studentenwerk betrachtet und bietet bisher wenig Möglichkeiten, Hochschulzielen eine maßgebliche Rolle für Entscheidungen im Studentenwerk zu geben. Er tritt i. d. R. auch nur ein- bis zweimal jährlich zusammen.

- Bei den Hochschulen wird es als längerfristige Perspektive gesehen, stärkere Verantwortung und Einflussnahme über die Organe auch mit mehr finanzieller Verantwortung zu koppeln. Dies wäre z. B. der Fall, wenn die Mitwirkung in den Organen auf einer Trägerschaft des Studentenwerks durch die Hochschulen beruhen würde, wodurch die Hochschulen das finanzielle, unternehmerische Risiko in Bezug auf den Erfolg des Studentenwerks mittragen.
- Die Rollen der unterschiedlichen Organe werden von deren Mitgliedern nicht einheitlich aufgefasst. In Bezug auf den Vorstand herrscht die Position vor, es handele sich um ein reines Aufsichtsgremium, ähnlich einem Aufsichtsrat in der Privatwirtschaft. Es wird aber auch die Meinung geäußert, der Vorstand hätte zudem in bedeutendem Umfang eine beratende Funktion (was über die gesetzliche Regelung „macht Vorschläge für die weitere Entwicklung des Studentenwerks“ auch gedeckt wäre). Beispielsweise ist in den vergangenen Jahren die Ökologieorientierung als Zielsetzung im Studentenwerk stark von den Studierenden im Vorstand befördert worden. Auch Impulse für eine Marketingorientierung des Studentenwerks seien in früheren Jahren zunächst von Vorstandsmitgliedern ausgegangen. Beim Verwaltungsrat ist die Sichtweise ebenfalls nicht ganz eindeutig: Teilweise wird er – analog zur Versammlung der Anteilseigner einer AG – als eine Versammlung der „Stakeholder“ des Studentenwerks verstanden, die ihre Interessen an das Studentenwerk herantragen. Teilweise wird er aber eher als ein Ort der breiten gesellschaftlichen Debatte und Rückkoppelung gesehen, z. B. über die in der Vergangenheit stark politisch beladene Frage der Höhe des Preises für ein Mensaessen. Insgesamt zeigt sich: Die Spielräume, die durch die gesetzliche Aufgabenbeschreibung in verschiedene Richtungen gewährt werden, führen zu unterschiedlichen Sichtweisen der Rollen und Funktionen der Organe.
- Aus dem vorangegangenen Punkt resultieren auch Differenzen im Selbstverständnis der Organmitglieder. Einige Vorstandsmitglieder sehen sich vorwiegend als Repräsentant ihrer Gruppe. Andere sehen sich als „normaler“ Aufsichtsrat mit der Verantwortlichkeit, die wirtschaftliche Unternehmensführung zu überwachen (genau so, als wären sie Aufsichtsratsmitglieder eines beliebigen anderen Unternehmens). Die Vertretung einer Gruppe spielt nach dieser Auffassung keine Rolle. Wieder andere nehmen die verschiedenen Rollen als Repräsentant einer Gruppe, einer Hochschule und als „Aufseher“ als parallele, konkurrierende Ansprüche wahr (bewerten dies z. T. aber auch als ein positives Spannungsverhältnis).
- Einige Gremienmitglieder artikulieren, dass ihnen nicht eindeutig klar ist, welche unterschiedlichen Kompetenzen und Ausrichtungen Vorstand und Verwaltungsrat haben. Zum Teil wird eine Doppeldiskussion der Fragen einmal im kleinen, einmal im großen Kreis (d.h. auch einmal vertieft und einmal eher allgemein) gesehen. Dies spiegle sich auch in der Gesetzeslage wider, da sich z. B. beide Organe mit Wirtschaftsplan und Beitragsordnung befassen. Ein erheblicher Teil der

Organmitglieder ist aber der Ansicht, die Arbeitsteilung sei allen Beteiligten aus der Praxiserfahrung her klar (vertiefte Vordiskussion im Vorstand und Letztentscheidung im Verwaltungsrat) – auch wenn z. B. die Bezeichnung „Vorstand“ für ein Organ, das eher Aufsichtsrat heißen müsste, einer solchen Klarheit nach Ansicht der Beteiligten abträglich ist.

- Der Staat ist im Verwaltungsrat zwar repräsentiert, von staatlicher Seite wird auf diese Mitwirkung allerdings kein großer Wert gelegt. Sie wird nicht als entscheidend für die Durchsetzung staatlicher Ziele betrachtet.
- Alle Beteiligten bewerten die hohe Handlungsfähigkeit des Geschäftsführers positiv. Hervorgehoben wird dabei die Möglichkeit, alleine als Kontraktpartner der Ziel- und Leistungsvereinbarung aufzutreten (ohne Genehmigungspflichten durch die Gremien).
- Die Aufgabe, strategische Pläne für die zukünftige Ausrichtung des Studentenwerks zu entwerfen, ist bei keinem Organ eindeutig und mit hoher Priorität verankert. Dadurch findet keine Profilbildung des Studentenwerks in Abstimmung mit den Profilen der Hochschulen statt. Die mangelnde Verankerung und Wahrnehmung strategischer Steuerung unter Einbeziehung der Hochschulen wird als wesentliches Defizit betrachtet.
- Bei einigen operativen Entscheidungen wird es von manchen Experten als problematisch betrachtet, dass die klare Verantwortung des Geschäftsführers durchbrochen wird. Zum Beispiel bei der Frage, ob die staatliche Kürzung durch Beitragserhöhungen oder durch höhere Entgelte kompensiert wird, kann sich der Geschäftsführer hinter den Voten von Vorstand und Verwaltungsrat „verstecken“, wodurch die betriebswirtschaftliche Verantwortlichkeit ausgehöhlt wird. Andererseits heben einige Interviewpartner hervor, dass gerade diese Mitwirkungsmöglichkeit der Gremien (auch operative) Entscheidungen besser legitimieren würde.
- An einem Beispiel wurde Unzufriedenheit über die Information des Verwaltungsrats artikuliert: In der Verwaltungsratssitzung im Januar 2004 wurde die Beschlussvorlage unterbreitet, den Semesterbeitrag ab Sommersemester 2005 auf 47,50 € je Semester zu erhöhen (nachdem er im Wintersemester 2004/05 von 25,50 € auf 35,50 € – innerhalb eines Jahres also fast eine Verdoppelung). Die Begründung dafür war u. a.: Auffangen der Zuschusskürzung, wenn diese ausbleibt alternativ Investitionen in Mensen und Wohnheime, aber auch gleichzeitig Abfangen der reduzierten Studierendenzahlen aufgrund der Langzeitstudiengebühren. Außerdem läge der Beitrag gegenüber den anderen Bundesländern relativ niedrig. Einige Verwaltungsratsmitglieder betrachteten diese Begründung als diffus und bemängelten, dass keine fundierte Szenarienrechnung zugrunde gelegt wurde, um eine rationale Entscheidungsbasis zu bieten.

4.2.3 Optionen

Optionen aus den anderen Bundesländern

Die Organ- und Entscheidungsstrukturen weisen in den groben Zügen große Parallelen zu den Regelungen der anderen Bundesländer auf:

- Der Geschäftsführer spielt überall eine vergleichbare Rolle in der operativen Verantwortung.
- Die Grundstruktur der Gremienaufgaben ist ähnlich; überall spielt die Repräsentanz unterschiedlicher Gruppen eine wichtige Rolle.
- Überall gibt es ein Organ mit größerer personeller Besetzung, das vorwiegend legislative Funktionen und Aufgaben analog zur Hauptversammlung einer AG

übernimmt und ein kleineres Organ, in dem Aufsichtskompetenzen eine wesentliche Rolle spielen.

Optionen für Hamburg ergeben sich jedoch, wenn man jenseits dieser generellen Gemeinsamkeiten die Strukturen der Bundesländer detaillierter betrachtet. Im Einzelnen wären bei der Organstruktur folgende Entwicklungsrichtungen möglich:

- *Zahl der Organe:* Einige Länder beschränken sich auf zwei Organe, so gibt es neben dem Geschäftsführer in Hessen nur einen Vorstand, in Brandenburg, Rheinland-Pfalz und Thüringen lediglich einen Verwaltungsrat. Bei dieser Konstruktion vereinigt das jeweilige Organ die Kompetenzen, die in Hamburg zwischen Verwaltungsrat und Vorstand geteilt sind.
- *Größe der Organe:* Beim Vorstand (oder dem analogen Gremium) ist die Hamburger Größe gängig. Der Verwaltungsrat (bzw. das analoge Gremium „Vertreterversammlung“) ist in aller Regel kleiner angelegt als in Hamburg (Bayern: 8 Personen, Rheinland-Pfalz: 9 Personen, Saarland: 15 Personen, Bremen: 16 Personen). Teilweise ist die Größe der Organe flexibel und die Zahl der Mitglieder steigt mit der Zahl der Studierenden (z.B. beim Verwaltungsrat in Schleswig-Holstein und Sachsen-Anhalt).
- *Doppelmitgliedschaft:* Bayern, Baden-Württemberg und Sachsen haben eine etwas andere Grundstruktur: Dort gibt es eine Vertreterversammlung und einen kleineren Verwaltungsrat, in den Mitglieder der Vertreterversammlung entsandt werden. Die Vertreterversammlung hat im Vergleich zur Hamburger (Verwaltungsrats-)Regelung reduzierte Kompetenzen, die vom Verwaltungsrat übernommen werden (z. B. Wirtschaftsplan, Bestellung Geschäftsführer). Der Verwaltungsrat hat aber gleichzeitig die Aufgaben des Hamburger Vorstands.
- *Repräsentierte Gruppen:* In allen Organen sind Studierende repräsentiert, in fast allen Professoren/Lehrende der Hochschulen (außer z. B. Vorstand in Schleswig-Holstein mit 2 Studierenden, einer Person des öffentlichen Lebens und dem Geschäftsführer. Die Studentenwerksmitarbeiter sind in einigen Ländern nicht in den Organen vertreten (Baden-Württemberg). Dafür sind z. B. in Niedersachsen die Kanzler der Hochschulen im Verwaltungsrat, in Mecklenburg-Vorpommern im Vorstand. In Mecklenburg-Vorpommern sitzt ein Vertreter der Kommune im Vorstand. Im Saarland sind Vertreter von vier unterschiedlichen Ministerien Mitglied im Verwaltungsrat. In Sachsen gehören Vertreter der Wissenschaftlichen Mitarbeiter der Vertreterversammlung an. In Bayern ist die Frauenbeauftragte Mitglied in der Vertreterversammlung.
- *Beratender Status vs. Mitgliedschaft:* In der Regel hat der Geschäftsführer im Vorstand und im Verwaltungsrat einen beratenden Status. In Niedersachsen sind die Mitarbeiter des Studentenwerks nur beratend im Verwaltungsrat vertreten (in Sachsen-Anhalt auch, aber optional), in Sachsen-Anhalt können Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens Vorstand und Verwaltungsrat beratend angehören. Teilweise haben auch die Kanzler eine beratende Rolle (Brandenburg, Niedersachsen).
- *Gremienvorsitz:* In Hamburg ist nur geregelt, dass der Vorsitzende aus dem jeweiligen Organ rekrutiert wird. In anderen Ländern gibt es an dieser Stelle exaktere Festlegungen. So führt in Berlin der Geschäftsführer den Vorsitz im Vorstand, in Bremen muss es sich um einen Professor und in Hessen um einen Hochschulpräsidenten handeln. In Niedersachsen übernimmt ein Präsident den Vorsitz im Verwaltungsrat, in Brandenburg ein Professor.
- *Bestellungs-/Wahlmechanismen:* Im Gegensatz zu Hamburg spielen in mehreren Ländern die Senate eine Rolle bei der Wahl der Gremienmitglieder, so werden in

Bayern und Baden-Württemberg die studentischen Mitglieder der Vertreterversammlung vom Senat gewählt. Die Vertreter der Studentenwerksmitarbeiter werden teilweise nicht über den Personalrat, sondern über eine Urwahl gewählt (Bremen). Der Vertreter der Wirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern wird von der örtlichen IHK vorgeschlagen. Ebenso werden die Vertreter der Hochschulen und Studierenden von den jeweiligen Gruppen zur Wahl in den Vorstand vorgeschlagen.

- *Staatliche Beteiligung:* Die Intensität der staatlichen Beteiligung ist unterschiedlich: Während teilweise keine Staatsvertreter in den Gremien sitzen, so in Baden-Württemberg und Bayern, enthält der Berliner Verwaltungsrat 4 vom Berliner Senat entsandte Personen.
- *Paritäten:* In Sachsen ist über alle Gremien eine strikte 50-Prozent-Parität der Studierenden vorgesehen.
- *Rolle der Hochschulleitung:* Im Verwaltungsrat bzw. der Vertreterversammlung sind die Hochschulleitungen teilweise Mitglied. Allerdings haben sie im Berliner Verwaltungsrat nur eine beratende Rolle. In Brandenburg, Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern werden die Hochschulvertreter von den Senaten gewählt; den Hochschulleitungen kommen keine Kompetenzen zu. In Bremen beschränkt sich der Einfluss der Hochschulleitungen darauf, einen leitenden Beamten für den Vorstand vorzuschlagen.

Darüber hinaus kann untersucht werden, wie sich die wichtigsten Kompetenzen auf die einzelnen Organe verteilen. Im Überblick ergibt sich das Bild der folgenden Tabelle.

Erläuterungen zur Tabelle:

Dargestellt sind die wichtigsten (nicht alle) Kompetenzen der Organe eines Studentenwerks und die Bundesländer. Ein Feld in der Matrix zeigt demnach, welchem Organ in einem bestimmten Land eine bestimmte Entscheidungsbefugnis zukommt.

Die Kürzel stehen für: VR = Verwaltungsrat, V = Vorstand, GF = Geschäftsführer, VA = Verwaltungsausschuss, VV = Vertreterversammlung, Z = Zustimmung der staatlichen Seite erforderlich.

Kompetenz	Bundesland															
	BW	BY	BE	BB	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SL	SN	ST	SH	TH
Geschäftsleitung	GF	GF	GF	GF	GF	GF	GF	GF	GF	GF	GF	GF	V/ GF	GF	GF	GF
Beratung Geschäftsführer	VR	VR														
Überwachung/ Prüfung GL	VR					V	V	VR/ V	VR z	VA	VR	VR		V		VR
Abschluss/Änderg/Beendigg Dienstvert. GF		VR z	VR	VR z		VR	V z	VR z	VR	VR/ z VA	VR z	V/ VR	VR z	VR z	VR	VR z
Entlastung Geschäftsführer	VR	VR		VR	VR	V		VR z	VR	VA	VR		VR	V	VR	VR
Entlastung Vorstand			VR			VR		VR		VR		MV		VR	VR	
Feststellung Wirtschaftsplan	VR	VR	VR	VR	VR	VR	V z	V z	VR	VA	VR	VR	VR z	V z	VR z	VR
Erlass Beitragsordnung	VR			VR z	VR z	VR z		VR z	VR	VR	VR z			VR z		VR
Feststellung JA/ Jahresrechnung	VR			VR		V	GF	V	GF	GF/ VA	VR	VR				GF
Entgegennahme Jahresbericht/ JA		VV	VR	VR	VR	VR	V	VR/ V	VR	VR	VR			VR/ V		VR
Entgegennahme Geschäftsbericht		VV					V	VR/ V	VR	VR	VR		VR			
Bestellung Abschlussprüfer	VR				VR	VR	V z	VR/ V	VR	VR	VR			V		VR
Entgegennahme der Prüfung	VR				VR	VR	V	VR/ V	VR	VR	VR		VR	VR		VR
Entscheidung Ergebnisverwendung	VR										VR					
Beschluss Bereitstellung SW-Einrichtungen			VR	VR									VR	V		VR
Richtlinien über Wohnheimplatzvergabe			VR													VR
Zielvereinbarungen (mit dem Ministerium)	VR															
Beschluss Erw./Bel./Verk. Grundverm.		VR		VR	VR	V	V	V		VA z			VR z	V	VR	VR z
Zustimmung außergew. Rechtsgeschäfte	VR			VR	VR z	V	V	V		VA z		V/ VR	VR z	V	VR z	VR z
Beschluss der Satzung	VV z		VR z	VR z	VR z	VR z	V z	VR z	VR z	VR z	VR z	MV/ VR	VR z	VR z	VR z	VR z
Mehrjährige Entwicklungsplanung					VR			VR		VA	VR			VR		
Beschluss in grundsätzl. Angelegenheiten			VR	VR	VR		V	VR	VR	VA	VR	VR		VR		VR

Folgende Alternativen zum Hamburger Status quo sollten aus der Tabelle herausgegriffen und betrachtet werden:

- *Kompetenzerweiterung Verwaltungsrat*: In einigen Ländern kommen dem Verwaltungsrat Kompetenzen zu, die in Hamburg nicht gegeben sind. Beispiele: Überwachung Geschäftsleitung (Niedersachsen), Entlastung Geschäftsführer (Bremen), Richtlinien zur Wohnheimplatzvergabe (Berlin), Zielvereinbarung mit dem Ministerium (Baden-Württemberg – wie erläutert ist hier der Verwaltungsrat anders eingeordnet).
- *Ergebnisverwendung*: In Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz ist der Beschluss über die Ergebnisverwendung als Kompetenz des Verwaltungsrats vorgesehen. Dies ist ein Signal, dass Jahresüberschüsse realisiert werden können.
- *Mehrjährige Entwicklungsplanung*: In mehreren Ländern ist die Aufgabe der mehrjährigen strategischen Planung als Kompetenz des Verwaltungsrats verankert (Bremen, Nordrhein-Westfalen, Mecklenburg-Vorpommern).
- *Beratung Geschäftsführer*: In Baden-Württemberg und Bayern ist eine beratende Funktion des Verwaltungsrats festgelegt.
- *Staatliche Zustimmungsvorbehalte*: In vielen Ländern gibt es weitergehende staatliche Zustimmungsvorbehalte als in Hamburg.
- *Interne Zustimmungsvorbehalte*: Die Landesgesetze fordern Gremienzustimmung zu operativen Entscheidungen des Geschäftsführers bei Entscheidungen von besonderer Tragweite (z.B. Erwerb/Verkauf Grundvermögen, Darlehensaufnahme, Unternehmensgründung). Während solche Kompetenzen in Hamburg beim Vorstand liegen, sind sie in anderen Ländern z. T. beim Verwaltungsrat angesiedelt (z. B. Bremen).
- *Generalklauseln*: In mehreren Landesgesetzen findet sich eine unbestimmte Generalzuständigkeit des Verwaltungsrats (in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung, z. B. Bremen, Berlin).

Die dargestellten Entwicklungsrichtungen machen deutlich: Würde sich das Studentenwerk in Hamburg an den Beispielen der anderen Bundesländer orientieren, läge lediglich eine graduelle Weiterentwicklung im Detail vor. Es käme aber nicht zu einer fundamentalen Veränderung der Organ- und Entscheidungsstrukturen.

Weitergehende Denkooptionen

Für eine tiefgreifendere Veränderung sollen vier mögliche Denkooptionen herangezogen werden:

- *Eine Einschränkung der Reichweite der Organkompetenzen durch Verselbstständigung von Teileinheiten des Studentenwerks.*

Es gibt im Ausland zahlreiche Modelle, in denen es Organisationen mit übergeordneter Zuständigkeit für Studien- und Beratungsleistungen gibt, z. B. die student unions in Finnland. Die z. B. für Wohnen zuständigen Teileinheiten sind dort aber selbstständige Stiftungen. D. h. die Kompetenzen der zentralen Organe reichen nicht in den Produktbereich Wohnen hinein; dort existieren wiederum eigene Organstrukturen. In letzter Konsequenz kann diese Option bedeuten, dass die Ebene der übergeordneten Organe völlig verschwindet, wenn die Service- und Beratungsleistungen in Form von mehreren, produktbezogenen und nebeneinander stehenden Säulen erbracht werden. So gibt es beispielsweise in Österreich eine zentrale GmbH für alle Menschen, eine direkt vom Ministerium organisierte psychosoziale Beratung und eine Vielzahl unabhängiger Wohnheimträger. Die einzelnen Produktbereiche werden nicht über eine

übergeordnete, eigenständige Organisation verbunden. In einem solchen System hätten dann z. B. die jeweiligen Teil-GmbHs die üblichen Organe (Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung). Übergeordnete Organstrukturen würden entfallen, das Studentenwerk würde nicht mehr in der heutigen Form bestehen. In der schwächeren Form der Auslagerung einzelner Teile würden z. B. möglicherweise nur noch der Beratungsbereich oder bestimmte übergeordnete Funktion des Studentenwerks direkt über die Organe geregelt; es werden Rahmenvorgaben für die „Tochterunternehmen“ festgelegt.

Eine Bewertung dieser Option geht über die Frage der Organstruktur hinaus und wird daher im Zusammenhang mit den einzelnen Produkten vorgenommen. Generell gelten aber die im Folgenden abgeleiteten Schlussfolgerungen ebenso für eine Dachgesellschaft Studentenwerk.

- *Eine Weiterentwicklung der Organe zu „Aufsichtsrat“ und „Nutzerrat“.*
Dabei wird davon ausgegangen, dass das Studentenwerk mit Zuständigkeiten für SBL in der heutigen Form weiter besteht; es werden jedoch die Kompetenzen und Rollen der Organe teilweise neu abgegrenzt. Der Vorstand wird zum Aufsichtsrat, d.h. sein Kompetenzzuschnitt ist auf die betriebswirtschaftliche Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Studentenwerks ausgerichtet. Entsprechend müssen die Qualifikationen der Mitglieder gelagert sein. Der Verwaltungsrat wird zum Nutzerrat, also zur Vertretung der Stakeholder. Entsprechend müssen alle Hochschulleitungen qua Amt repräsentiert sein. Operative Entscheidungen sind Sache des Geschäftsführers; er ist dabei an die strategischen Grundlinien gebunden. Die Frage ist, wo die Aufgabe der Strategiebildung verortet ist – grundsätzlich eher beim Nutzerrat, was jedoch aufgrund der großen Zahl der Hochschulen in Hamburg problematisch sein kann. Die legislative Funktion liegt beim Nutzerrat. Insgesamt werden also die Kompetenzen nicht völlig neu zugewiesen, sondern die Verantwortlichkeiten klarer abgegrenzt und strukturiert und die strategische Komponente gestärkt.
- *Stärkung der studentischen Selbstverwaltung.*
Dafür gibt es mehrere Varianten: Entweder werden in der bestehenden Grundstruktur die Mitwirkungsmöglichkeiten der Studierenden gestärkt. Beispiel Norwegen (Oslo): dort sitzen im Vorstand vier Studierende (Vertreter des Studentenparlaments), 2 Mitarbeiter und 2 Hochschulvertreter. Der Vorsitzende muss ein Studierender sein und er gibt im Zweifelsfall den Ausschlag für die Mehrheit – damit besitzen die Studierenden die Mehrheit im entscheidenden Gremium. Eine weitergehende Variante findet sich in Ländern mit starken „student unions“ (Finnland, USA): Dort sind reine Selbstverwaltungsorganisationen für große Teile der Service- und Beratungsleistungen zuständig.
- *Eine Umwandlung des Studentenwerks in eine (gemeinnützige) GmbH mit dem Staat bzw. den Hochschulen als Gesellschaftern.*
Es besteht eine Verbindung zwischen Rechtsformwechsel und Organstruktur: Wird die GmbH als Rechtsform gewählt, sind die gesetzlich vorgegebenen bzw. möglichen Organe (Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung, Studierendenbeirat) einzurichten. Die Frage der Organstruktur wird damit durch die bestehenden Gesetzesregeln für die GmbH beantwortet (es ist auch letztlich kein Studentenwerksgesetz mehr erforderlich). Die Hochschulen können durch diese Rechtsform in eine entscheidendere Rolle als Gesellschafter gelangen und

an dem unternehmerischen Erfolg und Risiko des Studentenwerks beteiligt werden (dafür ist allerdings nicht zwingend eine privatrechtliche Konstruktion erforderlich, siehe Ausführungen zur Rechtsform). Eine ausführliche Bewertung dieser Alternativen ist im Abschnitt zu den Rechtsformen dargestellt.

4.2.4 Bewertung

Kriterien

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Status Quo und Handlungsoptionen dargestellt. Nun sind Kriterien erforderlich, anhand derer die Alternativen bewertet werden können. Die Kriterien werden aus allgemeinen Überlegungen zur Organisationsentwicklung³⁸ und aus Ansätzen des New Public Management abgeleitet, die auch für die Konzeption der Leitungsstrukturen von Hochschulen regelmäßig Anwendung finden:³⁹

- *Transparenz der Struktur*: Die Strukturen müssen für alle Beteiligten durchschaubar sein. Die jeweiligen Rollen und Aufgaben der Organe müssen eindeutig und bekannt sein, die Entscheidungsabläufe klaren Regeln folgen.
- *Effizienz der Entscheidungsabläufe*: Entscheidungen sind schnell und mit geringem administrativen Aufwand (geringen Transaktionskosten) zu treffen. Dabei spielen u. a. kurze Entscheidungswege eine wesentliche Rolle.
- *Legitimation der Entscheidungen*: Es muss Mechanismen geben, die getroffene Entscheidungen legitimieren und dadurch Akzeptanz für sie schaffen.
- *Bezug zu Stakeholdern*: Es müssen Strukturen vorhanden sein, die den „Stakeholdern“, d.h. den Gruppen, die Ansprüche an das Studentenwerk richten, Möglichkeiten zur Artikulation ihrer Anliegen an das Studentenwerk und zur Formulierung von Zielen für die Arbeit des Studentenwerk bieten. Daraus resultiert ein Beitrag zum vorangegangenen Kriterium der Legitimation.
- *Trennung der operativen, strategischen und politischen Verantwortung*: Das Organ, das die Verantwortung für das operative Geschäft trägt, sollte nicht gleichzeitig die strategische Verantwortung tragen. Dadurch erhält die strategische Dimension eine klare Verankerung; es gibt einen „Anwalt“ innerhalb des Studentenwerks für die strategische Planung und damit eine Stärkung des strategieorientierten Denkens und Handelns. Ebenfalls davon abgetrennt ist die politische Verantwortung der staatlichen Seite zu sehen, die von der Behörde wahrgenommen wird. Auch die politische Dimension sollte über eigenständige Mechanismen zum Tragen kommen; der Staat muss sich aus dem Tagesgeschäft und operativen Entscheidungen heraushalten und auch die strategische Planung dem Studentenwerk überlassen.
- *Trennung von Führung und Aufsicht*: Damit die Aufsichtsfunktion wirksam wahrgenommen wird, muss sie klar von der Führung und Entscheidung abgekoppelt sein. Es können nicht diejenigen Personen, die betriebswirtschaftliche Entscheidungen treffen oder umsetzen gleichzeitig die Effektivität und Effizienz dieses Handelns kontrollieren. Diese Rollen sind nicht vereinbar.
- *Trennung von Legislative und Exekutive*: Als traditionelles Prinzip der Gewaltenteilung müssen für die Setzung der grundlegenden Normen und

³⁸ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003b), S. 22.

³⁹ Vgl. Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (1998).

„Spielregeln“ andere Organe verantwortlich sein, als für die Ausführung innerhalb des Regelrahmens.

- *Rekrutierung geeigneter Personen*: Es muss Mechanismen geben, mit denen die richtigen Personen in die richtigen Positionen gelangen. Entscheidend sind u. a. geeignete Qualifikationsanforderungen an die einzelnen Akteure.

Am letztgenannten Punkt wird das Wechselspiel zwischen Personen und institutionellen Regeln deutlich, das für die abgeleiteten Empfehlungen grundlegend ist. Für das erfolgreiche Arbeiten einer Organisation gibt es zwei Bedingungen: Die eine ist personeller Natur, d. h. auf allen Entscheidungsebenen werden „gute Leute“ gebraucht, die in geeigneter Weise zusammenspielen. Genauso wichtig sind jedoch funktionsfähige Strukturen, die dauerhaft dafür sorgen, dass ein Rahmen vorhanden ist, welcher die gute Arbeit von Personen fördert. Oben wurde in diesem Zusammenhang auch bereits von einem System von „checks and balances“ gesprochen. Nach diesem Verständnis kann die Situation eintreten, dass eine Organisation aufgrund günstiger Personenkonstellationen gute Arbeit leistet, aber dennoch Defizite bei den „checks and balances“ bestehen, so dass die gute Arbeit nicht dauerhaft über die Strukturen gewährleistet wird.

Zudem wird an den Kriterien deutlich, dass die Trennung und klare Abgrenzung von Kompetenzen eine wichtige Leitlinie für die Bewertungen ist. Diese Kriterien lassen sich anhand der eingangs dargestellten Theorie hybrider Organisationen begründen: Der hybride Charakter des Studentenwerks ist historisch gewachsen und hat zu unklaren Strukturen geführt. Der Vorstand entspricht einem Aufsichtsrat im erwerbswirtschaftlichen Sinne; gleichzeitig gibt es Reste des Vereinsgedankens (z. B. in Bezug auf die Rekrutierung der Mitglieder). Die Organe dienen der erwerbswirtschaftlichen Selbstverwaltung; gleichzeitig gibt es staatliche Einflussmöglichkeiten an verschiedenen Stellen (z. B. Mitgliedschaft Verwaltungsrat, Zustimmung zur Besetzung der Geschäftsführerposition). D. h. durch die gewachsene Struktur sind Elemente der Sektoren nicht klar an bestimmten Stellen zu verorten. Die Charakteristika der verschiedenen Sektoren sind implizit in allen Organbereichen in unterschiedlichen Kombinationen vorhanden. Ziel bei den Trennungskriterien ist es, den einzelnen Organen ein klares Profil zu geben, das primär an den Zielen jeweils eines der Sektoren ausgerichtet ist. Daraus resultieren ein klares Rollen- und Aufgabenverständnis und hohe Transparenz. Die Organmitglieder setzen sich jeweils für eine bestimmte Perspektive ein und sind nach passenden Verfahren ausgewählt.

Bewertung

Kriterium	Bewertung des Status Quo
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Die Transparenz erweist sich an mehreren Stellen als eingeschränkt: In Bezug auf die klare Strukturierung der Aufgaben der Gremien sowie beim Rollenverständnis der Gremien und der Gremienmitglieder. • Die Intransparenz erhöht sich noch durch die irreführenden Bezeichnungen der Organe. Das mit Vorstand bezeichnete Organ hat im Wesentlichen Aufsichtskompetenzen, der Verwaltungsrat ist eigentlich eine Art Hauptversammlung. Dies ist zwar den Gremienmitgliedern im Prinzip bewusst, wird nach außen aber nicht durchschaut.
Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Die Konzentration maßgeblicher operativer Kompetenzen beim Geschäftsführer mit klaren Weisungsrechten gegenüber den Abteilungen schafft kurze Entscheidungswege und fördert die Effizienz. Würden z. B.

Kriterium	Bewertung des Status Quo
	<p>Gremien an der Ziel- und Leistungsvereinbarung beteiligt, wären die Entscheidungsprozesse langwieriger.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein einziger Geschäftsführer und ehrenamtliche Gremienmitglieder bilden eine kostengünstige Leitungsstruktur. • Der Verwaltungsrat erscheint mit 30 Personen zu groß, um effizient handeln und entscheiden zu können. • Es gibt keine klaren Mehrheitsverhältnisse in den Gremien; es werden immer mehrere Gruppen für eine Mehrheit gebraucht. Dies ist ein Vorteil für die Balance der Stakeholder-Interessen, aber ein Nachteil für die Effizienz der Entscheidungsfindung.
Legitimation	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlage für eine hohe Legitimation der Arbeit des Studentenwerks ist die Wahl und Abwahlmöglichkeit des Geschäftsführers durch die Stakeholder (im Verwaltungsrat). • Die hohe Bedeutung der Repräsentanz in den Organen sorgt prinzipiell für hohe Legitimation der Entscheidungen. Allerdings wird die Mitwirkung von Studierenden und Hochschulen an den Entscheidungen des Studentenwerks in den jeweiligen Gruppen teilweise gar nicht transparent. Faktisch wird dadurch die legitimierende Wirkung wieder eingeschränkt. • Auch eine Verhandlung z. B. von Essenspreisen und Semesterbeiträgen im großen Gremium des Verwaltungsrats fördert die Legitimation durch Partizipation. • Faktisch ist es jedoch nicht möglich, den hohen Ansprüchen an Repräsentanz wirklich gerecht zu werden. Dies zeigt die Besetzung des Vorstands: Zwei Professoren aus demselben Fachbereich einer Hochschule tragen kaum zur Legitimation durch Repräsentanz der Hochschulinteressen bei.
Stakeholder-orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine hinreichende Verbindung zu Zielen und Profilierungsinteressen der Hochschulen. Es erfolgt kaum Feedback aus den Organen in die Entscheidungsprozesse der Hochschule. Die Stakeholder sind nicht in eine Strategiebildung des Studentenwerks eingebunden. • In den Empfehlungen zur Steuerung wurden zwei grundsätzliche Möglichkeiten zur Einbeziehung der Hochschulen in Entscheidungen über Service- und Beratungsleistungen eröffnet: Die Kooperations- und die Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung. Für beide gibt es in der derzeitigen Konstruktion und Handhabung der Organe kaum Ansatzpunkte. • Dies hängt u. a. damit zusammen, dass die Repräsentanz der Gruppe der Professoren – und nicht der Hochschulen als Institutionen - v. a. im Vorstand eine große Rolle spielt. Das oben erläuterte Verständnis von Stakeholdern sieht hingegen die Studierenden und die Hochschulen mit ihren Gesamtzielen und Profilen, nicht aber einzelne Statusgruppen als relevante Stakeholder. Eine Repräsentanz der Professoren erscheint daher als falscher Ansatz (was natürlich nicht ausschließt, dass Hochschulen Professoren als Gremienmitglieder entsenden). • Einen Ansatzpunkt, dieses Defizit zu beseitigen, bietet die Repräsentanz aller Präsidenten im Verwaltungsrat qua Amt. Der Verwaltungsrat wirkt jedoch nicht in den Entscheidungsprozessen in der Tiefe mit, sondern trifft in Sitzungen mit großen Zeitabständen nur vorbereitete Entscheidungen auf häufig sehr abstrakter Informationsbasis (s. die aktuelle Erhöhung des Semesterbeitrags). • Das Problem liegt aber nicht nur an fehlenden formalen Kompetenzen von Hochschulvertretern sondern auch an mangelnder Nutzung vorhandener Einflussmöglichkeiten. Z. B. könnten sich die Hochschulen stärker bei der Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern engagieren.
Trennung strategische/operative	<ul style="list-style-type: none"> • Die strategische Verantwortung ist nicht eindeutig verankert (taucht in Verwaltungsrat und Vorstand auf) und spielt in beiden Gremien eine nachrangige Rolle. Sie ist von den operativen Aufgaben nicht klar

Kriterium	Bewertung des Status Quo
Verantwortung	<p>abgegrenzt. Es fehlt ein Organ, das als „Anwalt“ der strategischen Entwicklung im Sinne der Ziele der Stakeholder agiert und strategische Fragen vorantreibt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allerdings ist die Voraussetzung dafür, ein solches Organ zu schaffen, durch die dreigliedrige Organstruktur ohne Doppelmitgliedschaft gegeben (denn zusammengenommen mit dem folgenden Kriterium benötigt man je ein Organ für operative Führung, strategische Verantwortung und Aufsicht).
Trennung Führung/ Aufsicht	<ul style="list-style-type: none"> • Mit dem Vorstand ist ein geeignetes Organ für die Aufsicht der Geschäftsführung vorhanden. • Weisungsbefugnisse sind nicht mit der Aufsichtsfunktion vereinbar. • Die gesetzliche Forderung nach wirtschaftlichem Sachverstand der Vorstandsmitglieder entspricht der Aufsichtsfunktion.
Trennung Legislative/ Exekutive	<ul style="list-style-type: none"> • Dies ist weitgehend gegeben, wird allerdings durch einzelne operative Aufgaben des Verwaltungsrats durchbrochen.
geeignete Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Eine „Person mit Berufserfahrung auf wirtschaftlichem Gebiet“ wäre von der Aufgabenstruktur her im Vorstand besser aufgehoben als wie bisher im Verwaltungsrat. • Für die Aufsichtsfunktion ist die wirtschaftliche Kompetenz entscheidend; diese wird für den Vorstand gefordert. • Für den Geschäftsführer des Studentenwerks ist angesichts seiner Wahl durch die Stakeholder im Verwaltungsrat keine doppelte Legitimation über staatliche Mitwirkung erforderlich. Die staatliche Mitwirkung stellt vielmehr einen Eingriff in die Organautonomie dar.

Neben der Ist-Situation ist zu untersuchen, ob die alternativen Optionen vorteilhaft erscheinen. Dazu werden zunächst die aus den Regelungen der anderen Bundesländer ableitbaren Möglichkeiten betrachtet. Die beschriebenen Entwicklungsmöglichkeiten werden in der folgenden Tabelle anhand der Kriterien bewertet (+: Vorteile gegenüber Ist-Zustand in Hamburg; -: Nachteile gegenüber Ist-Zustand in Hamburg; o: keine wesentlichen Veränderungen in Bezug auf das Kriterium). Zur Bewertung wird an den entscheidenden Stellen jeweils eine stichwortartige Erläuterung gegeben.

Bewertung	Transparenz	Effizienz	Legitimation	Stakeholder-Orientierung	Trennung strategische/operative Verantw.	Trennung Führung / Aufsicht	Trennung Legislative / Exekutive	geeignete Personen
Entwicklungstrend nur 2 Organe	- Kompetenzen-trennung erfordert 3 Organe	+ weniger Sitzungsaufwand, geringere Transaktionskosten	- Interessenkonflikte Aufsicht vs. Stakeholderziele	o Repräsentanz unverändert realisierbar	- Gremium muss strategisch planen und operatives Geschäft beaufsichtigen	o unverändert leistbar	o unverändert leistbar	- heterogene Anforderungen in 1 Gremium gebündelt
kleinerer Verwaltungsrat	o	+ entscheidungsfördernde Gruppengröße	o	o alle Gruppen können auch in kleinerem Organ vertreten sein	o	o	o	o
Doppelmitgliedschaft zulassen	- keine klaren Verantwortungen	+ Verbindung zwischen den Organen	- Interessenskonflikte	+ Prozesskettenverantwortung Hochschule installierbar	- gleiche Personen befassen sich mit Strategie und Aufsicht operatives Geschäft	o unverändert leistbar	o unverändert leistbar	- heterogene Anforderungen an dieselben Personen
weitere Repräsentanten einbeziehen (Kanzler, Kommune, Frauenbeauftragte..)	- Komplexität steigt	- Komplexität steigt	+ breitere Legitimationsbasis	- Stakeholder zu weit gefasst	o	o	o	- Rekrutierungsanforderungen steigen
mehr Personen in beratender Rolle	- Komplexität steigt	o Komplexität steigt, aber evtl. Impulse für Entscheidungen	+ breitere Legitimationsbasis	- Stakeholder zu weit gefasst	o	o	o	o
feste Regeln für Gremienvorsitz	o	- evtl. personell beste Lösung verwehrt	- Bevorzugung bestimmter Gruppen	- Bevorzugung bestimmter Gruppen	o	o	o	- evtl. personell beste Lösung verwehrt

Bewertung	Transparenz	Effizienz	Legitimation	Stakeholder-Orientierung	Trennung strategische/operative Verantw.	Trennung Führung / Aufsicht	Trennung Legislative / Exekutive	geeignete Personen
Entwicklungstrend								
Hochschulsenate an der Bestellung beteiligen	o	o	o	o	- Senate sind nicht primärer Ort der strategischen Planung der Hochschulen, Profilierung geschwächt	o	o	o
mehr oder weniger staatliche Beteiligung in Gremien	o	o	o	- Ungleichgewichte, wenn Staat gar nicht oder überproportional repräsentiert	- Gefährdung Unabhängigkeit strategische Planung bei größerem Einfluss	o	o	o
geringere Beteiligung Hochschulleitungen	o	o Schnittstelle zur Profilbildung der Hochschulen schwieriger, aber Transaktionskosten geringer	- Abstimmung mit Hochschulzielen sinkt	- Stakeholder Hochschule geschwächt	o	o	o	- Personen mit entsprechendem Know how fehlen
Kompetenzerweiterung Verwaltungsrat	- Kompetenzvermischung	- Überlagerungen	- unklare Zuständigkeiten	+ mehr Mitsprache der Gruppen	- Vermischung	- Vermischung	- Vermischung	o
Regelungen zur Ergebnisverwendung	+ Eigenkapitalbildung explizit gemacht	+ Förderung wirtschaftlicher Kalküle	+ Umgang mit Überschuss wird explizit behandelt	+ Mitwirkung des Verwaltungsrats	o	o	o	o
mehrjährige Entwicklungs-	+ klare Ziele	+ Ausrichten	+ transparente	+ Vorgabe einer	+ klare	o	o	o

Bewertung	Transparenz	Effizienz	Legitimation	Stakeholder-Orientierung	Trennung strategische/operative Verantw.	Trennung Führung / Aufsicht	Trennung Legislative / Exekutive	geeignete Personen
Entwicklungstrend								
Planung als Aufgabe		der Entscheidungen an strategischen Zielen	Ziele als Basis für Entscheidungen	Richtung durch Verwaltungsrat	Verankerung der Aufgabe			
Beratung des Geschäftsführers	- Kompetenzvermischung	0	+ Unterstützung durch Berater	0	0	- Vermischung	0	0
Einführung Generalzuständigkeit Verwaltungsrat	- unklare Verantwortungsstruktur	- Möglichkeit zu Blockaden	- unklare Entscheidungsbefugnisse	+ mehr Einflussmöglichkeit	- gemischte Kompetenzen	0	- evtl. Einmischung Verwaltungsrat in operative Entscheidungen	- heterogene Anforderungen an Verwaltungsratsmitglieder

Betrachtet man die unterschiedlichen Optionen und Kriterien, so ist festzustellen, dass nur wenige der Optionen vorteilhaft erscheinen: kleinerer Verwaltungsrat, explizites Aufgreifen Ergebnisverwendung, Verankerung mehrjähriger Entwicklungsplanung. Im Umkehrschluss lässt sich feststellen, dass trotz aller Probleme, die für Hamburg dargestellt wurden, im Bundesvergleich die Hamburger Regelungen immer noch relativ vorteilhaft erscheinen. Was natürlich nicht ausschließt, dass es im Bundesgebiet Einzelfälle gibt, in denen z.B. die Rolle der Hochschulen für die Strategie besser wahrgenommen wird.

Eine entsprechende Bewertung der weiterführenden Optionen ergibt folgendes Bild (die Optionen, die Implikationen über die Organstruktur hinaus haben, sind an anderer Stelle bewertet):

Bewertung	Transparenz	Effizienz	Legitimation	Stakeholder-Orientierung	Trennung strategische/operative Verantw.	Trennung Führung / Aufsicht	Trennung Legislative / Exekutive	geeignete Personen
Entwicklungstrend								
Aufsichts- und Nutzerrat	+ klare Kompetenzen und Ausrichtungen	+ klare Aufgabenteilung	+ transparente Rollen	+ Nutzerrat	+ klare Verortung Strategie	o	o	o
mehr studentische Selbstverwaltung	- evtl. verlassen klarer Strukturen	- studentische Organisationen dafür nicht aufgestellt	+ Selbstverwaltung	- keine Balance mehr, Schwächung Abstimmung mit Hochschulprofilen	o weiter möglich	o weiter möglich	o weiter möglich	o weiter rekrutierbar

Der Ansatz Aufsichts- und Nutzerrat scheint sehr deutliche Vorteile aufzuweisen, insbesondere im Hinblick auf die Einbeziehung der Stakeholder und die strategische Perspektive. Geklärt werden muss, wie dieser Grundgedanke in eine praktikable Struktur umsetzbar ist.

4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

4.3.1. Einführung

Die vorangegangenen Ausführungen zu Steuerung, Finanzierung und Organstruktur des Studentenwerks müssen an drei Stellen noch durch rechtliche Rahmenbedingungen präzisiert werden:

- Die Rechtsform des Studentenwerks;
- Die Regelungen zu den für SBL genutzten Liegenschaften;
- Die Regelungen des Tarifrechts, die für das Studentenwerk gelten.

4.3.2. Bestandsaufnahme

Rechtsform

Das Hamburger Studentenwerk ist, wie allgemein in Deutschland üblich, als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts⁴⁰ mit dem Recht der Selbstverwaltung organisiert (Studentenwerksgesetz vom 10.11.75 (HmbGBI.S.189), zuletzt geändert durch Gesetz vom 18.07.01 (HmbGVBl.S.171)). Aufgaben und Organisation sind gesetzlich vorgegeben. Die Wirtschaftsführung richtet sich nach kaufmännischen Grundsätzen. Als Finanzierungsquellen werden Beiträge, privatrechtliche Leistungsentgelte, staatliche Zuschüsse und Zuwendungen Dritter genannt. Die Beitragshöhe gemäß § 10 Abs.2 ist formalrechtlich insoweit eingeschränkt, als nach § 12 Abs.1 eine Genehmigung der Beitragssatzung durch den Staat erforderlich ist. Diese wiederum kann sowohl aus Rechtsgründen wie aus Gründen der Zweckmäßigkeit verweigert werden, wie in § 12 Abs.2 ausdrücklich hervorgehoben wird. Die Höhe der staatlichen Zuschüsse wird dem Haushaltsgesetzgeber überlassen, der diese Finanzierungsform nach dem staatlichen Zuwendungsrecht abwickelt. Die Hochschulen sind durch die Zuschüsse nicht berührt. Insgesamt vermittelt das Studentenwerk somit das Bild eines neben der Hochschule stehenden Unternehmens in öffentlich-rechtlicher Rechtsform, das zu den Hochschulen rechtlich in keinem direkten geregelten Verhältnis steht. Eine organschaftliche Verknüpfung zwischen Hochschulen und Studentenwerk ist im Verwaltungsrat und im Vorstand gegeben, sie ist allerdings wie bereits erläutert nur von geringer Wirkung.

Eine weitere Frage ist, wie die Rechtsform im Verhältnis zur traditionellen Studentenwerksidee der Selbsthilfeorganisation steht. Der Rechtsstatus einer staatlichen Anstalt spricht nicht für den Charakter einer Selbsthilfeorganisation, der historisch zwar durchaus gegeben sein mag, dann aber zu einer staatlich organisierten sozialen Fürsorge geworden ist. Nach der klassischen Definition der Anstalt ist diese Rechtsform eben nicht mitgliedschaftlich organisiert, sondern ist eine rechtliche Verselbständigung eines Anstaltszwecks verbunden mit der Zuweisung der dafür erforderlichen sächlichen und personellen Mittel. Inzwischen hat sich aber auch dieser Aspekt einer staatlichen Agentur wieder stark vermindert, weil der Staat nur noch zu einem geringen Teil die Kosten trägt und sich de facto kaum mehr steuernd betätigt und weil Zwangsbeiträge erhoben werden, die nur mitgliedschaftlich zu rechtfertigen sind. Hinzu kommt, dass die Beiträge als Solidarbeiträge verstanden werden, weil sie nichts mit der tatsächlichen Inanspruchnahme zu tun haben.

⁴⁰ Zu den Charakteristika der Anstalt vgl. Mutius (1997), S. 14f.

Liegenschaften

Die Liegenschaften, die von Hochschulen und Studentenwerk genutzt werden, befinden sich derzeit im Eigentum des Staates. Ausnahme sind die Wohnheime: In der Regel gehen die unter der Regie des Studentenwerks errichteten Wohnheime von vornherein in das Eigentum des Studentenwerks über. An dem Grundstück, auf dem sein zentrales Verwaltungsgebäude steht, hat das Studentenwerk ein Erbbaurecht, das dem Eigentum sehr nahe kommt.

Auf staatlicher Seite wird derzeit einerseits über Möglichkeiten einer Eigentumsübertragung an die Nutzer diskutiert (wobei noch offen ist, ob damit die Hochschulen oder die Studentenwerke gemeint sind und in welcher Form diese Übertragung möglich ist). Andererseits gibt es auch die Idee, für den Hochschulbereich ein Sondervermögen in der Hand des Staates zu bilden, in dem die Liegenschaften einheitlich zentral verwaltet werden.

Tarifrecht

Das Studentenwerk wendet den BAT an, besitzt aber Arbeitgebereigenschaft. Sehr konsequent finden sich denn auch im Studentenwerksgesetz keine Bestimmungen, die das Studentenwerk verpflichten, die für Staatsbedienstete geltenden Tarife, also insbesondere den BAT, anzuwenden. Bis 1975 gab es im Studentenwerk Hamburg einen Haustarif; auf ausdrückliche Empfehlung der BWF trat man 1976 der Arbeitsrechtlichen Vereinigung Hamburg bei und ist seitdem an die Tarifregelungen gebunden.⁴¹ Die Entscheidung war weniger von den Interessen des Studentenwerks als vielmehr vom Wunsch der Behörde als Zuschussgeber geprägt.

Einschätzungen aus den Experteninterviews

Rechtsform

Wertende Positionen bezogen sich in den Experteninterviews weniger auf die Rechtsform i.e.S., sondern auf bestimmte an die Rechtsform geknüpfte Regelungen. Insbesondere der geringe Einfluss der Hochschulen in den Organen und Fragen der strategischen Planung sind hier von Bedeutung. Viele Gesprächspartner sehen allerdings keinen Veränderungsbedarf.

In den Interviews wurde darüber hinaus deutlich, dass die Frage der Rechtsformen nicht unabhängig von den Produkten des Studentenwerks betrachtet werden kann. Die Geschäftsfelder des Studentenwerks sind sehr unterschiedlich und reichen von einer unternehmerisch geführten Großküche bis zur Verwaltung von BAföG-Anträgen. Die Verschiedenartigkeit der Produkte erzeugt unterschiedliche Nähe zu öffentlich- und privatrechtlichen Rechtsformen. Der verbindende Gedanke einer möglichst guten sozialen Versorgung der Studierenden sollte nach Ansicht mehrerer Gesprächspartner einer angemessenen wirtschaftlichen und z.B. im Falle der Mensen auch rechtlichen Verselbständigung einzelner Geschäftsfelder nicht entgegenstehen.

Schließlich wurde insbesondere von Hochschulseite die Möglichkeit benannt, die Hochschulen in die Trägerschaft des Studentenwerks einzubinden (inkl. Beteiligung am finanziellen Risiken). Klare Vorstellungen, in welcher rechtlichen Konstruktion dies realisierbar ist, bestehen allerdings nicht.

⁴¹ Vgl. Höfer (2001), S. 96f.

Liegenschaften

Weitergehende Übertragungsmöglichkeiten als bisher werden von Seiten des Studentenwerks gewünscht. Angesichts der eigentumsähnlichen Konstruktion bei den Wohnheimen bezieht sich dieses Anliegen ausschließlich auf Mensengebäude bzw. auf das Teileigentum an Mensen, soweit Mensen in Gebäuden untergebracht sind, die von den Hochschulen auch für andere Zwecke genutzt werden.

Die Hochschulvertreter hingegen sehen das Studentenwerk als ihren Dienstleister. Sie sind bereit, den Studentenwerken die für ihre Zwecke benötigten Grundstücke, Gebäude und Räume unentgeltlich zur Verfügung zu stellen, aber sie möchten das Eigentum und damit das freie Planungs- und Dispositionsrecht behalten. Der Nutzungszweck von Gebäuden als Mensen könne sich auf Grund künftiger Planungen und wechselnder Bedarfe auch einmal ändern, die Planung und Gestaltung etwa des Campus der Universität Hamburg sei durchaus nicht für alle Zeiten festgelegt.

Die Haltung der Hochschulen beruht aber auch auf deren wachsender Motivation, die Organisation der SBL im Rahmen eines wettbewerblich ausgerichteten Studierenden- und Marketing-Managements selbst in die Hand zu nehmen bzw. selbst über Outsourcing zu entscheiden. In diesem Zusammenhang wird auch nicht ausgeschlossen, die Studentenwerke selbst einem Wettbewerb auszusetzen, also deren Monopolstellung etwa für den Betrieb von Mensen aufzuheben. Umgekehrt sehen Studentenwerksvertreter den Eigentumserwerb an den Mensaliegenschaften als einen Hebel, um solche Entwicklungen auszuschließen.

Tarifstruktur

Die Bindung an den BAT wird von der großen Mehrheit der Gesprächspartner (aus allen Bereichen) als Hemmnis für das Studentenwerk betrachtet, allerdings sind Überlegungen in Bezug auf den „Betriebsfrieden“ anzustellen.

- Sobald Wettbewerbsbedingungen herrschen würden, wäre insbesondere im Verpflegungsbereich das Studentenwerk aufgrund des BAT (im Vergleich zum Tarif Nahrung, Genuss, Gaststätten) stark benachteiligt. Wenn das Studentenwerk sich stärker darauf konzentrieren würde, seine Kapazitäten insbesondere im Grenzkostenbereich stärker auszulasten oder wenn es gar seine faktische Monopolstellung gegenüber den Hochschulen verlöre, wäre es zwingend, sich anderen Tarifen, nämlich den in diesem Geschäftsbereich üblichen, zuzuwenden, um Mitbewerbern entgegen treten zu können.
- Dies zeigt sich bereits jetzt in der Praxis: An der Universität wurde eine Cafeteria an Dritte vergeben. Das Studentenwerk hatte auf eine Beteiligung an der Ausschreibung verzichtet, weil es sich unter den ihm auferlegten (tariflichen und personalwirtschaftlichen) Bedingungen nicht in der Lage sah, die gewünschten Leistungen, u.a. längere Öffnungszeiten bei akzeptablen Preisen, anzubieten.
- Unter Wettbewerbsbedingungen und ohne BAT-Bindung trauen sich die Verantwortlichen im Studentenwerk zu, potenzielle Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen, da sie nicht zu überbietende Erfahrungen im Hochschulbetrieb und hinsichtlich der Bedürfnisse der Studierenden besitzen und nicht zuletzt über Größenvorteile verfügen.

4.3.3. Optionen

In den anderen Bundesländern gibt es im Zusammenhang mit den Liegenschaften zwei bemerkenswerte Entwicklungen:

- Das Niedersächsische Hochschulreformgesetz vom 24.06.02 (Nds.GVBl. S.286) ermächtigt die Landesregierung, den Studentenwerken „zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit“ das Eigentum an den für die Erfüllung ihrer Aufgaben genutzten und auch benötigten Grundstücken zu übertragen (§ 68 Abs.3). Unter denselben Voraussetzungen können Stiftungshochschulen, denen vom Land das Eigentum an den für Hochschulzwecke benötigten Grundstücken übertragen worden ist, von der Landesregierung verpflichtet werden, den Studentenwerken unentgeltlich das Eigentum oder ein Erbbaurecht an den speziell für seine Zwecke benötigten Grundstücke weiter zu übertragen (§ 9 des Nds. Gesetzes betreffend die Errichtung und Finanzierung von Stiftungen vom 11.12.02 Nds. GVBl. S. 768) Der niedersächsische Landesrechnungshof hatte diese Regelung unterstützt. Dies entspricht auch einem Beschluss der bundesweiten Mitgliederversammlung des DSW aus dem Jahre 2002, der die Absicherung des sozialen Auftrags durch Eigentumsübertragung an die Studentenwerke forderte.⁴²
- In Nordrhein-Westfalen werden alle Liegenschaften des Landes in einer Zentralverwaltung gebündelt und einheitlich verwaltet.

Für die Frage der Weiterentwicklung von Tarifverträgen zu modernen, leistungsbezogenen und flexiblen Systemen ist nach Benchmarks in der öffentlichen Wirtschaft zu suchen. Ein mögliches Vorbild bietet der Tarifvertrag für die kommunalen Versorgungsbetriebe.⁴³ Eine Orientierung kann aber auch an den Tarifen erfolgen, die auf dem jeweiligen Tätigkeitsgebiet des Studentenwerks gängig sind. Im Verpflegungsbereich ist dies der in der Gastronomie gültige Tarif (der geringere Gehaltsniveaus bei größerer Flexibilität beinhaltet).⁴⁴

Eine Teillösung in den Bereichen Tarif und Rechtsform zeigt sich beim Studentenwerk Schleswig-Holstein: Dort hat das Studentenwerk eine Hochschul-Service GmbH gegründet, die ein Restaurant, eine Mensa und ein Reisebüro betreibt. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter der GmbH in allen Spülküchen der Mensen eingesetzt; dadurch werden geringere Personalkosten realisiert.

4.3.4. Bewertung

Kriterien

Für die Rechtsform gelten als Kriterien:

- *Produktadäquanz*: Die Rechtsform sollte dem Charakter der Service- und Beratungsleistungen entsprechen.
- *Stakeholder-Orientierung*: Die Rechtsform sollte Einflussmöglichkeiten der Stakeholder (v.a. der Nachfrager Hochschulen, Studierende) zulassen.
- *Autonomie*: Die Rechtsform sollte hinreichend Spielräume für autonomes Handeln vermitteln.

Für die Liegenschaften werden folgende Kriterien herangezogen:

⁴² Vgl. Niebur (2003), S. 5.

⁴³ Zu Einzelheiten vgl. Höfer (2001), S. 102f.

⁴⁴ Vgl. Schröder (1997), S. 67f.

- *Flexibilität der Nutzung:* Liegenschaften sollten flexibel für die Ziele der Akteure im Hochschulraum eingesetzt werden können.
- *Zusammenführung von Entscheidungs- und Ressourcenverantwortung:* Wer selbstständig Entscheidungen trifft, sollte auch die volle Verantwortung für die Ressourcen tragen.
- *Anreiz:* Es sollten Anreize zur wirtschaftlichen Nutzung bestehen.

Kriterien zur Bewertung der Tarifstruktur sind:

- *Mitarbeiterzufriedenheit:* Tarife sollten an den Interessen der Beschäftigten ausgerichtet sein und den „Betriebsfrieden“ garantieren.
- *Handlungsfähigkeit:* Die Frage ist, ob Entscheidungsspielräume des Studentenwerks bei der Erstellung von Service- und Beratungsleistungen in schädlicher Weise eingeengt werden.
- *Wettbewerbsfähigkeit:* Tarife sollen so gestaltet sein, dass das Studentenwerk mit potenziellen Konkurrenten wettbewerbsfähig ist.
- *Leistungsorientierung:* Ein Entlohnungssystem sollte Leistungsanreize vermitteln.

Bewertung

Zur Rechtsform ist zu bemerken:

- Die einheitliche anstaltliche Regelung für alle Geschäftsbereiche erscheint problematisch. Insbesondere im Verpflegungsbereich dominiert das unternehmerische Handeln und sind Wettbewerbsprozesse möglich; hier erscheinen privatrechtliche Organisationsformen adäquater. Vieles spricht dafür, die Rechtsformen (und damit auch die Organstrukturen) auf einer tieferen Ebene als der Ebene Studentenwerk insgesamt zu regeln.
- Die Rechtsform muss den Einfluss der Stakeholder verankern.
- Das Kriterium der Autonomie erfordert keine Änderung der Rechtsform; weitreichende Autonomie ist gegeben.

Die Regelungen und die Optionen zu den Liegenschaften sind folgendermaßen zu bewerten:

- Alle Kriterien weisen darauf hin, dass eine dezentrale Verantwortung für Liegenschaften eingeführt werden sollte. Für die Wohnheime ist dies bereits geschehen.
- Die Frage ist jedoch, ob die Verantwortung bei den Hochschulen oder den Studentenwerken liegen sollte. Bei den Wohnheimen scheint die derzeitige Regelung problemlos zu sein. Als Konsequenz der rechtlichen und wirtschaftlichen Verselbständigung der Studentenwerke liegt bei den anderen Liegenschaften die Übertragung des Eigentums an den von den Studentenwerken genutzten Grundstücken und Gebäuden nahe. Das Kriterium der Zusammenführung der Verantwortung wäre erfüllt. Allerdings resultiert ein Problem in Bezug auf die Flexibilität: Nutzung und Betreiber wären dauerhaft durch das Studentenwerk bestimmt. Die Hochschulen haben keine Flexibilität in der Campus-Gestaltung. Diese Flexibilität sollte aber gewahrt bleiben, auch wenn sie möglicherweise derzeit noch gar nicht genutzt wird. Der Blick auf andere Entwicklungen in Europa lehrt, dass es realitätsfern wäre, die künftige Entwicklung der Hochschulen nur deshalb zu verbauen, weil diese im Augenblick noch nicht allzu stark ausgeprägt ist.

Die Ergebnisse der Experteninterviews haben deutlich gemacht, dass im Tarifrecht gravierende Wettbewerbsnachteile des Studentenwerks begründet sind. Die generellen Kritikpunkte am BAT⁴⁵ treffen auch unter den Bedingungen des Studentenwerks zu (und verschärfen sich in einer Situation, in der Wettbewerb besteht):

- Die Vergütung beruht auf Alter und familienbezogenen Merkmalen und erhöht sich im Zeitablauf. Leistung wird nicht belohnt.
- Die Regelungen zur Unkündbarkeit lähmen.
- Die Arbeitszeitbestimmungen sind starr und unflexibel.
- Arbeiter und Angestellte werden zum Teil in nicht nachvollziehbarer Weise ungleich behandelt.

Wenn nach Flexibilität und Alternativen gesucht wird, ist eine Form zu wählen, die Motivation sicherstellt.

⁴⁵ Vgl. ausführlicher Höfer (2001), S. 98ff.

Anlage 5: Produktanalyse

5.1 Einleitung

5.1.1 Grundsätzliche Möglichkeiten der Bereitstellung von SBL

Service- und Beratungsleistungen für Studierende (SBL) können von unterschiedlichen Akteuren bereitgestellt werden. Es bieten sich folgende grundsätzlichen Möglichkeiten an:

- Staatliche Instanzen übernehmen selbst die Bereitstellung. Das kann entweder auf zentralstaatlicher Ebene geschehen (Beispiel: österreichische Studierendenanwaltschaft als Referat im Ministerium) oder über eine dezentralisierte Organisation, die aber direkt der staatlichen Seite zugeordnet ist (Beispiel: psychologische Beratung in Österreich mit Beratungsstellen an den Hochschulen, die aber direkt dem Ministerium unterstehen).
- Es gibt eine rechtlich eigenständige, wirtschaftlich unabhängige Einrichtung im staatlichen Sektor. Dies entspricht dem Modell der deutschen Studentenwerke. Variieren kann hier der Grad der staatlichen Einflussnahme: Entweder die Einrichtung wird als nachgeordnete Behörde oder als autonome Einrichtung mit weitreichenden Freiheiten behandelt.
- Die Bereitstellung obliegt den Hochschulen. Die Hochschulen können die Leistungen selbst erbringen, Aufträge an Dritte vergeben oder auch Kooperationen zwischen Hochschulen suchen. Innerhalb der Hochschulen können unterschiedliche Träger beteiligt sein (die Verwaltung, die Wissenschaftler, die Studierenden).
- Die Bereitstellung wird dem Markt überlassen. D.h. es gibt keine klaren Aufgabenzuteilungen an bestimmte Einrichtungen, sondern das Zustandekommen beispielsweise eines Wohnungs- und Essensangebots ergibt sich am Markt auf Basis unabhängiger Entscheidungen von Marktteilnehmern. Dabei können natürlich auch die Hochschulen als Anbieter am Markt auftreten. Entweder das marktliche Angebot ergibt sich ohne jegliche staatliche Intervention oder der Staat greift ein, indem er bestimmte Rahmenbedingungen für die Märkte setzt oder Subventionen gewährt.

In Deutschland zeigt sich in Bezug auf diese grundlegenden Kategorien allgemein folgendes Bild (z.T. im Unterschied zu ausländischen Beispielen):

- Die direkte staatliche / ministerielle Aktivität ist nicht vorhanden.
- Ein erheblicher Teil der Aufgaben liegt bei den Studentenwerken. Im Ausland ist es häufig der Fall, dass die Bereiche Beratung, Wohnen und Essen in unterschiedlichen Kategorien zu treffen sind, in Deutschland hingegen ist die Bündelung bei den Studentenwerken sehr ausgeprägt.
- Ein erheblicher Teil der SBL hat sich bei den Hochschulen herausgebildet. Dies geschah bisher v.a. an kurzfristigen Bedarfen ausgerichtet und weniger als Element strategischer Planung und genauer Abstimmung mit den Angeboten des Studentenwerks.
- In verschiedenen Bereichen bilden sich (ohne staatliche Intervention) marktliche Angebote neben den Produkten von Studentenwerken und Hochschulen heraus.

Für die unterschiedlichen Produkte ist herauszufinden, in welchen der Grundkategorien ihre Zukunftsperspektive liegt. Fragen könnten sein:

- Soll sich der Staat stärker in einer ordnungspolitischen, marktregulierenden Funktion engagieren?
- Sollen die Angebote von Studentenwerk und Hochschule nach einer klaren Linie abgegrenzt werden?
- Sollen für die einzelnen Produkte differenziertere Lösungen gefunden werden?
- Sollen die Hochschulen Aufgaben vom Studentenwerk übernehmen oder umgekehrt?
- Welche Bereiche können stärker dem Markt überlassen werden oder wo versagt der Markt?
- Sollen die Studierenden stärker in die Rolle der Produzenten kommen?

Dabei gilt die Prämisse der im Strukturkapitel beschriebenen autonomen und zukunftsfähigen Entwicklung des Studentenwerks.

5.1.2 Kriterien zur Zuordnung von Produkten zu Trägern

Es stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die SBL sinnvoll auf die unterschiedlichen Träger verteilt sind. Aus der Perspektive des Studentenwerks ist im Sinne der Zielsetzung des Projektes die Frage relevant, ob das bestehende Produktportfolio den Anforderungen und Chancen der Zukunft gerecht wird. Dazu werden in den folgenden Abschnitten die einzelnen bestehenden Leistungsbereiche des Studentenwerks näher betrachtet. Zu klären ist aber darüber hinaus, welche Veränderungen des Portfolios möglich oder sinnvoll sind. Insbesondere ist zu beachten, ob und wie die Zusammenarbeit mit anderen Trägern ausgebaut und verbessert werden kann. Um Anhaltspunkte für diese Fragen zu gewinnen, sind Kriterien für die Zuordnung von SBL zu unterschiedlichen Trägern zu entwickeln. Die staatliche Zuordnung bestimmter Aufgaben im geltenden Studentenwerksgesetz kann dabei vernachlässigt werden, da diese Regelungen mit Gegenstand des Projektes sind, also keine unveränderbare Rahmenbedingung darstellen.

Als Kriterien für die Zuordnung von Service- und Beratungsleistungen zu unterschiedlichen Trägern kommen grundsätzlich in Frage:

- *Verantwortung im Sinne der gesamthaften Leistungserbringung* - Die im Hauptteil der Analyse erläuterte Prozesskettenverantwortung legt eine gesamthafte Verantwortung der Hochschulen für SBL nahe. Das bedeutet nicht, dass die Hochschulen alle notwendigen und wünschenswerten Leistungen auch selbst erbringen müssen; sie müssen diese wohl aber steuern und koordinieren.
- *Akademische Nähe* – Ein Träger ist umso geeigneter, je besser er akademische Abläufe und Anforderungen an SBL nachvollziehen kann.
- *Neutralität* – Insbesondere bei Beratungsleistungen, z.B. im Hinblick auf Orientierung im Studium, kann es wichtig sein, neutrale Berater zu haben, die aus der Sicht des Studierenden und nicht aus den Interessen z.B. einer um Studierende konkurrierenden Hochschule agieren.
- *Kompetenz* - Für bestimmte Leistungen ist besonderes fachliches Know-how erforderlich, so zum Beispiel bei der Rechtsberatung. Dieses muss beim Träger der Leistung zwingend vorhanden sein oder eingekauft werden können.
- *Effizienz durch Zentralität* - Bestimmte Leistungen sollten sinnvollerweise hochschulübergreifend erbracht werden, wodurch sich Vorteile insbesondere bei der Verwaltung ergeben. Auch müssen hochschulübergreifend relevante Leistungen nicht an allen Hochschulstandorten vorgehalten werden.

- *Effizienz hinsichtlich der Kosten* - Bei der kostengünstigen Erbringung von Leistungen sind z. B. unterschiedliche Personalkosten im öffentlichen bzw. privatwirtschaftlichen Sektor zu berücksichtigen.
- *Kontinuität* - Die Verlagerung von Aufgaben auf andere Träger ist risikobehaftet und aufwändig. Eine Abkehr vom Status Quo muss daher sichtbare Vorteile aufweisen.

Diese Kriterien sind die normative Grundlage für die folgenden Bewertungen zu den einzelnen Produkten. Da sie aber nicht in allen Bereichen gleichermaßen relevant sind, werden sie nicht schematisch abgeprüft.

5.2 Verpflegung

5.2.1 Einführung

Zu den Kernaufgaben des Studentenwerks gehört „die Errichtung und Bewirtschaftung von Mensabetrieben“.⁴⁶ „Die Mensa ist ein Ort, der über den reinen Versorgungscharakter hinaus eine soziale Bedeutung im Alltag der Studierenden und der Angehörigen der Hochschule einnimmt“.⁴⁷ Kein anderer Bereich der Aktivitäten des Studentenwerks ist für die Selbstwahrnehmung so wichtig wie die Mensen und angeschlossenen Wirtschaftsbetriebe:

- Hier werden in Spitzenzeiten bis zu 20.000 Menschen versorgt, die mit dem Essen und der Atmosphäre zufrieden sein müssen,
- in diesem Produktfeld arbeiten die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Studentenwerks.

Für die Leistungsfähigkeit des Studentenwerks ist dieses Produktfeld ein entscheidender Indikator. Das Studentenwerk wird von seinen Kunden am ehesten mit den Mensen identifiziert und positiv oder negativ für Stärken oder Schwächen verantwortlich gemacht. Aber auch aus einem anderen Grund muss den Mensen große Aufmerksamkeit geschenkt werden: Die Subventionen des laufenden Betriebs durch den Staat und den Semesterbeitrag der Studierenden fließen überwiegend in den Bereich des Essens. Die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung in diesem Produktbereich sind daher für das Studentenwerk selbst wie für die anderen Beteiligten und Interessenten von erhöhter Bedeutung.

5.2.2 Bestandsaufnahme

Die Mensen und Verpflegungsbetriebe des Studentenwerks Hamburg

Die Mensen und Cafeterien des Studentenwerks erzielten im Jahr 2002 einen Gesamtumsatz (ohne Zuschuss) von 9,844 Mio. € und stehen damit nach Berlin und München an dritter Stelle im Vergleich der deutschen Studentenwerke⁴⁸. In 13 Mensen und zwei Cafeshops werden die Hamburger Studierenden durch Verpflegungsbetriebe des Studentenwerks versorgt. Allerdings gibt es nicht an allen Hochschulstandorten Mensen. An der Bucerius Law School, aber auch an den staatlichen Hochschulen für Bildende Künste und für Musik und Theater werden die Verpflegungsleistungen durch private Betreiber übernommen. Der Essenspreis wird teilweise auch dort vom Staat bezuschusst.⁴⁹ Die Preise liegen aber höher als in den

⁴⁶ §2 Abs 2 Ziff. 2 und 5 Studentenwerksgesetz vom 28.8.2001.

⁴⁷ Studentenwerk Hamburg (2002c), S. 12.

⁴⁸ Vgl. Deutsches Studentenwerk (2003c), S. 36.

⁴⁹ Siehe Vereinbarung zwischen dem StW und der Kantine der HfMT.

Mensen des Studentenwerks. Eine Besonderheit der Hamburger Mensen ist, dass großer Wert auf ökologische Waren und Bio-Produkte gelegt wird.

In den bundesweiten Sozialerhebungen von 1991 bis 2000, in denen Studierende auch nach ihren Essensgewohnheiten befragt werden, sind die drei Gruppierungen „Mensastammgäste“, „sporadische Nutzer“ und „Nichtnutzer“ anteilig konstant geblieben: Mensastammgäste sind etwa 44 % der befragten Studierenden, während 25 % die Mensa gar nicht nutzen,⁵⁰ die übrigen zählen als sporadische Nutzer. Diese bundesweit ermittelten Größen der Mensanutzung verteilten sich in Hamburg im Jahr 2000 etwa gleichermaßen. Der Anteil der Nichtnutzer war bis 2000 auf 27,2 % aller Hamburger Studierenden zurückgegangen (um etwa 10 % Prozentpunkte).⁵¹

Der Schwerpunkt des Mensaangebots in Hamburg liegt auf der Versorgung mit Mittagessen. Es besteht aber vielfach auch die Möglichkeit, am Abend und am Morgen in der Mensa zu essen. Die Nachfrage nach diesen zusätzlichen Leistungen hat sich von 1997 auf 2000 erhöht und liegt derzeit bei 4 % Nutzung abends und 10 % Nutzung am Morgen.

Insgesamt ist festzustellen, dass es in Hamburg wie auch anderswo eine recht stabile Gruppe der Mensaesser gibt und diese Gruppe knapp die Hälfte der Studierenden ausmacht. Ebenso gibt es einen Anteil von Nichtnutzern oder sporadischen Nutzern. Eine Steigerung der Nutzung kann mit zusätzlichen Angeboten erzielt werden.

Veränderungen der Essensgewohnheiten und des Konsumverhaltens

Eine der Kernfragen für die zukünftige Entwicklung von Mensen und anderen Verpflegungseinrichtungen für Studierende ist die Entwicklung des Konsumverhaltens von Studierenden. Dabei spielen z.B. die Eigenschaften der Nutzer eine Rolle. Das „Stammgastprofil“ weist im bundesweiten Vergleich folgende Merkmale auf:⁵²

- überwiegend männlich (65 %),
- Alter im Schnitt 24,5 Jahre,
- überdurchschnittlich hoch sind der Anteil der Nutzer, die Bewohner eines Wohnheims sind (20 %), und der Anteil der BAföG-Empfänger (22 %).

Die Nichtnutzer sind hingegen

- überwiegend weiblich (54 %),
- im Schnitt 25,8 Jahre alt,
- der Anteil der Wohnheimnutzer und der Anteil der BAföG-Empfänger sind leicht unterdurchschnittlich.

Entsprechendes gilt auch für Hamburg.⁵³

Daraus kann geschlossen werden, dass ein erheblicher Teil der Stammgäste die günstigen Preise bevorzugt. Nichtnutzer können aber nicht unbedingt durch günstige Preise gewonnen werden. Ein Grund dafür, dass fortgeschrittene Studierende weniger häufig die Mensa nutzen, ist, dass sie sich auch weniger häufig in der Hochschule aufhalten. Hier ist das Essensangebot für den Studienerfolg kaum relevant. Von weiblichen Studierenden wird mit gleicher Häufigkeit auf Geschmack

⁵⁰ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001).

⁵¹ Dazu und nachfolgend s. Studentenwerk Hamburg (2001a).

⁵² Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S. 397.

⁵³ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2001a), S.39.

und Qualität der Speisen als Ablehnungsgrund hingewiesen; in der Zufriedenheitsbefragung in Hamburg gaben 2002 ca. 16% der seltenen Mensanutzer an, das Essen sei ihnen zu teuer, aber 21% sagten, die Qualität gefalle ihnen nicht.⁵⁴ D.h. ein Beitrag zu möglichst guten Studienbedingungen könnte auch eine Qualitätsstrategie bei ggf. auch höheren Preisen sein.

Aus den Sozialerhebungen des DSW und anderen Quellen ist zu erkennen, dass sich das Konsumverhalten im Hinblick auf Essensgewohnheiten, auf die Gestaltung von Zeitbudgets im Studium und an den Hochschulen generell gewandelt hat und laufend weiter verändert. Das Verhalten der Studierenden korrespondiert einerseits mit dem Verhalten ihrer Altersgruppe in der gesamten Gesellschaft. Andererseits setzt die spezifische Lebenssituation noch andere Rahmenbedingungen, vor allem durch berufliche Tätigkeiten oder jobben, durch familiäre Bindungen oder zeitliche Einschränkungen, auf die sich die Verpflegungseinrichtungen einstellen müssen. Auch ist zu beobachten, dass die Hochschule nicht mehr ausschließlich im Mittelpunkt des Lebens von Studierenden steht, eine Präsenz also nicht durchgehend gewährleistet ist.⁵⁵ Die Gesamtheit der Befunde macht ein Umdenken in der Angebotspalette der Mensen erforderlich.⁵⁶

- Das Angebot muss sowohl zeitlich als auch von Qualität, Preis und Art des Angebots diversifiziert werden, um Kunden zu gewinnen und zu halten.
- höhere Preise sind durchsetzbar (wenn die Qualität stimmt).
- Für das Essen werden nicht immer die höchsten Qualitätsansprüche erwartet, es finden wohl auch billigere Produkte mit niedrigerer Qualität Akzeptanz.
- Die Essgewohnheiten erfordern ein erweitertes Angebot an Öffnungszeiten und Essensmöglichkeiten außerhalb der festgelegten Mittagessenszeiten.

Die Zufriedenheit mit dem Essen

Die Zufriedenheit mit dem Essen wird in Hamburg in regelmäßigen Abständen von mehreren Jahren abgefragt. Dabei bewertete in 2002 die für die Auswertung zuständige Firma CCV GmbH die Urteile auf einer Skala von 1-5 von 2,5 bis 2,9 als „mäßig“, von 3,0 aufwärts als „schwach“. Die Befragungen zeigen Zustimmung, insgesamt erreichen die Mensen Bewertungen zwischen „gut“ und „mäßig“. Die Befragungswerte tendieren zwischen 2,3 und 2,7 für den Grad der Zufriedenheit im Durchschnitt aller Mensen. Die Ergebnisse liegen dicht beieinander.⁵⁷ Relevante Abweichungen sind nur bei Einzelauswertungen der einzelnen Mensen zu erkennen.

Weitere Hinweise auf die Zufriedenheit und die Bewertungen gibt die Sonderauswertung der 16. Sozialerhebung für Hamburg.⁵⁸ Ebenfalls in der Skala von 1 bis 5 beurteilen die dort Befragten Essensangebot und äußere Bedingungen und kommen zu einer durchschnittlichen Gesamtbeurteilung von 2,8 bis 2,9. Das Preis-Leistungsverhältnis wird mit 2,2 beurteilt (bundesweit: 2,4), Atmosphäre und Raumgestaltung mit 3,2 (bundesweit: 3,1).

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage nach der Akzeptanz von Preiserhöhungen bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität. In der 16. Sozialerhebung wird dazu festgestellt, dass jeweils ein Drittel aller Befragten

⁵⁴ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 25.

⁵⁵ Vgl. Krull/Lotze/Schulz (2001).

⁵⁶ Siehe dazu Vorschläge in Saremba (1998), S. 15ff.

⁵⁷ Vgl. dazu Studentenwerk Hamburg (2002a).

⁵⁸ Vgl. dazu Studentenwerk Hamburg (2001a).

Zustimmung, Ablehnung oder Unentschlossenheit zeigt. Dabei bestehen zwei Extrempositionen: die pragmatischen Esser sind eher für niedrige Preise auch bei niedrigerer Qualität, die ernährungsbewussten Esser eher für Qualitätssteigerung auch bei höheren Preisen. Diese Positionen können für die Preispolitik relevant sein.

Die unterschiedliche Einstufung der beiden Kriterien Preis/Leistung und Atmosphäre findet sich auch in den Begründungen der sporadischen Esser und der Nichtnutzer der Mensa: Die Atmosphäre wird relativ häufig, vor allem von Frauen als Hinderungsgrund angegeben, das Preis-Leistungsverhältnis eher weniger.

Die Zufriedenheitsbefragung der 16. Sozialerhebung kommt über alle deutschen Studierenden zu einer Gesamtzufriedenheit von 2,8. Dieser Wert ist in den Befragungen seit 1985 relativ konstant.⁵⁹ Insgesamt lassen sich daher aus den Erhebungen zur Zufriedenheit keine relevanten Unterschiede in der Bewertung der Hamburger Mensen gegenüber dem Bundesdurchschnitt erkennen.

In der Zusammenfassung kann man festhalten, dass die Zufriedenheit mit den Mensen und dem Essen in Hamburg nicht höher oder geringer ist als anderswo, und dass die Zufriedenheit mit den Nutzergruppen korreliert: wer regelmäßig isst und geringere Ansprüche an die Qualität stellt, ist zufriedener und auch eher gegen Preiserhöhungen. Im Übrigen scheinen bei hoher Qualität und einer Verbesserung der Atmosphäre Chancen für eine Attraktivitätssteigerung und die Gewinnung von Kunden auch bei höheren Preisen vorhanden zu sein.

Die Finanzierung der Mensen

Die Finanzierung der Verpflegung in den Mensen erfolgt aus den Leistungsentgelten, den staatlichen Zuschüssen und Anteilen des Semesterbeitrags der Studierenden.

Die Zielsetzungen des Bochumer Mensaplans von 1974 sehen für alle Studentenwerke vor, dass die Leistungsentgelte den Wareneinsatz der Mensen möglichst vollständig decken, während die Kosten der Herstellung (insbesondere Personal, Energie, Instandhaltung, Verwaltung) aus den staatlichen Zuschüssen beglichen werden sollen.⁶⁰ Diese Kalkulationsgrundlage ist aber seit Jahren nicht mehr gegeben.⁶¹ Durch die Preiskalkulation des Studentenwerks werden offenbar die Kosten des Wareneinsatzes gedeckt. Allerdings sind die Abgabepreise (Entgelte) nur in einem Fall im Jahr 2002 – das preiswerte Essen 1 – so festgelegt, dass nur der Wareneinsatz (100%) zugrunde liegt. In den übrigen Essen 2 bis 6 lagen die Preise höher als der Wareneinsatz, weil auch ein Teil der Herstellungskosten über die Preiskalkulation abgedeckt werden muss.⁶² Mit der Ziel- und Leistungsvereinbarung 2003 ist festgelegt, dass die Abgabepreise für Essen die Kosten des Wareneinsatzes in der Untergrenze zu 65 %, bei zwei Essen aber zu mindestens 80 % abdecken sollen.⁶³

Die Preisobergrenzen für die sechs Essens-Kategorien sind im Verwaltungsrat festgelegt und in die Ziel- und Leistungsvereinbarung mit der Behörde für 2003 übernommen worden. Die staatlichen Zuschüsse werden global auf Basis einer Ziel-

⁵⁹ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S. 402.

⁶⁰ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003e), S. 13.

⁶¹ Ebenda.

⁶² Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 21.

⁶³ Vgl. BWF/Studentenwerk Hamburg (2003).

und Leistungsvereinbarung zugewiesen. Insgesamt sind für 2003 4.791.000 € als Plangröße für den Zuschuss festgelegt worden.⁶⁴ In der Kalkulation für die Mensen sind studentische Semesterbeiträge im Umfang von 2.796.000 € für 2003 enthalten.⁶⁵ Diese Finanzierungsbasis gilt nur für Mensen. Kantinen und Gaststätten, die sonst von staatlichen Subventionen ausgenommen sind, können bei großer räumlicher Entfernung der Mensen vom Ausbildungsplatz ebenfalls in die Essensversorgung und damit den staatlichen Zuschuss einbezogen werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Mensen mit dem Aufkommen der staatlichen Mittel und der Beiträge der Studierenden in erheblichem Umfang subventioniert werden. Die Preise und damit die Entgelte decken zwar den Wareneinsatz, aber nur einen geringen Teil der Herstellungskosten. Eine genauere Analyse dieses Sachverhalts kann im Rahmen dieses Gutachtens nicht vorgenommen werden, weil kein Einblick in Kalkulationsgrundlagen gegeben ist.

Eindrücke aus den Interviews

Erwartungen des Staates

Auf staatlicher Seite geht man davon aus, dass die angekündigten Kürzungen der staatlichen Zuschüsse aufgefangen werden können. Damit ist die Erwartung verbunden, dass noch Effizienzgewinne im Studentenwerk möglich sind. Wettbewerbliche Elemente wie etwa die Öffnung für private Mitbewerber sollen dazu beitragen, die staatlichen Zuschüsse senken zu können. Ganz soll der staatliche Zuschuss allerdings nicht wegfallen. Für die Bauinvestitionen soll der Staat weiterhin aufkommen.

Erwartungen der Hochschulen

Die Hochschulen erwarten ein räumlich und zeitlich mit der Hochschule eng abgestimmtes Angebot an Mensen und Cafeterias, die eine Versorgung ohne zeitlichen Aufwand für die Studierenden sicherstellt (Studierende sollen auf dem Campus bleiben). Ein günstiges Preis-Leistungsverhältnis hat auch für die Hochschule als soziale Randbedingung Vorteile. Die Zufriedenheit mit dem Angebot des Studentenwerks ist dort, wo es Mensen gibt, gegeben. Z. T. wird kritisiert, dass die Öffnungszeiten verbessert (sprich ausgeweitet) werden könnten. Dabei geht es nicht nur um Verpflegung: Da Räume als Aufenthalts- und Kommunikationsräume genutzt werden, sollen sie auch zeitlich möglichst lange zur Verfügung stehen. Probleme gibt es bei den vom zentralen Campus entfernt liegenden Hochschulen, insbesondere bei der Hochschule für Musik und Theater sowie bei der Hochschule für Bildende Künste. Dort hat das Studentenwerk dem Wunsch der Hochschulen nach eigenen Mensen aus wirtschaftlichen Gründen nicht entsprochen.

Erwartungen von Studierenden

Studierende wünschen ein gutes und preiswertes Essen. Veränderungen in den beiden Merkmalen führt zu verändertem Verhalten: Bei Qualitätsverlust sinkt die Nutzung, bei Preiserhöhung ebenfalls. Für das vorhandene Preisniveau gibt es aus Sicht der Studierenden keine privaten Alternativen. Im Studierendenworkshop wurde die Meinung vertreten, dass eine weitere Kürzung der staatlichen Zuschüsse zu Preiserhöhungen und damit letztlich zum Ende der Mensen führen würde, weil sich viele Studierende das Essen dort nicht mehr leisten könnten. Der Staat soll daher weiter Zuschüsse gewähren, diese eigentlich erhöhen, damit auf dem jetzigen

⁶⁴ Vgl. BWF/Studentenwerk Hamburg (2003).

⁶⁵ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003e). In 2006 sind wie bereits angesprochen Kürzungen der Globalzuweisung geplant.

Preisniveau die Qualität gesteigert werden kann, denn vor allem die ökologische Qualität wurde auf dem Workshop mit Studierenden als wesentliche Dimension hervorgehoben. Studierende indirekt durch staatliche Zuschüsse und durch den Studentenwerksbeitrag aller Studierenden zu unterstützen, sei durch die besondere Lebenssituation der Studierenden gerechtfertigt und könne nicht auf einige wenige Fälle der Bedürftigkeit reduziert werden.

5.2.3 Optionen

Aus den nationalen und internationalen Beispielen lassen sich folgende Entwicklungsoptionen ableiten:

- *Staatliche Investitionsförderung*: In Österreich werden die Universitätsmensen als landesweite GmbH mit dem Staat als Gesellschafter geführt. Die staatlichen Zuschüsse sind aber auf die Investitionen von Neubauten, von Sanierungen oder Ersteinrichtungen beschränkt. Die Hochschulen bieten die notwendigen Flächen mietfrei an. Über diese Subventionen hinaus besteht die Voraussetzung der Kostendeckung. Die Preise liegen etwa um 25 % unterhalb des vergleichbaren Marktniveaus. Es wird ein „Preistrichter“ auf die umgebenden privaten Anbieter geschaffen, der sich für Studierende insgesamt günstig auswirkt.
- *Interne Subvention*: Die Preisgestaltung in Österreich wird auch dadurch möglich, dass die GmbH im sonstigen Caterer-Geschäft tätig ist und die dort erzielten Gewinne der Preisgestaltung in den Mensen zugute kommen.
- *Ausgründung*. Das Studentenwerk Schleswig-Holstein betreibt seit 1994 zwei Firmen in der Rechtsform der GmbH. Eine davon ist die Hochschulservice- und Seeburg GmbH, eine hundertprozentige Tochter des Studentenwerks Schleswig-Holstein. Unter anderem betreibt diese Gesellschaft die Mensa Seeburg für die Studierenden der Medizinischen Fakultät der Universität Kiel und bewirtschaftet ein Restaurant mit gehobenem Ambiente für die Öffentlichkeit. Es bestehen darüber hinaus weitere Geschäftsfelder. Für das Studentenwerk sind diese Ausgründungen erfolgreiche Strategien, um Kosten zu senken und in neue Geschäftsfelder einzudringen, die gewinnträchtig sind und damit interne Subventionen ermöglichen.⁶⁶ In Oldenburg betreibt das Studentenwerk eine Ökologiehaus GmbH. Diese Einrichtung mit dem Gesellschafter Studentenwerk betreibt unter anderem eine Gaststätte für die Öffentlichkeit, die von allen Hochschulmitgliedern genutzt wird. Das sind nur zwei Beispiele aus den geführten Gesprächen; es ließe sich eine Vielzahl weiterer anführen. Deutlich werden zwei Stoßrichtungen: Durch Ausgründungen das Stammgeschäft flexibler und kostengünstiger betreiben und neue, rentable Leistungen anbieten. Die bisherigen Erfolge solcher Ausgründungen können im Rahmen der vorliegenden Analyse nicht ermittelt werden.
- *Mitfinanzierung durch die Hochschule*: Beispielsweise in Dänemark werden die Mensen von den Hochschulen selbst initiiert und teilweise sogar selbst getragen. Die finanzielle Unterstützung liegt im Ermessen der Hochschulen.
- *Wettbewerb um das Betreiben der Verpflegungsbetriebe*: In Dänemark treten unterschiedliche Betreiber in Konkurrenz. Es gibt selbsttragende Mensen im Eigenbesitz der Hochschule (z.B. Sønderborg), private Betreiber (z.B. Odense) oder auch Studentische Cafes in Eigenregie des örtlichen Studierendenrats. In einem solchen Wettbewerb ist es an der Hochschule, Bedingungen an die

⁶⁶ Vgl. Studentenwerk Schleswig – Holstein (2003), S. 9.

Betreiber zu stellen (Bsp. Zürich: Preislimit, Öffnungszeiten, Einrichtung eines Ausschusses unter Beteiligung der Studierenden).

- *Aufgeben der Mensa:* An der Universität Groningen (NL) wurden die Mensen vollständig aufgegeben. Da die Universität für alle Kantinen und Mensen selbst zuständig war, hat sie den einzelnen Organisationseinheiten wie Verwaltung, Fakultäten, die in unterschiedlichen Gebäuden untergebracht sind, freigestellt, mit privaten Caterern Verträge zum Betrieb von Cafeterias abzuschließen. Zuschüsse vom Staat oder der Hochschule erfolgen nicht. Die Räume werden mietfrei zur Verfügung gestellt.

5.2.4 Bewertung

Ausgehend von dieser Zustandsbeschreibung und den Optionen besteht für die Zukunft des Bereichs der studentischen Verpflegung das folgende Bild:

- Mensen haben als soziale Serviceleistung des Studentenwerks in den Hochschulen auch in der Zukunft noch eine Funktion. Sie sind als Verpflegungseinrichtungen für Studierende nicht mehr lebenswichtig wie vor Jahrzehnten, dafür gibt es Alternativen, aber sie sind für den Studienbetrieb nützlich. Die Hochschulen wünschen ein eng mit den Abläufen der Lehre abgestimmtes Angebot der Verpflegung, das in räumlicher Nähe zu den übrigen Aktivitäten an der Hochschule angesiedelt ist.
- Für einen Teil der Studierenden hat ein Verpflegungsangebot auf dem Campus in einem günstigen Preis-Leistungsverhältnis einen hohen Stellenwert. Die Mensen haben noch immer einen Stamm von Nutzern, sie werden von nahezu der Hälfte der Studierenden fast regelmäßig besucht. Sie sind noch immer stark geprägt von der deutschen Tradition des warmen Mittagessens, das den Hauptteil der Aktivität ausmacht. Allerdings nimmt diese Ausprägung ab mit den veränderten Essensgewohnheiten eines zunehmenden Teils der Studierenden.
- Die Verpflegungsbetriebe müssen sich zunehmend auf die veränderten und differenzierteren Essensgewohnheiten und Lebensstile der Studierenden einstellen. Das Angebot muss sowohl zeitlich als auch von Qualität, Preis und Art des Angebots diversifiziert werden, um mehr Kunden zu gewinnen. Die Essensgewohnheiten erfordern ein anderes Angebot an Öffnungszeiten und Essensmöglichkeiten außerhalb der festgelegten Mittagessenszeiten. Das Studentenwerk hat mit der Öffnung für Frühstück und Abendessen bereits die richtigen Schritte unternommen.
- Das Preis-Leistungs-Verhältnis in der Mensa wird in den Befragungen positiv bewertet. Zugleich aber wird von den bisherigen Nichtnutzern oder den eher seltenen Nutzern v.a. die Qualität des Essens als Grund benannt, nie oder selten in die Mensa zu gehen, weniger der Preis. Dieser Befund weist auf noch nicht erschlossene Kundenpotentiale hin. Bei höherer Qualität sind offenbar auch höhere Preise durchsetzbar. Dafür spricht auch ein Teilergebnis der Zufriedenheitsbefragung.⁶⁷
- Die studentische Verpflegung wird in erheblichem Umfang durch den staatlichen Zuschuss und die Beiträge von Studierenden subventioniert. Die staatliche Kürzung des Zuschusses wird nach den bisherigen Beschlüssen der Organe durch eine Erhöhung der studentischen Beiträge aufgefangen werden. Die Erhöhungen dieser Beiträge stößt an ihre materiellen Grenzen. Daher sind die Anstrengungen des Studentenwerks darauf zu konzentrieren, einen höheren

⁶⁷ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 26.

Eigenanteil an den Kosten durch eine andere differenzierte Preis- und Angebotsgestaltung und durch die Verstärkung neuer Geschäftsfelder wie das Catering zu erzielen. Für eine andere Preis- und Angebotsgestaltung bieten die Befragungen und die Analysen der veränderten Essensgewohnheiten die Hinweise. Für die Verstärkung neuer Geschäftsfelder kann auf die Erfahrungen in Kiel und Oldenburg verwiesen werden. Wichtig ist, dass die Überschüsse dem Verpflegungsbereich verbleiben und damit die Möglichkeit interner Subventionierung stärken. Mit dieser internen Subventionierung wird auch das österreichische Modell einer landesweiten Mensa-GmbH erfolgreich praktiziert. Im Sinne der Anreizsetzung müssen die Überschüsse aus Zusatzaktivitäten auch intern zumindest zum Teil bei den Einheiten verbleiben, die sie erzielen.

- Die Optionen, vor allem die ausländischen Beispiele, machen deutlich, dass bei einer zunehmend unternehmerischen Strategie im Bereich der Verpflegung auch nach den geeigneten Formen und internen Bedingungen gesucht wird, die eine wettbewerbliche Position verbessern können. Dabei sind vor allem zwei Rahmenbedingungen erschwerend: zum einen die Tarifbindung an den BAT für alle Beschäftigte des Studentenwerks, und zum andern die bestehende Rechtsform einer Körperschaft. Dabei geht es nicht vorrangig um Kosten, sondern um Flexibilität des Personal- und Ressourceneinsatzes.

5.3 Wohnen

5.3.1 Einführung

Zu den Aufgaben des Studentenwerks gehört insbesondere „die Errichtung und Verwaltung von Einrichtungen für das Studentische Wohnen, [...] die Errichtung und Bewirtschaftung von Studentenhäusern [...]“.⁶⁸ Studentisches Wohnen ist (neben der Verpflegung) für das Studentenwerk Hamburg - wie für nahezu alle Studentenwerke in Deutschland – neben der Verpflegung die zweite Kernaufgabe.

Der preisgünstige Wohnraum für Studierende war schon zentrales Anliegen der wirtschaftlichen Selbsthilfegruppen, die sich nach dem ersten Weltkrieg gegründet hatten und als Vorläufer des späteren Deutschen Studentenwerks gelten.⁶⁹ Bereits in der 20er Jahren sollte aus Sicht der Selbsthilfegruppen auch jede Hochschule mit einem „Studentenhaus als Mittelpunkt Studentischen Lebens“ ausgestattet sein.⁷⁰ Neben die wirtschaftliche Unterstützung Not leidender Studierender trat im Lauf der Zeit eine andere Zielsetzung, nämlich „studentisches Leben“ zu fördern, hinzu; auch, um die Verbindung der Studierenden mit der Hochschule zu stärken. Nach dem zweiten Weltkrieg wiederholte sich, ausgehend von der Notlage von Studierenden, die Förderung preiswerten Wohnraums durch Studentenwerke, unterstützt von den Hochschulen und schließlich vom Staat. Heute wird die Verfügbarkeit preiswerter Wohnungen, gerade in einem Umfeld mit hohen Mietpreisen, zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die Hochschulen, die national wie international um Studierende konkurrieren.

⁶⁸ §2 Abs 2 Ziff. 2 und 5 Studentenwerksgesetz vom 28.8.2001

⁶⁹ Vgl. hierzu auch Studentenwerk Hamburg (1997b).

⁷⁰ Zeschky (1970), S. 12.

5.3.2 Bestandsaufnahme

Die Hamburger Studentenwohnheime

In Hamburg gibt es insgesamt 5.188 Plätze in 33 Studentenwohnanlagen. Dies entspricht einem Versorgungsgrad von etwa 8 % der insgesamt eingeschriebenen Studierenden in Hamburg (Bundesdurchschnitt über 14%). Das Studentenwerk betreibt den überwiegenden Teil dieses Angebots. Von den 5.188 Plätzen liegen 3.547 in den 20 Wohnhäusern und Wohnanlagen des Studentenwerks, 19 dieser Einheiten stehen in ihrem Eigentum. Ein neueres Projekt, das 2003 errichtete Wohnheim Berliner Tor, wurde durch das Studentenwerk angemietet. Die Anmietung eines Gebäudes ist für das Studentenwerk ein neuer Weg, Studierenden Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Auch beim Wohnheim an der Triftstrasse in Hamburg-Harburg, in dem ab 2004 weitere 154 Plätze zur Verfügung stehen, arbeitet das Studentenwerk als Mieter und Betreiber des Wohnheims für einen privaten Eigentümer. Damit beschreitet der Staat neue Wege der öffentlichen Baufinanzierung für das Studentenwerk, wie sie auch in anderen Ländern vor allem bei Hochschulen praktiziert werden: statt einer Investition mit Unterhaltungsverpflichtung tritt eine meist langfristig vereinbarte Mietverpflichtung. Dabei kommt es darauf an, dass es dem Staat gelingt, bestimmte Grundsätze für studentisches Wohnen, wie zum Beispiel Belegungsrichtlinien durchzusetzen.

Für die Attraktivität der Angebote sind zwei Merkmale besonders relevant: das Alter der Gebäude und ihre Lage. Der Neubauanteil bei studentischen Wohnanlagen ist hoch: Nach den Kriterien des Hamburger Mietspiegels wohnen 36,8 % der Studierenden in Gebäuden der jüngsten (nach 1988) und 25,1 % in der nächstjüngeren Baualtersklasse (1978 bis 1987). Für die Lage gilt: 57 % wohnen zentral, also in der Innenstadt und den angrenzenden Stadtteilen, die übrigen dezentral. 16 % wohnen dabei in der Nähe von Hochschulen, die dezentral gelegen sind.⁷¹

Für die Belegung der Wohnheime gilt:

- In den studentischen Wohnanlagen in Hamburg wohnen überwiegend Studierende zwischen 20 und 25 Jahren, die sich in den ersten vier Semestern befinden. Zu einem Viertel befinden sich die Studierenden in der Endphase ihres Studiums.
- Der überwiegende Teil der deutschen Bewohner stammt aus Hamburg und Norddeutschland.
- Mehr als jeder vierte deutsche Bewohner eines Wohnheims ist BAföG-Bezieher (28,5 % im Jahr 2003). Der Durchschnitt der BAföG-Bezieher liegt in Hamburg bei ca. 14%.
- Die durchschnittliche Fluktuation beträgt etwa 50 % pro Jahr.
- Im Schnitt wohnen die Studierenden vier Semester im Wohnheim.⁷²
- Die Nachfrage nach Wohnheimplätzen übersteigt das Angebot. Mit über 3000 Bewerbungen jährlich gibt es derzeit eine Chance von etwa 1:3 auf einen Platz im laufenden Semester.

Der Wohnheimaufenthalt ermöglicht den Studierenden in der Regel eine Orientierung am Studienort bei Studienbeginn. Das Wohnheim bietet Kontakt zu anderen Studierenden, die überwiegend im gleichen Alter sind, und integrationsstiftende Angebote. Zugleich ist das Wohnen temporär, also nur für einen bestimmten Studien-

⁷¹ Vgl. F + B Forschung und Beratung für Wohnen, Immobilien und Umwelt GmbH (2003).

⁷² Vgl. F + B Forschung und Beratung für Wohnen, Immobilien und Umwelt GmbH (2003).

bzw. Lebensabschnitt geplant, und dieser Plan wird zumeist auch so realisiert. Wesentliches Motiv für die Wahl eines Wohnheims ist das günstige Preis-Leistungsverhältnis, das von den meisten Bewohnern als Argument für die Wahl ihrer Wohnform angegeben wird.

Studentisches Wohnen ist in Hamburg wie auch bundesweit einer starken Veränderung unterworfen, die sich aus den veränderten Lebensentwürfen von Studierenden („Lebenswelt“), aber auch aus den allgemein bevorzugten Lebensformen der neuen Generation erklären lässt.⁷³ Das Wohnen in der eigenen Wohnung, alleine, mit Partnerin oder Partner oder in einer Wohngemeinschaft ist die klar bevorzugte Wohnform. Immer weniger Studierende wohnen noch bei den Eltern, im Jahr 2000 waren es in Deutschland insgesamt noch etwa 20 %, mit abnehmender Tendenz. Der Trend, möglichst eine eigene Wohnung zu mieten, lässt sich auch für Hamburg bestätigen. Der Anteil der Studierenden, die mit Partnerin oder Partner eine eigene Wohnung mietet, ist in Hamburg besonders hoch im Vergleich zum Bundesdurchschnitt (26,7% zu 19 %). Besonders aufschlussreich bei der Befragung der Studierenden im Jahr 2000 ist die gewünschte Wohnform in Hamburg für die Zukunft. Danach wünschen sich 4,9 % der Befragten, zu Hause zu wohnen, gegenüber 20,5 %, die dort tatsächlich (noch) wohnen. 30,8 % möchten eine eigene Wohnung (Ist: 22,3 %), und 35,2 % eine Wohnung mit Partner oder Kind (Ist: 26,7 %). Für eine Studentenwohnanlage sprechen sich nur 4,9 % aus.⁷⁴ Auch im bundesweiten Vergleich stehen die Wohnwünsche für ein Studentenwohnheim an nachrangiger Stelle, mit abnehmender Tendenz⁷⁵ (von 16 % auf 13 % im Jahr 2000).

Es lässt sich festhalten: (1) Der Wohnheimplatz ist nur für wenige Studierende die bevorzugte Wohnform. Eine Möglichkeit, neuen Präferenzen gerecht zu werden, wird in Hamburg dadurch genutzt, dass zunehmend Wohngemeinschaftseinheiten in Wohnheimen eingerichtet werden. Dennoch scheint es (im Gegensatz zum Mensabereich) wenig Erfolg versprechend zu sein, über besondere Qualitätsstrategien neue Nutzer zu gewinnen. (2) Dass dennoch Wartelisten für Wohnheime existieren, spricht dafür, dass die günstige Miete für viele Nutzer eine größere Rolle spielt als die Qualitätspräferenzen. Als weiteres Kriterium sind die günstige Lage und der gute bauliche Zustand zu nennen. D.h. das Studentenwerk muss für die zukünftige Sicherung der Auslastung auf diese Faktoren setzen. (3) Der temporäre Charakter des Wohnens ist eine besondere Eigenschaft studentischer Wohnanlagen, und bietet damit die Möglichkeiten für kurzfristige Veränderungen in den Belegungen aufgrund neuer Bedarfe. Für Neustudierende wie für Kurzzeitstudierende sind diese Wohnheime daher besonders attraktiv.

Die Zufriedenheit mit dem Wohnangebot

Das Studentenwerk Hamburg hat Befragungen in Auftrag gegeben, die seit 1997 alle drei Jahre die Zufriedenheit der Heimbewohner erfassen und Zeitvergleiche ermöglichen.⁷⁶ Insgesamt besteht eine hohe Zufriedenheit; die Streuung innerhalb der Bewertungsskala ist allerdings marginal. Die Erhebungen weisen eine über die Zeit wachsende Zufriedenheit in Hamburg aus, etwa im Bereich der Ausstattung. Daraus kann geschlossen werden, dass das Studentenwerk Konsequenzen aus den ersten Befragungen gezogen hat und diese sich bei den folgenden Bewertungen

⁷³ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001).

⁷⁴ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2001a).

⁷⁵ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S.342.

⁷⁶ Vgl. F + B Forschung und Beratung für Wohnen, Immobilien und Umwelt GmbH (2003).

ausgezahlt haben. Als Probleme werden in der Zufriedenheitsbefragung die mangelnde Sauberkeit, Lärm im Wohnumfeld oder Konflikte mit Mitbewohnern genannt. Als besonders positiv werden (in dieser Reihenfolge) die günstige Miete, Kontakt zu Mitbewohnern, eigenes Zimmer und gemeinsame Aktivitäten aufgeführt. Als wichtigsten Grund dafür, sich für ein Studentenwohnheim entschieden zu haben, wird das günstige Preis-Leistungs-Verhältnis genannt. Es folgt bei einigen Wohnheimen als positive Begründung die günstige Lage. Die obigen Schlussfolgerungen bestätigen sich.

Mehr als Dreiviertel der Befragten der Hamburger Wohnzufriedenheitsuntersuchung würden wieder in das gleiche Wohnheim ziehen. Wenn man dieses Ergebnis mit den Ergebnissen der 16. Sozialerhebung spiegelt, in der sich lediglich 4,6% der Hamburger Studierenden für studentische Wohnanlagen als gewünschte Wohnform entscheiden, relativiert sich diese Aussage auf die spezifische Wohnsituation und nicht auf studentische Wohnanlagen generell.

Die Finanzierung der Wohnheime in Hamburg

Die Preise in den Studentenwohnheimen in Hamburg sind mit zwei Ausnahmen (s.u.) einheitlich festgelegt (2003: 163 € Bruttowarmmiete, möbliert, 174 € möbliert mit Internetzugang). Die Wohnungen sind so kalkuliert, dass die Kosten der unterschiedlichen Baufinanzierungen der Vergangenheit untereinander ausgeglichen werden. Die unterschiedlichen Alter, Ausstattungen und Lagen der Wohnungen würden auf dem freien Wohnungsmarkt eigentlich unterschiedliche Preise implizieren. Aus Sicht des Studentenwerks gleichen sich allerdings die Unterschiede der Wohnanlagen in Bezug auf die Nähe zur Stadt oder zur Hochschule, den baulichen Zustand, die Größe der Wohnung, die infrastrukturellen Voraussetzungen im Haus (zusätzliche Räume für Sport und Freizeit, Telekommunikation, Fahrradkeller, Parkplatz usw.) aus.⁷⁷ Die Auflage der kostendeckenden Miete im öffentlich geförderten Wohnungsbau würde zudem dazu führen, dass bei individueller Kalkulation (anstelle des jetzt vorgenommenen „Mietpooling“) Mieten zustande kämen, die mit der jeweiligen Marktsituation nichts zu tun hätten.

Ein sozialer Gesichtspunkt für die absolute Preishöhe kann der Wohnanteil im BAföG-Höchstsatz von derzeit 133 € sein, der sich um maximal 64 € monatlich erhöhen kann, wenn eine entsprechend hohe Miete bezahlt werden muss. Der Preis in den Wohnanlagen des Studentenwerks liegt innerhalb des finanziellen Rahmens, der auf diese Weise abgesteckt wird. Bundesweit liegt die Durchschnittsmiete für einen Wohnplatz bei 162,27 €⁷⁸ mit einer Spanne von 49 bis 349 €, die meisten Wohnungsmieten liegen zwischen 130 und 250 €⁷⁹ Damit liegt der Preis in Hamburg ziemlich genau im Durchschnitt. Es sind allerdings erhebliche Standardunterschiede zu berücksichtigen. Mieten von 49 € sind z. B. nur in Zwei-Bett-Zimmern realisierbar, die es in Hamburg nicht gibt. Die Preise in dem angemieteten Gebäude Berliner Tor liegen mit 215 € einschließlich Internetanschluss um etwa 30 % über den Preisen des Studentenwerks in den eigenen Anlagen.⁸⁰

⁷⁷ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 33.

⁷⁸ Vgl. Deutsches Studentenwerk (2003c), S. 47.

⁷⁹ Vergleichswerte in großen Städten: Berlin 158 €, München 197 €, Köln 211 €, Stuttgart 195 €, Frankfurt 186 €, Dortmund 167 €, vgl. Deutsches Studentenwerk (2003c), S. 52f.

⁸⁰ nach Angaben des StW.

Den Bedürfnissen der Studierenden entsprechend sind die Anlagen des Studentenwerks bereits weitgehend mit Internetzugängen ausgestattet. Dies erfordert zum Teil erhebliche bauliche Anpassungen; deren Finanzierung erfolgt über die allgemeine Betriebskostenumlage.

Nach dem Düsseldorfer Wohnheimplan des Deutschen Studentenwerks von 1958 war für die Finanzierung studentischer Wohnheime vorgesehen, dass die Mieten die laufenden Betriebskosten decken sollten. Diesem Prinzip stimmten damals auch die studentischen Vertreter mit dem Argument zu, dass eine weitergehende Unterstützung zu Lasten aller nicht nur einem kleinen Teil der Studierenden, die Wohnheimplätze haben, zugute kommen darf.⁸¹ Die Finanzierung der laufenden Kosten der Hamburger Wohnheime und Wohnanlagen des Studentenwerks erfolgt diesem Vorschlag entsprechend kostendeckend über die Mieterträge.⁸² Ausgenommen sind die Kapitalkosten, die öffentlich bezuschusst werden. Darüber hinaus erhält das Studentenwerk Zuschüsse der Hochschule für Musik und Theater für das Wohnheim Grandweg und öffentliche Zuschüsse für das Wohnheim Berliner Tor. Der wichtigste Posten für die Erträge sind aber die Mieterlöse mit einem Anteil von 81 % (2004).

Eine Besonderheit stellt das angesprochene Wohnheim Grandweg für Studierende der Hochschule für Musik und Theater dar. Es ist aus dem Eigentum der BAT-Stiftung⁸³ hervorgegangen und enthält Übezellen für Musiker. In diesem Wohnheim sind 60 % der Plätze für die Studierenden der Hochschule für Musik und Theater reserviert. Die Musikhochschule gibt aus ihrem Budget einen Zuschuss (bei Vertragsabschluss 1972: 28.000 DM) direkt an das Studentenwerk zum Ausgleich der Betriebs- und Verwaltungskosten für die Übungsräume. Dies stellt die einzige direkte Finanzierung von Seiten der Hochschulen dar.⁸⁴

Die Kostendeckung umfasst nicht die Investitionskosten, die beim Bau angefallen sind. Mit den öffentlichen Zuschüssen für Erbbauzinsen, Kapitalkosten und den Annuitätshilfen der Hamburger Kreditbank HWK werden die Kapitalkosten für vergangene Investitionen insgesamt öffentlich gefördert. Dadurch trägt der Staat zur Reduzierung der laufenden Betriebskosten bei und ermöglicht dem Studentenwerk günstige Mietpreise. Die beiden neuen Projekte, die Wohnanlagen Berliner Tor (2003) und Triftstrasse (2004) weichen von dieser Finanzierung ab, weil sie privat finanziert wurden. Das Gebäude Berliner Tor ist inzwischen im Besitz der Zeit-Stiftung, die zugleich die Bucerius Law School fördert. Das Gebäude ist aber an das Studentenwerk vermietet. Für das geplante Wohnheim Triftstrasse ist eine Miete von etwa 220 € vorgesehen. Diese Miethöhe wurde allerdings auch nur durch eine staatliche Bezuschussung der Investitionskosten möglich.⁸⁵

Der Wohnungsmarkt in Hamburg

Im Mietpreisspiegel der Stadt Hamburg von 2003 wird eine Nettokaltmiete von 6.13 €/qm ausgewiesen, bei einer hohen Varianz. Damit steht Hamburg auf einem mittleren Niveau, vergleichbar mit anderen Großstädten, aber noch unterhalb der

⁸¹ Vgl. Zeschky (1970), S. 107.

⁸² „kostendeckend unter Berücksichtigung der erwarteten öffentlichen Zuschüsse...“. Studentenwerk Hamburg (2003e), S. 18.

⁸³ BAT ist eine Hamburger Zigarettenfabrik.

⁸⁴ Vgl. Verwendungsnachweis der HMDK von 1972.

⁸⁵ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 15.

besonders teuren Städte wie München, Stuttgart oder Frankfurt. Ein Vergleich zu den studentischen Wohnanlagen ist schwer zu ziehen, weil Wohneinheiten unterschiedlicher Größe einheitlich vermietet werden. Im Schnitt verfügen die Plätze in den Wohnanlagen des Studentenwerks über eine Fläche von 20 qm. Bei einer angenommenen Nettokaltmiete von etwa 50 % des Mietpreises wäre der Preis in den Wohnanlagen durchschnittlich 81,50 €, auf dem freien Wohnungsmarkt dagegen bei 122,60 € für 20 qm. Unter diesen Annahmen lägen die Durchschnittspreise des freien Wohnungsmarkts um ca. 50 % über dem derzeitigen Preis des Studentenwerks.⁸⁶

Insgesamt befindet sich der Wohnungsmarkt in Hamburg in einer Phase der Preiskonstanz und des teilweisen Rückgangs der Mietpreise. Der Leerstand konzentriert sich zunehmend vor allem auf den sozialen Wohnungsbau in weniger günstigen Lagen. Damit entstehen weitere Angebote im unteren Preissegment, die für Studierende attraktiv sein können.⁸⁷ Es gibt Bemühungen von Seiten der Stadt, diese Wohnungen Studierenden zugänglich zu machen.

Unter der Federführung der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt ist ein Förderprogramm entwickelt worden, mit dem die Neuvermietung von Wohnraum auf der Veddel an Studierende, die an einer Hamburger Hochschule studieren, gefördert wird. Die Förderung erhalten Vermieter; es kann sich sowohl um preisgebundenen als auch um freifinanzierten Wohnraum handeln. Ziel der Förderung ist es, stadtteilentwicklungspolitische Zielsetzungen durch die Ansiedlung von Studierenden auf der Veddel zu unterstützen und gleichzeitig vorhandene studentische Wohnbedarfe zu befriedigen. Beabsichtigt ist, innerhalb eines Fünfjahreszeitraumes rund 100 Studenten in diesem Stadtteil mit Wohnraum zu versorgen. Auf diese Weise kann ein Beitrag zur Veränderung der Bewohnerstruktur geleistet und in Ergänzung zu anderen Maßnahmen die Entwicklung hin zu einem nachgefragten und interessanten Wohnquartier befördert werden.

Eindrücke aus den Interviews

Erwartungen des Staates

Der Staat erwartet in Hamburg vom Studentenwerk eine Kostendeckung im Wohnbereich und in der Perspektive auch einer ausreichenden Rücklage für Investitionen im Gebäudebestand. Investitionen für Neubauten, Belastungen aus dem Erbbauzins und möglicherweise auch Grundsanierungen von sehr alten Gebäuden sollen weiter staatlich unterstützt werden. Grundsätzlich will der Staat bei Neubauten noch Unterstützung leisten, um auf dem Markt günstigere Bedingungen für niedrige Preise zu schaffen. Zukünftig seien darüber hinausgehende staatliche Finanzierungshilfen nur dann zu rechtfertigen, wenn es um neue staatlich gewollte Erweiterungen der Aufgaben geht, etwa bei der Unterbringung ausländischer Studierender. Es wird auch nicht angestrebt, die Versorgungslage der Studierenden mit studentischen Wohnanlagen über den derzeitigen Anteil von 8 % hinaus zu erhöhen. Der Hamburger Wohnungsmarkt wird so eingeschätzt, dass er sowohl genügend Wohnraum als auch ein niedriges Preissegment bietet, um die vorhandenen Studierendenzahlen aufnehmen zu können. Dazu trägt aus der Sicht von Behördenvertretern die Situation am sozialen Wohnungsmarkt bei, der einen

⁸⁶ Zu diesen Daten vgl. Studentenwerk Hamburg (2003e), S. 25.

⁸⁷ Vgl. DSL – Bank (1997).

hohen Leerstand aufweist und sich möglicherweise für Studentisches Wohnen anbietet.

Erwartungen von Hochschulen

Die Hochschulen erwarten primär eine ausreichende Versorgung mit preiswertem Wohnraum, der es ihren Studierenden möglich macht, das Studium am Ort ohne wirtschaftliche Probleme durch hohe Mietpreise zu betreiben. Das Wissen um die Wohnsituation der Studierenden ist auf der Hochschulleitungsebene unterschiedlich stark ausgeprägt, was sowohl an der geringen Zahl von Konflikten als auch an der noch relativ großen Distanz zum Thema SBL liegen kann. Die Zusammenarbeit mit dem Studentenwerk läuft in hohem Einvernehmen. Die Hochschulen haben ein Interesse daran, dass die Studierenden ihrer Hochschule bei den Belegungen nicht benachteiligt werden. Auch hier kann konstatiert werden, dass es eine Zufriedenheit auf zum Teil niedrigem Informationsstand gibt.

Die Situation für die Hochschulen ändert sich allerdings mit der zunehmenden Zahl ausländischer Studierender und vor allem Programmstudierender, die sich für eine begrenzte, festgelegte Zeit an der Hochschule aufhalten. In diesem Zusammenhang erwarten die Hochschulen einerseits frei verfügbare Räume und zusätzlich auch einen direkten Zugriff auf die Belegung, und dies völlig unabhängig von den bestehenden Wartelisten. Nahezu alle Hochschulen haben in den Interviews hier einen Problembereich gesehen, der noch nicht zufrieden stellend gelöst ist. Insbesondere die zuständigen Referenten der International Offices (Auslandsämter) wünschen direkten Einfluss auf die Belegungen.

Bislang hat es allerdings noch immer einen Ausgleich der Interessen gegeben, der sich in den direkten Verhandlungen zwischen Hochschulen und Studentenwerk niederschlug. Dieser Ausgleich war möglich, weil auch das Studentenwerk sich auf diese Situation eingestellt hat. Das Kontingent, das für Ausländer zur Verfügung steht, beträgt 35%, in zwei Wohnheimen auch 50%, bei einer Ausländerquote unter allen Hamburger Studierenden von 13%. Dennoch gibt es auch für ausländische Studierende Wartezeiten unterschiedlicher Dauer, von 3 bis 18 Monaten. Ein Hinderungsgrund für eine Beschleunigung ist neben der allgemeinen Nachfrage die Politik des Studentenwerks, maximal 10 % der Plätze an Angehörige einer einzelnen ausländischen Nationalität zu vergeben.

Die International Offices, aber auch die Hochschulleitungen sehen vor dem Hintergrund einer weiter zunehmenden Internationalisierung ein wachsendes Problem, das möglicherweise nicht mehr durch das Studentenwerk alleine bewältigt werden kann. Allerdings besteht die Erwartung, dass der Bedarf vorrangig durch das Studentenwerk aufgefangen werden müsste. Von Seiten des Studentenwerks wird bemängelt, dass die Hochschulen diese neuen zusätzlichen Anforderungen nicht finanzieren würden, zum Beispiel durch eine Ausfallbürgschaft. Im Wohnheim Berliner Tor gibt es eine Kontingentierung für eine Hochschule.

Im Zusammenhang mit der zunehmenden Internationalisierung wird von mehreren Hochschulen ein weiterer, völlig neuer Aspekt eingebracht, der sich nicht auf die soziale Lage der Studierenden bezieht: die Unterbringung von Gastwissenschaftlern für eine kurze Zeit, für Wochen oder Monate. Hier bestehen keine sozialen, sondern faktische Probleme des Angebots. Daraus könnte ein Feld für neue Aktivitäten erwachsen.

Erwartungen von Studierenden

Der Betrieb von öffentlich geförderten studentischen Wohnanlagen durch das Studentenwerk wird von den befragten Studierenden sowohl unter sozialen Gesichtspunkten als auch aufgrund der speziellen Bedingungen von Studienanfängern und Ausländern für notwendig gehalten. Studentischen Wohnanlagen wird eine Integrationsleistung zugeschrieben. Studierende haben auf die direkte Befragung zur Wohnsituation auch die Auffassung geäußert, dass sich eine zunehmende Divergenz in der Attraktivität der Wohnheime ergebe, wenn einige entweder baulich oder von ihrer Lage her nicht den Komfortansprüchen entsprechen. Andererseits wird der Wunsch nach mehr Plätzen in direkter Nähe zum Arbeitsplatz Universität für sinnvoll gehalten.⁸⁸

Weitere Aufgabenfelder im Bereich Wohnen

Das Studentenwerk betreibt neben den eigenen bereits angemietete Häuser. Im Rahmen der Erstellung der privaten Wohnanlagen war das Studentenwerk im Auftrag des Staates beratend beteiligt und konnte seine Kompetenz einbringen. Als eigenständige Aufgabe besteht eine allgemeine Wohnraumvermittlung für Studierende, die den gesamten privaten Wohnraum einbezieht. Das Studentenwerk bemühte sich zudem um Anmietungen von Sozialwohnungen, um vor allem ausländische Wohngruppen unterzubringen.⁸⁹ Als weitere besondere Aktivität werden bei dringendem Bedarf zu Semesterbeginn Notunterkünfte angeboten.

5.3.3 Optionen

Aus nationalen und internationalen Beispielen lassen sich folgende Entwicklungsoptionen ableiten:

- *Wettbewerb um staatliche Zuschüsse.* In Österreich ist das Studentische Wohnen gesetzlich geregelt.⁹⁰ Das Gesetz beschreibt Mindeststandards an Wohnheime sowie die Auswahlkriterien für die Belegung bei hoher Nachfrage. Im Übrigen stellt der Staat frei, wer ein studentisches Wohnheim bauen will, sowohl Bauträger wie auch Betreiber haben sich lediglich an das Gesetz zu halten. Beim Staat liegt die Rechtsaufsicht, alle anderen Aspekte des Wohnens sind freigestellt. Staatliche Zuschüsse durch den Bund gibt es ausschließlich für Neuinvestitionen, im Umfang von einem Drittel der Bausumme, also in der Höhe vergleichbar mit der deutschen Praxis. Ein weiteres Drittel kann das Bundesland hinzugeben, dies ist aber nicht Voraussetzung. Bei einer finanziellen Unterstützung durch das Bundesland werden Landeskinder bevorzugt. Der Investitionszuschuss wird mit einer preisregulierenden Funktion begründet. Nach den Erhebungen sorgt dieser staatliche Zuschuss für eine Miete, die ca. 20 % unterhalb des üblichen Marktniveaus in allen Studentenwohnheimen liegt, aber auch den umliegenden freien Markt entsprechend beeinflusst (so genannter „Preistrichter“). Im Bundesministerium gibt es allerdings Überlegungen, überhaupt auf staatliche Zuschüsse, also auch bei Neuinvestitionen zu verzichten. Dafür spricht die Veränderung des Wohnungsmarktes und der Grad der Bedarfsdeckung.
- *Subventionierung durch Studiengebühren.* In Ländern mit Studiengebühren ist es durchaus üblich, Teile des Gebührenaufkommens für SBL, auch für Leistungen wie Wohnheimangebote, die nur einzelnen zugute kommen, einzusetzen. An den

⁸⁸ Vgl. Workshop Studierende/CHE am 30.1.04

⁸⁹ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2002c), S. 27.

⁹⁰ Vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (1999).

Fachhochschulen in Österreich holen sich die Betreiber der Hochschulen die Dienstleistungen auf dem privaten und dem öffentlichen Markt. Die dafür nötigen Mittel erhalten die Hochschulen über den Etat, der nach Studierenden bemessen wird, oder durch Studiengebühren. Bisher sind es vor allem Kommunen, die auf diese Weise in die Zukunft einer Hochschule am Ort investieren. An der Universität Groningen (NL) kann der Markt den Bedarf an Wohnungen für ausländische Programmstudierende nicht decken, zumal – wie auch schon teilweise in Deutschland – kurzfristige Wohnmöglichkeiten benötigt und attraktive Angebote erwartet werden. Die Universität verwendet einen Teil der Studiengebühren dafür, Wohnungen am Ort für Austauschstudierende vorzuhalten und diese in enger Abstimmung mit den Inhabern zu belegen. Für den administrativen Aufwand kommt die Universität auf.

- *Studentische Selbstverwaltung.* In Dänemark ist der sogenannte „Selbstbesitz“ an Wohnheimen eine Form der unabhängigen Selbstverwaltung durch die Bewohner. Einbezogen in die Verwaltung sind Vertreter der Kommune und der regionalen Hochschulen. Die Leitung erfolgt durch einen Vorstand mit Vertretern dieser Stakeholder. Die Kommune spielt eine wichtige Rolle, sie hat die Wirtschaftsprüfung der Heime und auch eine Aufsichtspflicht zur Einhaltung der Miethöhe und der Satzung. Die Kommune ist auch an der Finanzierung der Erstinvestition beteiligt, zu der auch der Staat einen Investitionsanteil zuschießt. Für den laufenden Betrieb müssen die Wohnheime ohne staatliche Zuschüsse auskommen.
- *Wohnungsprogramme der Hochschulen für Ausländer.* Die Hochschule Bremen hat ihr Studienprogramm auf eine umfassende Internationalisierung ausgerichtet. Über 60 % der Studierenden gehen im Rahmen des Studiums ins Ausland, eine entsprechende Zahl studiert im Gegenzug in Bremen. Das Studentenwerk war zunächst Partner, aber es gab Mietausfälle und Streit über Folgefinanzierung. Mit der Zunahme ausländischer Programmstudierender für sehr kurze Zeiten war das Studentenwerk nicht in der Lage, diesem Bedarf nachzukommen. So hat die Hochschule ein eigenständiges Wohnungsprogramm auf dem privaten Markt entwickelt. Bachelor-Studierende bekommen Wohnungen oder Zimmer vermittelt. Mieter sind die Studierenden selbst. Die Hochschule hat Übereinkünfte mit den Vermietern getroffen, Mieter auszuwählen, geben allerdings keine Ausfallbürgschaft. Für Master-Studierende, die Studiengebühren bezahlen, werden Zimmer zur Verfügung gestellt, die auf dem privaten Markt fest angemietet und möbliert werden. Hierfür wird auch eine Ausfallbürgschaft garantiert. Bei Abreise aus dem Heimatland ist garantiert, dass eine Wohnung zur Verfügung steht. Zuständig dafür, dass diese Garantie eingelöst werden kann, ist eine private Firma, ausgegründet aus der Hochschule. Für die Dienstleistung erhält die Firma Anteile aus den Studiengebühren. Die Preise für diese großen Wohnungen liegen unter Marktniveau, wenn man sie mit anderem möblierten Wohnraum in zentraler Lage vergleicht, der kurzfristig und für geringe Zeitspannen benötigt wird.
- *Hochschulorientierte Belegungsverfahren.* Das Beispiel der Programmstudierenden zeigte bereits, dass es zur Profilierung der Hochschulen neuer Verfahren der Zimmerbelegung bedarf. Ein weiteres Beispiel bietet die TU München: Dort sollen als Werbeargument im Wettbewerb um die besten Studierenden (und in Verbindung mit neuen, von der Hochschule gesteuerten Auswahlverfahren beim Hochschulzugang) preisgünstige Wohnheimplätze an leistungsstarke Bewerber vergeben werden. Als Partner wurde eine Wohnungsbaugesellschaft gefunden.

5.3.4 Bewertung

Die Rahmenbedingungen für den Bereich des studentischen Wohnens haben sich bis heute erheblich verändert.

- Es gibt keine akute und andauernde Wohnungsnot wie nach dem Zweiten Weltkrieg, die ein weitreichendes Wohnheimangebot zwingend erforderlich macht. Den Bedarf an preislich angemessenem Wohnraum bietet zunehmend der private Wohnungsmarkt.
- Die "studentische Lebenswelt" hat sich erheblich gewandelt. Es werden andere Wohn- und Lebensformen als Wohnheime und studentische Gemeinschaften gesucht und gefunden. Von großen Teilen der Studierenden werden die Studentenwohnheime nicht mehr gewünscht.

Dennoch haben sich die studentischen Wohnanlagen nicht generell überholt: Als soziale Förderungsmaßnahme haben sie nach wie vor eine Bedeutung. Die niedrigen Preise erleichtern es Studierenden mit geringem Einkommen, das Studium zu bewältigen. Allerdings ist nur eine kleine Zahl von Studierenden von dieser Notwendigkeit betroffen. Eine wichtige Rolle spielen die studentischen Wohnanlagen darüber hinaus für die Integration von Studienanfängern und von externen deutschen sowie von ausländischen Studierenden, die den Einstieg in den Hochschulraum Hamburg über einen Platz im Wohnheim schneller finden.

Studentenwohnheime können auf dem Wohnungsmarkt auch in der Zukunft eine attraktive Stellung einnehmen, wenn sie sich weiter den veränderten Bedürfnissen anpassen, gleichzeitig aber ihren Vorteil des günstigen Mietpreises wahren. Solche Bedürfnisse reichen, wie oben beschrieben, von der besonderen Ausstattung für Internet und ähnliches bis hin zu einer kurzfristigen Verfügbarkeit für den aktuellen Bedarf. Eine solche Anpassungsleistung ist in einem studentischen Umfeld leichter zu erzielen als auf dem privaten Wohnungsmarkt. In diesem Zusammenhang wird das Studentenwerk zum Kompetenzzentrum für studentisches Wohnen. Das Studentenwerk hat sich bereits darauf eingestellt und sieht sich als Dienstleister für die Kunden Studierende und Hochschulen.

Die Finanzierung des Staates ist auf eine Investitionsförderung und auf die Unterstützung des Kapitaldienstes reduziert. Staatliche Förderung ist bei den Investitionen sinnvoll, solange der Bedarf nicht gedeckt ist. Dies zeigen auch die internationalen Beispiele. Die Förderung konzentriert sich nicht mehr allein auf staatliche Gebäude, sondern unterstützt zunehmend auch private Investoren, um das Preisniveau günstiger als auf dem freien Markt zu halten, aber gleichzeitig privates Kapital zu mobilisieren. Mit Hilfe dieser Zuschüsse werden vor allem die Kapitalkosten verringert. Die Wohnheimplätze, die auf diese Weise angeboten werden, liegen preislich über den Angeboten in Studentenwerks-eigenen Anlagen. Sie scheinen sich aber problemlos am Markt durchzusetzen, da sie zentral gelegen und immer noch preisgünstig sind sowie relativ hohen Standard bieten.

Vor diesem Hintergrund erscheint die einheitliche Preispolitik des Studentenwerks als problematisch. Eine differenzierende Preisgestaltung wäre für die Zufriedenheit der Bewohner nicht abträglich. Es ist sogar denkbar, dass diese insgesamt erhöht werden könnte, da sich die Bewohner randständiger Lagen durch einen günstigeren

Preis gerechter behandelt fühlen.⁹¹ Eine solche Veränderung der Preispolitik würde unterschiedlichen Bedürfnissen und daher auch einer differenzierten Nachfrage besser gerecht. Der Preis würde eine Lenkungsfunction entwickeln, die dafür sorgen kann, dass die Randlagen nicht ausbluten. Die zentrale Frage ist allerdings, ob das Studentenwerk die rechtlichen Spielräume zu einer marktorientierten Preisgestaltung hat (s. die Empfehlungen im Hauptteil).

Neben die Bereitstellung von langfristig verfügbaren Kontingenten sollten möglichst flexible Modelle treten. So gelingt es der Hochschule Bremen, auf den unterschiedlichen Bedarf an Wohnraum für die ausländischen Studierenden zu reagieren. Bei starkem Interesse einer Hochschule, die auch bereit und in der Lage ist, Mittel zur Verfügung zu stellen, könnte auch das Studentenwerk Dienstleistungen anbieten, die über die eigenen Wohnanlagen und das bisherige Angebot hinaus gehen.

5.4. Beratung

5.4.1. Einführung

Die Beratung von Studierenden trägt erheblich zum Studienerfolg bei. Daher werden von verschiedenen Akteuren im Hochschulraum Beratungskapazitäten angeboten, um Studierende bei Schwierigkeiten, die "planmäßig" oder überraschend im Verlaufe des Studiums auftreten, zu unterstützen. Die Beratungsleistungen lassen sich einerseits nach Studienphasen und andererseits nach Zielgruppen gliedern. Analog zur Prozesskette Studium sind folgende *Phasen* zu unterscheiden:⁹²

- *vorbereitende Studienberatung*: Beratungsbedarf setzt schon beim Studienentscheidungsprozess ein. Dabei geht es allgemein um Fragen der Studieninteressierten zu den Berufschancen und den sozialen Bedingungen des Studierens (v.a. Finanzierung), aber nicht zuletzt auch um fachspezifische Beratung, also der kritischen Frage, ob ein Studium und speziell das jeweilige Studienfach bzw. die zur Auswahl stehende Hochschule den eigenen Erwartungen entspricht.⁹³
- *Studieneingangsberatung*: Hierzu zählen z.B. Einführungsveranstaltungen der Fachbereiche und der Hochschule - häufig mit Unterstützung studentischer Tutoren - mit ihren Einrichtungen (Studierendenvertretung, Bibliothek etc.), die den Studienanfängern eine Orientierung über bestehende Angebote und Informationen zu curricularen und prüfungsrechtlichen Anforderungen geben.
- *Studienverlaufsberatung*: Studienbegleitend erwartet der Studierende seitens des Fachbereichs eine kontinuierliche Rückkopplung seines Studienverlaufs sowie im Bedarfsfall aktivierende persönliche Handlungskonzepte. Führt diese Erfolgsüberprüfung, die auch in Form verpflichtender Mentorengespräche stattfinden kann, zur Erwägung eines Fach- bzw. Hochschulwechsels, bedarf es wiederum fächerübergreifender Information und Orientierung. Darüber hinaus bedürfen Auslandsaufenthalte und Praktika umfassender Vor- und Nachbereitung. In höheren Semestern steigt der Bedarf an psychologischer

⁹¹ Hinweise zur differenzierten Zufriedenheit gab es auf dem Workshop mit Studierenden; im internationalen Kontext in Interviews mit der österreichischen Hochschülerschaft.

⁹² Rott (2002), S. 42-44.

⁹³ Vgl. Lewin/Heubler/Sommer (2000), S. 16-19. Die Autoren zeigen, dass hier ein hoher Beratungsbedarf besteht.

Beratung bzw. Nachfrage nach Beratung zur Vereinbarkeit von Studium und Erwerbstätigkeit.

- *Studienausgangsberatung*: Studierende sollten so informiert, beraten und angeleitet werden, dass der Berufseinstieg erfolgreich ist und dass zwischen Studienabschluss und Berufseinstieg keine wesentlichen zeitlichen Verzögerungen auftreten. Bewerbungstraining und Career Services setzen hier an.

Neben dieser phasenbezogenen Gliederung ist eine Unterscheidung der Beratungsleistungen nach *Ziel- und Interessensgruppen* möglich: Für bestimmte Zielgruppen (Behinderte, chronisch Kranke, Studierende mit Kindern, ausländische Studierende) sind spezifisch zugeschnittene Beratungsangebote erforderlich. Daneben ist auch das Angebot einer übergreifenden themenbezogenen Unterstützung in verschiedenen Bereichen (u.a. Wohnen, Gesundheit, Rechtsfragen, Finanzierungsfragen) nötig. Auch bedarfsgerechte psychologische/psychosoziale Beratungsangebote fallen in diese Gruppe.

Ziel einer erfolgsorientierten Beratung ist es, die heterogene Gruppe der Studierenden individuell möglichst optimal mit Informationen und Hilfestellungen zu versorgen, damit Studieninteressenten ein adäquates Studienangebot finden, das ihren Interessen und Begabungen entspricht und damit das Studium erfolgreich zu Ende geführt werden kann, also die Abbrecherquoten gering gehalten werden, notwendige Praktika oder Auslandsaufenthalte durchgeführt werden können und die Studiendauer angemessen ist.⁹⁴

Die beschriebene Veränderung externer Faktoren wird die Bedeutung der Beratung erheblich ansteigen lassen: Komprimierte sechssemestrige Bachelorstudiengänge erfordern ein hohes Maß an Effizienz des Studiums; dies kann durch entsprechende Informationen und Beratung unterstützt werden. Ein hoher Anteil an erwerbstätigen Studierenden und neue Lebensentwürfe stellen neue Anforderungen an die Beratung in sehr unterschiedlichen Lebenslagen. Und für den Fall, dass zukünftig Studiengebühren eingeführt werden, ist davon auszugehen, dass finanzielle Beratung (über die Bearbeitung der BAföG-Anträge hinaus) an Bedeutung und Umfang zunehmen wird. Daneben wird ein selektiver Hochschulzugang mit dem Ziel höherer Erfolgsquoten auch den Druck auf die individuelle Studienorganisation weiter erhöhen.

Beratung ist ein sehr vielgliedriger Bereich. Er zeichnet sich dadurch aus, dass sich hier akademische und nichtakademische Beratungsleistungen in hohem Maße vermischen. Die diesbezügliche Arbeitsteilung zwischen Hochschule und Studentenwerken wird dadurch erschwert.

⁹⁴ Vgl. Schreiber/Sommer (2000), S.15-19, Universities UK/ Standing Conference of Principals (2002), S. 22.

5.4.2. Bestandsaufnahme

Beratungsangebote

Die Kompetenzen für eine erfolgreiche Beratung von Studierenden sind in Hamburg vorhanden, aber breit gestreut. Im Hamburger Hochschulraum sind folgende Institutionen und Gruppen im Beratungsbereich tätig:

- Die *Hochschulen* sind mit den zentralen Studienberatungen v.a. in der allgemeinen und fachbezogenen Studienberatung aktiv; teilweise geht das Angebot faktisch auch darüber hinaus auf soziale Belange ein (v. a. an den kleinen Hochschulen ist es für Studierende häufig möglich, bei den Lehrenden unbürokratisch Rat auch zu übergreifenden Fragen einzuholen). Daneben übernehmen die Akademischen Auslandsämter / Abteilungen für Internationales die Beratung und Betreuung ausländischer Studierender (an der Universität existiert darüber hinaus eine Finanzberatung für ausländische Studierende). Die großen Hochschulen bieten psychologische Beratung an. Das Angebot des Zentrums für Studienberatung und Psychologische Beratung (ZSPB) der Universität beispielsweise (überwiegend Beratung, Einzel- und Gruppenpsychotherapie bei Problemen im Bereich der individuellen Studiensituation sowie des persönlichen Umfeldes) wird von etwa 500 Studierenden jährlich genutzt. Bei notwendigen Überweisungen an Therapeuten ist das ZSPB ebenfalls behilflich.⁹⁵ Die kleineren Hochschulen (Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hochschule für Musik und Theater und Hochschule für Bildende Künste) nutzen bei der psychologischen Beratung das Angebot der Universität mit.⁹⁶ Teilweise werden an den Hochschulen Sprechstunden für Studierende mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen angeboten. Auch die Finanzberatung spielt in untergeordneter Weise bei der Stipendienberatung im Rahmen von spezifischen Stipendienprogrammen eine Rolle, allerdings nur für bestimmte Interessentengruppen (v. a. Promovenden). Ansonsten fehlen seitens der Hochschulen institutionalisierte Angebote im Bereich sozialer und wirtschaftlicher Beratung.
- Das *Hochschulteam* der Bundesagentur für Arbeit berät v.a. in den Bereichen Arbeitsvermittlung, Beruf- und Karriere.⁹⁷ Sein Angebot umfasst u.a. individuelle Beratung für Studierende und Absolventen, Vorträge und Trainings zu den verschiedensten Themen (z. B. Bewerbungstipps), die Organisation von Firmenkontaktmessen und der Universitätstage, Vorträge und Informationen zum Auslandsstudium, sowie Beratung von (potenziellen) Studienabbrechern.
- Das *Studentenwerk* leistet die Verwaltung und Betreuung der BAföG-Förderung für acht Hamburger Hochschulen.⁹⁸ Im Rahmen dieser Auftragsverwaltung informiert und berät das Studentenwerk im Bereich BAföG (BAföG-Antragszahlen 2002: 14.914 im Bereich Inlandsförderung, 2.585 Auslandsförderung⁹⁹). Die

⁹⁵ Vgl. <http://www.verwaltung.uni-hamburg.de/vp-1/3/34/psychber.html> sowie den "Report 2003" des ZSPB (<http://www.uni-hamburg.de/studienberatung/jahresbericht.pdf>), S. 6f.

⁹⁶ Vgl. Universität Hamburg (2004), S. 70-72.

⁹⁷ Vgl. die Internetseite der Agentur für Arbeit Hamburg; <http://www.arbeitsagentur.de/vam/?content=/content/supertemplates/Content.jsp&navId=2268> (26.03.04).

⁹⁸ Daneben obliegt der Abteilung die Verwaltung sonstiger Ausbildungsförderung (Studierende, Praktikanten und Schüler, die eine Ausbildung in den USA durchführen wollen).

⁹⁹ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 29.

allgemeine Sozialberatung des Studentenwerks bietet Unterstützung v.a. in den Bereichen „Sozialhilfeleistungen“, „Wohngeld“, „Krankenversicherung“, „Jobben und Sozialabgaben“ und „Studieren mit Kind“. Anlaufstelle ist zunächst die Informationsstelle des Studentenwerks. Wird ein Beratungsbedarf festgestellt, der über die Informationsangebote des Studentenwerks hinausgeht, verweist das Studentenwerk die Studierenden an das BAföG-Amt oder an geeignete externe Institutionen. Die offene Sprechstunde der Beratungsstelle wurde 2002 von gut 1.000 Studierenden genutzt, wobei in der Mehrzahl der Fälle aufgrund der Komplexität der Probleme mehrere Termine vereinbart oder die Studierenden an andere Stellen verwiesen wurden. Schwangere Studentinnen bilden den größten Anteil der Studierenden, die Beratung nachfragen.¹⁰⁰ Zusätzlich existiert das Angebot einer Studentenärztin, das sich abgesehen von Impfungen und dem Ausstellen von Gesundheitszeugnissen auf Beratung konzentriert. Die Sozialberaterin des Studentenwerks ist auch Behindertenbeauftragte für die Studierenden der Hamburger Hochschulen. Sie berät und bietet Einzelfallhilfe bei behindertenspezifischen und allgemeinen sozialen Problemen.¹⁰¹

Vom Studentenwerk wird in der Abteilung Ausbildungsförderung ebenfalls eine Darlehenskasse im Sinne eines Notfonds verwaltet. Sie beruht auf einer einmaligen Zuwendung durch die Behörde in Höhe von 60.000 € und ist Studierenden vorbehalten, die BAföG-berechtigt sind und sich in einer akuten Notlage befinden. In der Regel werden BAföG-Überbrückungsdarlehen gewährt. Darüber hinaus stehen Landesmittel zur Verfügung, die als Stipendien an fachlich befähigte und bedürftige ausländische Studierende vergeben werden. Für die HAW, die HWP, die Hochschule für Musik und Theater, die Hochschule für bildende Künste und die Technische Universität Hamburg-Harburg werden entsprechende Anträge durch das Studentenwerk bearbeitet. 2002 standen dafür Mittel in Höhe von 144.000 € zur Verfügung. Von 121 Anträgen wurde knapp die Hälfte bewilligt. Ausgezahlt wurden gut 118.000 €.

- Die *Studierendenschaft* (Fachschaften, Asten) ist in Hamburg v.a. bei der Einführung von Studienanfängern (auch ausländischen) und bei umfangreicher studienbegleitender Beratung aktiv, sowie teilweise in der Sozial-/Rechtsberatung (auch in Bezug auf BAföG).¹⁰²
- Des Weiteren haben Studierende in Hamburg die Möglichkeit, die *Öffentliche Rechtsauskunft* der Stadt Hamburg zu nutzen.¹⁰³

Einschätzungen aus den Experteninterviews

Effektivierung der Beratungsleistungen oder -institutionen:

- Eine gute Zusammenarbeit wurde ausdrücklich zwischen der allgemeinen Studienberatung und dem Hochschulteam des Arbeitsamtes festgestellt. Letzteres ist allerdings nach eigener Wahrnehmung auf Grund der räumlichen Trennung an einer noch intensiveren Zusammenarbeit gehindert.

¹⁰⁰ Vgl. Universität Hamburg (2004), S. 164-166 sowie Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 27-32, S. 38-39.

¹⁰¹ Vgl. <http://www.studentenwerk-hamburg.de/soziales/behinderung.html>

¹⁰² So bietet der AStA der Universität eine BAföG- und Sozialberatung an; vgl. <http://www.asta.uni-hamburg.de/static/referate/sozial/beratung.html> (29.3.2004)

¹⁰³ Vgl. Universität Hamburg (2004), S. 177 sowie <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/soziales-familie/oera/start,templateId=render.html> (26.03.04;).

- Die Hochschulen sprachen sich auch im Hochschulworkshop einmütig dafür aus, die Beratung hochschulspezifisch stärker zu bündeln; Pilotprojekte in diese Richtung sollten in die Wege geleitet werden. Der Ansprechpartner für Beratung müsse auf jeden Fall die Hochschule sein. Denkbar seien Kooperationen unter kleineren Hochschulen.
- Der Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg stellte in seinem Jahresbericht neben Aspekten der internen Verwaltung fest, dass in der Abteilung Ausbildungsförderung des Studentenwerks Verbesserungen des Informations- und Kommunikations-Systems nötig seien, um einen Online-Dialog zu ermöglichen.¹⁰⁴ Der Internet-Auftritt des Studentenwerks wurde zwischenzeitlich aktualisiert; Verweise auf Ansprechpartner, Sprechzeiten sowie auf weitere Informationen im Internet wurden aufgenommen.
- Eine räumliche Konzentration verschiedener Beratungsleistungen ("Point of Information") wird von vielen Gesprächspartnern befürwortet. Unklar bleibt, wer die Prozessführerschaft übernehmen sollte. Weitgehende Einigkeit bestand in der Auffassung, ein solcher "Point of Information" müsste für möglichst viele Studierende gut erreichbar gelegen sein.

Zuordnung der Beratung zu neuen Trägern:

- Vertreter des Studentenwerks und andere Befragte sehen die Neutralität des Studentenwerks als wichtigen Vorteil; Beratung von Hochschuleseite sei teilweise interessengeleitet (mit dem Ziel der Auslastung von Studiengängen). Zu differenzieren sei daher eine übergreifende Beratung mit wichtiger Rolle des Studentenwerks und eine hochschul- und fachspezifische Beratung durch die Hochschulen. Das Studentenwerk solle sich der erstgenannten Rolle stärker annehmen.
- Die Hochschulen hingegen orientieren sich in ihren Äußerungen an dem früher erläuterten Prozessketten-Gedanken: Sie werden von den Studierenden als für das Studium insgesamt verantwortlich betrachtet. Damit wird auch "ihr" Beratungsangebot von Studierenden herangezogen, wenn es darum geht, die Hochschule und ihre Lehrqualität zu beurteilen. Dies führt bei einigen Hochschulen zu der Ansicht, jegliche Art von Beratung solle bei einer Anlaufstelle der Hochschule abgerufen werden können. Jeder Studierende solle sich mit Informations- und Beratungswünschen primär an eine Hochschule wenden; dort solle er möglichst aus einer Hand und nicht problemisoliert beraten werden.
- Aus der Sicht einiger Hochschulvertreter wäre es konsequent und notwendig, auch die BAföG-Beratung den Hochschulen zu übertragen. Einige Hochschulvertreter sehen einen Vorteil darin, den Kontakt zu denjenigen Studierenden, die in Sachen BAföG Beratungsbedarf haben, für eine zielorientierte umfassende Beratung in anderen Angelegenheiten des Studiums zu nutzen. Andere Hochschulvertreter äußern die Ansicht, die BAföG-Beratung gehöre in der derzeitigen Form nicht unbedingt an die Hochschulen; bei veränderten Studienfinanzierungsmodellen sei dies allerdings anders.

Neue Aufgabenfelder

- Studierende empfinden die Situation im BAföG-Amt häufig nicht als angenehm und vertrauensvoll, sie misstrauen der Beratung und lassen sich daher teilweise vor und nach dem Kontakt mit dem BAföG-Amt von der Studentenschaft beraten,

¹⁰⁴ Vgl. Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg (2002), S. 125ff.

um ihre persönlichen Interessen besser vertreten zu können.¹⁰⁵ Die regelmäßig durchgeführte Akzeptanzanalyse des Studentenwerks zeigt auf, dass zuletzt fast 80% der Befragten mit den Leistungen der Abteilung Ausbildungsförderung insgesamt zufrieden waren.¹⁰⁶ Gleichwohl ist zu konstatieren, dass 20% tendenziell eher Unzufriedene ein hoher Wert ist, der eine unabhängige Beratung als Alternative attraktiv erscheinen lässt.

- Die Internationalisierung ist für viele Gesprächspartner ein zentraler Punkt. Ausländerbetreuung außerhalb der Universität wurde öfter als Handlungsfeld für das StW angesprochen. Vereinzelt wurde die Auffassung geäußert, die Akademischen Auslandsämter sollten Teil des StW werden. Seitens der Akademischen Auslandsämter wurde allerdings betont, dass die erste Anlaufstelle immer die Hochschule sein sollte. Für die Studentenwerke spräche wiederum, so wurde an verschiedenen Stellen geäußert, die Möglichkeit, Tutorenprogramme und Freizeitangebote an die Wohnheime zu binden und so eine bessere Integration zu gewährleisten.
- Ein Ausbau der BAföG-Beratung zu einer umfassenden Finanzierungsberatung wurde von einigen Gesprächspartnern, v.a. von Seiten der Behörde, als Aufgabe gesehen. Diese Aufgabe würde weiter an Bedeutung gewinnen, wenn in Zukunft Studiengebühren eingeführt werden sollten. Vereinzelt wurde angeregt, mit den Mitteln der staatlichen Zuschüsse neben dem BAföG eine leistungsbezogene finanzielle Förderung zu etablieren.

5.4.3. Optionen

- *Konzentration der Beratungsleistungen:* Die Beratungsleistungen, die angeboten werden, könnten gebündelt werden. In den Niederlanden beispielsweise ist die soziale, akademische und berufsorientierte Beratung bei der Hochschule zusammengeführt und dort in einer räumlichen und personellen eigenständigen Organisationseinheit zusammengeführt. In Belgien (KU Leuven) ist die medizinische, soziale und gesundheitliche Beratung Sache des Studentenwerks und wird gebündelt angeboten. Innerhalb Deutschlands ist beispielhaft das Studenten-Service-Zentrum der TU München zu nennen, das zumindest hochschulintern das Beratungsangebot für in- und ausländische Studierende bündelt. Es vereinigt vier Arbeitsbereiche, die bisher unterschiedlichen Organisationseinheiten zugeordnet waren: Information / Zulassung; Studienberatung / Stipendien; Center of International Affairs; Alumni & Career. Damit hat es die verschiedenen zentralen Stellen mit Beratungsfunktion zusammengeführt.¹⁰⁷ Diesen Weg beschreiten inzwischen viele Hochschulen, wobei es sich häufig um rein räumliche, nicht organisatorische Zusammenlegungen handelt, um die Erreichbarkeit zu verbessern. Nicht in allen Fällen umfasst diese Bündelung auch bereits eine Realisierung des "one-face-to-the-customer"-Ansatzes.

¹⁰⁵ Vgl. hierzu die Selbstdarstellung des Sozialreferates des AStAs der Universität: "Im Sozialreferat finden BAföG- u. Sozialberatung (z.B. bei Streit mit dem BAföG-Amt), (...) statt." <http://www.asta.uni-hamburg.de/modules.php?name=Units&op=ShowUnit&unitID=6> (26.03.04). Das Studentenwerk deutet selber an, "wegen der staatlichen Fachaufsicht nur einen geringen Gestaltungsspielraum" zu haben, die Ausbildungsförderung sei "sehr zum Nachteil der ursprünglichen Gesetzesintention mittlerweile überreglementiert und bürokratisiert". Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 27.

¹⁰⁶ Vgl. Studentenwerk Hamburg (2003a), S. 31f sowie Duncker (2002), S. 7f. Zu beachten ist jedoch, dass nur Studierende "aus dem Bestand des BAföG-Amtes" befragt wurden. Ebd., S. 4.

¹⁰⁷ Vgl. Technische Universität München (2002).

- *Mehr Verantwortung für die Studierenden:* Die Rolle der Studierenden könnte intensiviert werden. In Österreich und Dänemark übernehmen größtenteils Studierende die allgemeine Studienberatung. Allerdings ist auch dort die Frage der Professionalisierung dieser Aufgaben streitig. In Dänemark werden sie hierfür von Seiten der Hochschule bezahlt und vom Bildungsministerium ausgebildet.
- *Zentralisierung oder Dezentralisierung der BAföG-Verwaltung:* Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die BAföG-Verwaltung und Beratung dezentral an den Hochschulen oder zentral als staatliche Behörde (wie in Österreich) anzusiedeln.
- *Zusammenführung zentraler Beratungszuständigkeiten:* Die allgemeine Studienberatung, die psychosoziale und die Sozialberatung haben inhaltliche Überschneidungen. Eine Zusammenführung wäre denkbar.
- *Neues Feld einer umfassenden Finanzberatung:* In diesem Bereich existieren bislang nur Fragmente, die sich jeweils auf spezifische Programme (BAföG, Stipendien, Darlehen für Notfälle) beziehen. Angesichts der Tatsache, dass wirtschaftliche Probleme eine der Hauptursachen des Studienabbruchs darstellen und die Finanzprobleme von Studierenden mit der möglichen Einführung von Studiengebühren eine andere Dimension erhalten, wird die zentrale Bedeutung einer solchen umfassenden Beratung deutlich.
- *Reintegration sämtlicher Beratungsleistungen:* Es muss geprüft werden, ob die zunehmende Profilierung der Hochschulen nicht auch eine Reintegration sämtlicher Beratungsleistungen in die Hochschulen erforderlich macht.

5.4.4. Bewertung

Viele der Aussagen und Optionen gehen in Richtung Erweiterung der Beratungsleistungen. Eine solche Ausweitung ist dann zu rechtfertigen, wenn begründet werden kann, dass Beratungsleistungen in besonderem Maße kritisch für den Studienerfolg sind. Die HIS-Untersuchung "Ursachen des Studienabbruchs" weist an mehreren Stellen auf Risiken hin, die durch vorbereitende und begleitende Beratungsangebote zumindest abgeschwächt werden könnten. Dies gilt neben "finanziellen Problemen" (bei ca. 17 % der Studienabbrecher entscheidend)¹⁰⁸ besonders für den Bereich "falsche Studienerwartungen", der bei jedem zweiten Studienabbrecher eine Rolle spielt.¹⁰⁹ "Nicht eingelöste Erwartungen in Bezug auf das Studium wirken abbruchfördernd. Damit verbergen sich [...] hinter dem Studienabbruch auch Informationsdefizite", und zwar sowohl im Bereich der eigenen Ambitionen der Studierenden als auch in Bezug auf das gewählte Studienfach und die Hochschule.¹¹⁰

Sind die Erwartungen der Studierenden "in Bezug auf Studieninhalte, Studienanforderungen, das Verhältnis unter den Studierenden und die Betreuung durch die Hochschule" aufgrund "eines unzureichenden Informationsstandes falsch oder die Studienbedingungen an der Hochschule mangelhaft, müssen die Studierenden ihre Vorstellungen revidieren und sich an die veränderte Situation anpassen. Gelingt dies nicht, sind Studienfachwechsel, Hochschulwechsel oder ein Studienabbruch die Folge".¹¹¹

¹⁰⁸ Heublein/Spangenberg/Sommer (2002), S. 17ff; 74ff.

¹⁰⁹ Ebd., S. 20f sowie S. 53ff.

¹¹⁰ Vgl. Ebd., S. 56,59,60.

¹¹¹ Ebd., S. 56.

Die Ergebnisse der 16. Sozialerhebung unterstreichen den Beratungsbedarf während des Studiums: zu den am häufigsten genannten Beratungsfeldern gehören finanzielle Fragen und Probleme im Zusammenhang mit studentischer Erwerbsarbeit. Vergleichsweise hoch ist die Nachfrage nach Informationen zum Studium mit Kind.¹¹² "Im Verlaufe des Studiums ändert sich der Bedarf an sozialer Beratung [der Begriff "soziale Beratung" schließt in der Sozialerhebung umfassend z.B. auch psychologische und Behindertenberatung ein]. Die Nachfrage ist zu Beginn des Studiums am höchsten, reduziert sich zwischen dem 5. und 10. Hochschulsemester und steigt danach wieder etwas an. Die Themenschwerpunkte, zu denen Informationen benötigt werden, ändern sich ebenfalls im Verlaufe des Studiums in charakteristischer Weise. Zu Beginn des Studiums stehen eindeutig Fragen der Studienfinanzierung im Vordergrund [...]. Etwa ab dem dritten Semester beginnen die Studierenden, sich verstärkt für die Finanzierung eines Auslandsaufenthaltes zu interessieren. [...] Die Nachfrage nach Beratung zur Vereinbarkeit von Studium und Erwerbstätigkeit verändert sich bis zum 12. Semester nur geringfügig und steigt danach jedoch an. Studierende höherer Semester haben stärker als Studierende unterer Semester Bedarf an psychologischer/psychotherapeutischer Beratung."¹¹³

Aufgrund absehbarer Entwicklungen ist bei aller jetzigen Bedeutung der Beratung mit einer weiter zunehmenden Wichtigkeit und Relevanz zu rechnen: Das Zentrum für Studienberatung und Psychologische Beratung (ZSPB) der Universität Hamburg weist in seinem "Report 2003" deutlich darauf hin, dass die begonnenen grundlegenden Veränderungen des Hamburger Hochschulsystems (genannt werden u.a. die Schaffung einer neuen Organisationsstruktur, die Umstellung auf ein Bachelor/Master-System, die gezielte Auswahl von Studierenden sowie die Einführung von Studiengebühren für Langzeitstudierende) "einschneidende Veränderungsperspektiven" für den Bereich der Beratung bieten.¹¹⁴ Insbesondere die Einführung zusätzlicher Eingangsprüfungen bzw. Orientierungsprüfungen nach Beginn des Studiums sowie die Einführung zeitlicher Begrenzungen, innerhalb derer das Studium und seine einzelnen Abschnitte zu absolvieren sind und die Erhebung von Studiengebühren führten zu einem erhöhten Bedarf an Information und Beratung für Studieninteressierte.¹¹⁵ Es stehe zu erwarten, dass "die Konsequenzen einer an Selektion und Leistung orientierten Studienreform in hohem Maße eine Steigerung der Beratungsnachfrage von Seiten der Studierenden nach sich ziehen werden. Diese künftigen Strukturreformen lassen in ihren Auswirkungen für die Studierenden aber auch eine Veränderung bezüglich der Inhalte der nachgefragten Hilfsangebote erwarten."¹¹⁶

¹¹² Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S. 72f.

¹¹³ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S: 75.

¹¹⁴ Vgl. Zentrum für Studienberatung und Psychologische Beratung (2004), S. 2.

¹¹⁵ Vgl. ebd., S. 2.

¹¹⁶ Ebd., S. 7.

5.5 Kindertagesstätten

5.5.1 Einführung

Die Errichtung und Bewirtschaftung von Kindertagesstätten sowie von weiteren sozialen Einrichtungen ist eine der im Hamburger Studentenwerkgesetz (StWG)¹¹⁷ festgelegten Aufgaben des Studentenwerks. Da das Angebot der Kinderbetreuung nur auf die Untergruppe der Studierende mit Kind ausgerichtet ist, ist diese Aufgabe des Studentenwerks im Vergleich zu den Kernaufgaben zwar weniger bekannt, deshalb aber nicht unwichtig. Im Folgenden soll zunächst die Bedeutung insbesondere im Hinblick auf den demographischen Wandel dargestellt werden.

Zunehmend werden sinkende Geburtenraten ein demographisches Problem in Deutschland. Mit steigendem Bildungsgrad bekommen Frauen im Durchschnitt später und weniger Kinder. Unter den Akademikerinnen wird dieses Problem besonders deutlich. Mehr als 40% der berufstätigen Akademikerinnen, deutlich mehr als berufstätige Frauen anderer Berufsgruppen, sind kinderlos.¹¹⁸ Dass diese Kinderlosigkeit nicht als geplant, sondern als eine Folge gesellschaftlicher Rahmenbedingungen anzusehen ist, belegt die HIS-Studie „Lebensentwürfe von Studierenden“: Nur 6% der Befragten geben an, sich keine Kinder zu wünschen, während die Mehrheit der Befragten Kinder als Indikator für Lebensglück bezeichnete. Als Zeitpunkt für das erste Kind sahen über 60% der Studierenden einige Jahre nach dem Universitätsabschluss als geeignet an, um vor der Geburt ausreichend Berufserfahrung sammeln zu können.¹¹⁹ Das Studium wird von den Studierenden überwiegend als nicht geeignet für die Familiengründung angesehen. Neben finanziellen Gründen und dem fehlenden Verständnis von Lehrenden, Kommilitonen und Verwaltung werden als Hauptproblem die zeitliche Belastung und die fehlenden Betreuungsmöglichkeiten genannt. Studierende befürchten, dass ein Kind während des Studiums zu schlechteren Studienleistungen und längerer Studienzeit führen wird. Des Weiteren bedeutet ein Kind eine finanzielle Belastung, die bei Überziehung der Regelstudienzeit durch Wegfall der BAföG-Förderung und Zahlung von Langzeitstudiengebühren weiter verschärft wird.¹²⁰

Diesen Aussagen stehen ca. 7% Studierende in Deutschland gegenüber, die mit mindestens einem Kind studieren. Die große Mehrheit (69%) dieser Kinder ist unter sechs Jahren¹²¹ und bedarf einer Betreuung (seinrichtung). Insbesondere der Bedarf für Krippenplätze ist hoch, denn über die Hälfte der Kinder sind unter drei Jahre alt. Aufgrund des hohen Betreuungsaufwands für Kinder unterhalb des Schulalters können Studierende mit Kindern weniger Zeit für das Studium aufbringen. Dazu kommt eine durch das Kind erhöhte finanzielle Belastung, die zu einer hohen Erwerbsquote unter Studierenden mit Kind führt¹²² und den möglichen Zeitaufwand für das Studium weiter einschränkt. Die Folge sind verlängerte Studienzeiten, Studienabbrüche bzw. Studienunterbrechungen. So musste über die Hälfte der Studentinnen mit Kind (52%) wegen Schwangerschaft bzw. Kindererziehung ihr

¹¹⁷ Vgl. Gesetz über das Studentenwerk Hamburg (StWG) vom 10. November 1975 (HmbGVBl. S. 189), § 2 Absatz 2.

¹¹⁸ Vgl. Middendorff (2003), S. 5.

¹¹⁹ Vgl. Ebenda.

¹²⁰ Vgl. Ebd., S. 20ff.

¹²¹ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S. 332ff.

¹²² Die Erwerbsquote bei Studierenden mit Kind ist deutlich höher als bei Studierenden ohne Kinder, Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S. 337.

Studium für mindestens ein Semester unterbrechen.¹²³ Der Wunsch von Studierenden richtet sich deshalb auf flexible und preiswerte Kinderbetreuungsangeboten. Damit Studieren mit Kindern gelingt, sollten die genannten Probleme minimiert werden.

Naheliegender scheint ergänzend ein Ziel, das über die studienbezogenen Anliegen in Bezug auf SBL hinausgeht: Hinsichtlich der demographischen Entwicklung in Deutschland und der niedrigen Geburtenrate unter Akademikerinnen sollten die Bedingungen an der Hochschule Studierende nicht davon abschrecken, schon während des Studiums Kinder zu bekommen.

Auch bei der Kinderbetreuung muss jedoch das Augenmerk auf alle „Stakeholder“-Gruppen gerichtet werden. Sie hat nicht nur entscheidende Bedeutung für die studierenden Eltern, sondern auch für die Hochschulen, die Personal mit Kindern gewinnen wollen. Nicht wenige deutsche Wissenschaftlicher haben u.a. auch wegen der guten Betreuungsmöglichkeiten und Ganztagschulen im Ausland Angebote ausländischer Universitäten angenommen (brain drain).¹²⁴ An ausländischen Hochschulen ist es z.T. selbstverständlich, mit einem Rundum-Service-Paket für die ganze Familie um hochqualifizierte Wissenschaftler zu werben (Hilfe bei Jobsuche für den Partner, Kinderbetreuung, Unterstützung bei der Schulwahl, Maklerdienste beim Hauskauf etc.)¹²⁵ In den Niederlanden werden z.T. die hochschuleigenen Kinderbetreuungsplätze knapp, weil Plätze bevorzugt Kindern von im Ausland angeworbenen Wissenschaftlern zur Verfügung gestellt werden.¹²⁶ Des Weiteren belegen Untersuchungen, dass betriebsnahe Kinderbetreuung weniger Fehlzeiten, Verringerung der Fluktuation, wachsende Arbeitszufriedenheit und höhere Leistungsmotivation zur Folge haben kann.¹²⁷ Familienfreundlichkeit ist somit ein attraktives Element des Hochschulprofils und gewinnt als wettbewerbsrelevantes Qualitätsmerkmal zunehmend an Bedeutung.

Die wesentliche Frage ist nun, ob diese generellen Rahmenbedingungen dazu führen, dass Kinderbetreuung innerhalb des Hochschulraums / von Studentenwerken bereitgestellt werden muss. In Deutschland sind die Kommunen für die Bereitstellung von Kindergartenplätzen verantwortlich. Man könnte sich daher darauf zurückziehen, dass die Bedingungen über dieses System außerhalb des Hochschulraums zu schaffen sind und eine Schnittstelle zum kommunalen Bereich gestaltet werden muss. Es gibt jedoch gute Gründe, Kinderbetreuung durch Einrichtungen des Hochschulraums anzubieten, denn die kommunalen Einrichtungen decken häufig den besonderen Bedarf von Studierenden und Hochschulen nicht ab:

- Vorlesungen müssen teilweise in den Abendstunden oder als Block an den Wochenenden besucht werden. Schließungen in den kommunalen Einrichtungen sind an den Schulferien orientiert und stimmen nicht immer mit den später liegenden Semesterferien überein. Die zeitliche Arbeitsbelastung von Studierenden ist schwankend.

¹²³ Vgl. Middendorff (2003), S. 19f.

¹²⁴ Vgl. Lisberg-Haag (2003) sowie Bundesministerium für Bildung und Forschung (o.J.), S. 139.

¹²⁵ Einen kleinen Einblick bietet hier die internationale Seite der Yale University. Nach Aussage eines deutschen Mitarbeiters dort werden Services wie Maklerdienste, Hausfinanzierung und Job für die Ehefrau weniger in einem Paket als im Anwerbungsprozess bei hochkarätigen Wissenschaftlern angeboten, so dass die Seite für internationale Studierende derartige Angebote nicht enthält: Vgl. <http://world.yale.edu/services/index.html>

¹²⁶ Vgl. o.V. (2004): Daycare for all – are you kidding?

¹²⁷ Vgl. Famulla (1999), S. 248.

- Es gibt einen Bedarf nach besonderen Vergabekriterien. So sollten Plätze beispielsweise flexibel zur Unterstützung der Berufung von Wissenschaftlern zur Verfügung stehen.
 - Es gibt den besonderen Bedarf einer zeitlich befristeten Betreuung während der Vorlesungszeiten (der sich in jedem Semester ändert).
- Es besteht demnach ein Bedarf an speziellen Angeboten und Regelungen für Universitätsangehörige, der am besten innerhalb des Hochschulraums erfüllbar ist.

5.5.2 Bestandsaufnahme

Das KITA-Gutscheinsystem in Hamburg

In Hamburg stehen ca. 60.000 Kindertagesplätze einem Bedarf von ca. 78.000 gegenüber. Die Einrichtung weiterer Kindertagesstätten ist von staatlichen Zuschüssen abhängig, da das Jugendamt einen Großteil der Betreuungskosten an staatlich anerkannten Kindertagesstätten trägt. Eltern zahlen einen so genannten Elternbeitrag, der abhängig vom Einkommen berechnet wird. Die Differenz zwischen Betreuungskosten und dem Elternbeitrag übernimmt das Jugendamt.

Zur Sicherung der bedarfsgerechten Verteilung der vorhandenen Plätze hat Hamburg im August 2003 ein Kita-Gutschein-System eingeführt, das das zentrale System der Zuteilung von Kita-Plätzen ablöst. Das Ziel des Gutschein-Systems ist die bedarfsgerechte Steuerung des Angebots. Die Eltern bestimmen durch die Gutscheine selbst, wo ihr Kind betreut werden soll und steuern somit den Wettbewerb zwischen den Trägern.¹²⁸

Die Gutscheine werden vom Jugendamt ausgestellt und zeigen an, dass Betreuung vom Amt bewilligt worden ist und die Differenz zwischen Betreuungskosten und Elternbeitrag vom Jugendamt übernommen wird. Der Elternbeitrag richtet sich in der Höhe nach Art des Betreuungsangebots, der Betreuungsdauer, der Familiengröße und dem Einkommen und entspricht im Durchschnitt einem Fünftel der tatsächlichen Betriebskosten.¹²⁹ Ohne Kita-Gutschein müssen die Eltern den gesamten Betreuungssatz übernehmen, der z.B. für Krippenplätze bei ca. 800 – 900 € im Monat liegt und für Plätze im Elementarbereich (3-6 Jahre) bei 500 – 600 €¹³⁰

Die Anzahl der Gutscheine ist begrenzt. Sie richtet sich nach der Anzahl der zur Verfügung stehenden Plätze in Hamburg, sowie des Haushaltsbudgets des Jugendamts. Zwar können die Kindertagesstätten seit Einführung des Systems die Anzahl ihrer Plätze abhängig von den Räumlichkeiten und der personellen Situation selber bestimmen, aber aufgrund der Kontingentierung von Gutscheinen ist die Annahme dieses zusätzlichen Angebots stark von der Gutscheinausgabe abhängig.

Um die Nachfrage bedarfsgerecht zu steuern, werden die Gutscheine nach verschiedenen Bedarfsstufen verteilt. Bei der Antragsstellung müssen die Eltern Rechenschaft über ihre Beschäftigungs- und Ausbildungszeiten sowie einen

¹²⁸ Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Bildung und Sport (o.J.).

¹²⁹ Vgl. Ebenda.

¹³⁰ Diese Angaben des Studentenwerks beziehen sich auf das Frühjahr 2003 vor der Einführung des Kita Gutschein Systems. Die höheren Kosten im Krippenbereich sind durch die höheren Personalkosten bedingt. Während im Elementarbereich zwei Kräfte 20 Kinder versorgen, werden im Krippenbereich 12 Kinder von zwei Kräften (Erzieherin und sozialpädagogische Assistentin) versorgt.

gegebenenfalls vorliegenden Sonderbedarf des Kindes ablegen. Abhängig von diesen Kriterien werden die Eltern eingestuft und erhalten je nach Versorgungslage einen Gutschein. Der Gutschein ist für ein Jahr und für eine bestimmte Stundenanzahl pro Woche gültig. Berufstätige Eltern erhalten dementsprechend mehr Kinderbetreuungsstunden als Eltern, bei denen mindestens ein Partner zu Hause ist.¹³¹ Dieses System soll gewährleisten, dass Familien mit dem dringendsten Betreuungsbedarf bevorzugt behandelt werden; es ändert den Verteilungsmechanismus, aber nicht das Knappheitsproblem. Es besteht für Eltern die Möglichkeit, Stunden in den Kindertagesstätten dazu zu kaufen. Diese Stunden müssen aber vollständig von den Eltern finanziert werden und liegen somit meist ein Vielfaches über den Elternbeitragsätzen. Zum Erfolg des Gutschein-Systems wird hier keine Bewertung abgegeben.

Situation der Studierenden mit Kindern in Hamburg

In Hamburg haben lt. Sozialerhebung¹³² 9,6 % der Studierenden Kinder (Bundesdurchschnitt 6,7%). Betrachtet man nur die Studentinnen, so erhöht sich der Prozentsatz auf 10,8%. Die große Mehrheit der Hamburger Studierenden mit Kind hat nur ein Kind (65,5%); 18,2% haben zwei Kinder und 16,2% haben mehr als zwei Kinder. Im Bundesvergleich ist auffällig, dass in Hamburg mehr Studierende mindestens drei Kinder haben als im Bundesdurchschnitt (9,9%). Insgesamt gibt es in Hamburg demnach etwa 9000 Studierendekinder mit einem Durchschnittsalter von 5,6 Jahren. Der notwendige Betreuungsaufwand für diese Kinder wird deutlich, wenn man den hohen Prozentsatz der Kinder betrachtet, die unter 3 Jahre alt sind (43,7%). Zusammen mit den 25% der Kinder im Kindergartenalter (zwischen 3 und 6 Jahren), beträgt die Anzahl der Kinder mit Betreuungsanspruch ca. 6200 (69%).¹³³

Der größte Bedarf besteht dabei für eine ganztägige Betreuung. Die gesetzlich zugesicherten vier Stunden Kindergartenbetreuung an fünf Tagen der Woche sind für die Mehrzahl der Studierenden nicht ausreichend, um genug Zeit für das Studium und eine mögliche Erwerbsarbeit zu haben. Erschwert wird die Situation der Studierenden zudem dadurch, dass die meisten Kinder unter drei Jahren haben, die vom gesetzlichen Anspruch ausgeschlossen sind, da er nur für Kinder zwischen 3 – 6 Jahren gilt. Studierende sind auf die Ausgabe von Gutscheinen für die teuren Krippenplätze angewiesen, die weitaus stärker als Plätze im Elementarbereich kontingentiert und mit höheren Elternbeiträgen verbunden sind. Es ist davon auszugehen, dass sich die Situation für die Studierenden in Zukunft weiter verschärfen wird, denn die Ausweitung der Elementarplätze wird voraussichtlich Priorität im Hamburger Senat haben. So schlägt die Kita-Lenkungsgruppe der Hamburger Regierung vor, höhere Elternbeiträge als Anreizsystem für die Betreuung von Krippenkindern durch Tagesmütter zu nutzen, um Krippenplätze einzusparen.¹³⁴

Nach den Einstufungskriterien des Kita-Gutschein-Systems sind die Studierenden relativ gut gestellt. Sie gelten als in der Ausbildung begriffen und aufgrund ihrer meist schlechten finanziellen Lage wird auch die Notwendigkeit der Erwerbstätigkeit anerkannt. Sie werden somit in der Regel in die oberen Bedarfsstufen eingeteilt, und

¹³¹ Grundsätzlich hat jedes Kind ab drei Jahren einen Rechtsanspruch auf eine vierstündige Betreuung an fünf Wochentagen. Ein Gutschein für eine längere Betreuung ist weitestgehend von der Einstufung in eine hohe Bedarfsstufe abhängig; Vgl. Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Bildung und Sport (o.J.).

¹³² Vgl. Studentenwerk Hamburg (2001a).

¹³³ Vgl. Ebd.

¹³⁴ Vgl. o.V. (2004): Kitas bald höhere Elternbeiträge?

sofern Gutscheine für eine Ganztagesbetreuung vorhanden sind, erhalten sie solche. Wie schon erläutert, ist aber nicht die Einstufung der Studierenden das Problem; sondern die nicht ausreichende Versorgung mit Gutscheinen; insbesondere im Krippenbereich für Kinder unter drei Jahren. So ist nach Aussage der Senatsabgeordneten Christa Goetsch insgesamt mit 2805 abgelehnten Kita-Betreuungsanträgen bis zum Ende des Jahres 2004 zu rechnen.¹³⁵

Ist-Situation: Kinderbetreuungsangebot des Studentenwerks Hamburg

Das Studentenwerk Hamburg unterhält zwei Kindertagesstätten für 114 Kinder zwischen 0 – 6 Jahren in unmittelbarer Nähe des Hauptcampus der Universität sowie eine flexible Betreuungsmöglichkeit direkt auf dem Campus. Die Kindertagesstätten sind für das Studentenwerk in finanzieller Hinsicht durchlaufende Posten, da die Kosten durch Elternbeiträge und das Kita-Gutscheinsystem getragen werden. Die Höhe des Elternbeitrags liegt für Studierende zwischen 38€ und 64€ monatlich (6-8 Betreuungsstunden täglich). Bei Studierendeneltern, bei denen mindestens ein Partner voll berufstätig ist, liegen die Beiträge zwischen 107 € und 200 €.¹³⁶

Zusätzlich gibt es auf dem Campus ein flexibles Betreuungsangebot, das ohne Kita-Gutscheine arbeitet, die so genannte Kinderkiste. Das Besondere an der Kinderkiste sind die flexiblen Betreuungszeiten, die innerhalb der Öffnungszeiten wahrgenommen werden können. Die Eltern melden zum Anfang des Semesters ihre gewünschten Betreuungszeiten an und abhängig von den gewünschten Betreuungszeiten werden die Öffnungszeiten ermittelt. Die maximale Betreuungszeit pro Woche und Kind liegt bei 20 Stunden bei Öffnungszeiten von ca. 30 Stunden die Woche. Ohne verbindliche Anmeldung am Anfang des Semesters können Kinder auch stundenweise, aber nur nach Absprache mit der Erzieherin, mindestens einen Tag vor Betreuungsbedarf angenommen werden. Außerhalb der Öffnungszeiten kann nach Absprache mit dem Studentenwerk und der Leitung der Kinderkiste das Betreuungsangebot durch eine Elterninitiative erweitert werden. Diese setzt voraus, dass die Personalstunden den Bedarf nicht abdecken. Die Kinderkiste wird gemeinschaftlich von Hochschule, Studentenwerk, Jugendamt und AstA finanziert. Die Hochschule stellt die Räumlichkeiten und trägt die Betriebs- und Reinigungskosten. Das Studentenwerk trägt die Verwaltungs- und Sachkosten und das Jugendamt die Personalkosten. Der Asta zahlt eine studentische Aushilfskraft, die einmal wöchentlich das Personal der Kinderkiste unterstützt. Insgesamt arbeiten 27 Bedienstete des Hamburger Studentenwerks im Bereich Kindertagesstätten.

Die Einrichtungen des Studentenwerks sind vorrangig für die Kinder von Studierenden gedacht. Mitarbeiter der Universität können ihre Kinder nur nach vorheriger Berücksichtigung der Anträge von Studierenden dort unterbringen. Weitere Anspruchsgruppen die nachrangig einen Platz erhalten können, sind Eltern, die berufsbegleitend an der HWP studieren, sowie Eltern aus dem Stadtteil.

Insgesamt stehen knapp 140 Betreuungsplätzen des Studentenwerks ca. 6300 Kindern von Studierenden gegenüber. Vor Einführung des Kita-Gutschein-Systems gab es einen Nachfrageüberhang an den Einrichtungen, welcher jetzt aber in gleichem Maße durch die Kontingentierung der Gutscheine auf die Behörden verlagert wird.. Die Nachfrage nach Betreuungsplätzen der Kinderkiste ist ebenso

¹³⁵ Vgl. Ebd,

¹³⁶ Nach Angaben des Studentenwerks Hamburg.

gleich bleibend, weil nur ein Teil der Studierenden mit den kürzeren Betreuungszeiten dieser Einrichtung auskommt.¹³⁷

Zusätzlich zu den beschriebenen Angeboten des Studentenwerks gibt es an den Hochschulstandorten in Hamburg noch weitere Kinderbetreuungsangebote ("Die Unizwerge" an der TUHH; Wohnheim Olmühlenweg...).

Einschätzungen aus den Experteninterviews

Die Auswertung der Experteninterviews verstärkt den Eindruck, dass den Kinderbetreuungsangeboten keine zentrale Stellung im Produktportfolio des Studentenwerks eingeräumt wird. Nur in wenigen Interviews wurden Aussagen zu den Kindertagesstätten getroffen. Einig waren sich die Gesprächspartner aber, dass es nicht ausreichend Betreuungsplätze für Studierendenkinder in ganz Hamburg gäbe. Das Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage zeige sich besonders in den langen Wartezeiten auf einen Kinderbetreuungsplatz sowie in den Aussagen der Studierenden mit Kind in den Beratungsangeboten des AStA und des Studentenwerks.

Das Studentenwerk wird von den Studierenden als kompetenter Partner bei der Betreuung gesehen. Die Kindertagesstätten des Studentenwerks sind ein Element der Hochschulkultur. Sie kennen „ihre“ Studierenden und den Hochschulbetrieb und können deshalb besser als hochschulferne Institutionen auf die Bedürfnisse studierender Eltern reagieren. Neben den besonderen zeitlichen Bedürfnissen sind dieses nach Aussage eines Interviewpartners besonders die für die Gruppe der Studierenden relativ homogenen Erziehungsvorstellungen sowie das Wissen der Erzieherinnen über die zeitlichen Anforderungen eines Studiums. Die homogene Zusammensetzung der studentischen Eltern unterstützt zudem die Selbsthilfe untereinander, da ähnliche Probleme vorhanden sind und gemeinsam gelöst werden können (z.B. Seminar am Abend). Ein besonderer Vorteil für die Studierenden ist die Abstimmung der Sommerferien mit den Semesterferien. Die Kitas des Studentenwerks schließen zwei Wochen im Sommer, und zwar nach den Klausurenzeiten in den Semesterferien. Die Ferien werden abhängig von den Klausurenzeiten jedes Jahr erneut abgestimmt und erleichtern auf diese Weise die Koordination von Studium und Kinderbetreuung.

Studentische Selbsthilfe-Initiativen im Sinne einer kurzfristigen bzw. stundenweisen Kinderbetreuung werden in den Interviews kritisch beurteilt. Zum einen fehlt den meisten studentischen Eltern aufgrund von Erwerbstätigkeit die nötige Zeit für ein solches Engagement und des Weiteren konnte bis jetzt keine Stabilität in den Angeboten beobachtet werden. Die Initiativen sind abhängig von einzelnen Personen und bieten keine auf Dauer zuverlässige Alternative zu fest implementierten Kinderbetreuungsangeboten.

Zusätzlich wünschte sich ein Hochschulvertreter die Ausweitung des Angebots insbesondere für die Kinder von Mitarbeitern. Ein solches Angebot wäre insbesondere für weibliche Juniorprofessorinnen ein zugkräftiger Service. Konkrete Aussagen zu dem Bedarf an Plätzen für Gastwissenschaftler wurden keine gemacht.

¹³⁷ Nach Aussagen des Studentenwerks Hamburg.

5.5.3 Optionen

Um den Möglichkeitenraum für die zukünftige Entwicklung des Kita-Bereichs zu erfassen, wird auf zwei Aspekte eingegangen:

- Mögliche Produktinnovationen und Beispiele aus dem internationalen Vergleich.
- Mögliche Träger in Hamburg.

Internationaler Vergleich

Die internationale Recherche zeigt, dass Kinderbetreuung für Studierende entweder im Rahmen der allgemeinen Kinderbetreuungsangebote durch die Kommunen erfolgt oder aber von der Hochschule bzw. den Studierendenorganisationen direkt angeboten werden. Nur in Norwegen unterhalten die Studentenwerke (studentsamskipnader) Kindergärten, Kindertagesstätten und Krippen als eigenständige Tochterunternehmen. An den Hochschulen gibt es somit eine Vielzahl von Betreuungsplätzen für Kinder unter einem Jahr. Die Öffnungszeiten sind auf die Bedürfnisse der Studierenden abgestimmt, so dass z.B. während Betriebspraktika die Kinderbetreuungsstätten morgens früher öffnen. Ebenso werden die Räumlichkeiten insbesondere für Krippenkinder so gewählt, dass Studierende die Möglichkeit haben, ihre Kinder in Seminarpausen zu besuchen bzw. zu stillen.

In den Niederlanden, Spanien und Frankreich bietet die Hochschule mit finanzieller Unterstützung des Staates und der Kommune eigene Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Während in Spanien und Frankreich die Angebote vorwiegend für Mitarbeiterkinder gedacht sind, erhalten die niederländischen Eltern (Studierende und Mitarbeiter) seit Anfang dieses Jahres ähnlich wie in Hamburg einen einkommensabhängigen „Gutschein für Kinderbetreuung“ und können diesen an einer Betreuungsstätte ihrer Wahl einsetzen. Die niederländischen Hochschulen planen aufgrund des Gutscheinsystems jetzt einen Ausbau ihrer Kinderbetreuungseinrichtungen.¹³⁸ In Belgien hingegen ist die Kinderbetreuung ausgelagert. Es gibt eine hochschulnahe gemeinnützige Organisation, die in erster Linie Plätze für die Mitarbeiterkinder, aber auch für Studierendenkinder anbietet.

Ein Beispiel für eine interessante Art der Elterninitiative gibt es in Österreich: Neben hochschuleigenen Kitas bietet die Plattform UniKid ein Online-Forum zur Organisation gegenseitiger Kinderbetreuung innerhalb der Vorlesungszeiten. Es findet sozusagen ein „Kindertausch“ für einen Tag statt. Daneben gibt es an der Universität Wien ein von der EU unterstütztes Kinderbüro, das neben Beratung eine kurzfristige stundenweise Betreuung anbietet. Ähnliche Kurzzeit-Angebote kann man auch in Finnland und Schweden organisiert von den Student Unions finden.

Mögliche Träger

Als Träger von Kindertagesstätten bzw. als Anbieter von Kinderbetreuungsmöglichkeiten für Studierende existieren in Hamburg neben dem Studentenwerk zur Zeit folgende Alternativen in Hamburg:

- Öffentliche oder von kirchlichen bzw. sozialen Organisationen getragene Kindertagesstätten.
- Studentische Initiativen, die unabhängig von staatlicher Unterstützung, in Form von Selbsthilfe ein Kinderbetreuungsangebot schaffen.

¹³⁸ Vgl. o.V. (2004): Daycare for all – are you kidding?

- Private Anbieter, die (ohne staatlichen Zuschuss) ein Betreuungsangebot bieten.

Zusätzlich wären folgende Träger von Kinderbetreuungseinrichtungen möglich:

- Die Hochschule als Träger hochschuleigener Kindertagesstätten (Betriebskindergarten). Bei einem Betriebskindergarten trägt die Hochschule die Betriebskosten.¹³⁹
- Die Hochschule als Träger im Rahmen der freien Jugendhilfe mit Anspruch auf öffentliche Finanzierung, also als Teilnehmer am Gutscheinsystem.
- Privater Betreiber (In-House Prinzip), der in von der Hochschule / vom Studentenwerk zur Verfügung gestellten Räumen ein Kinderbetreuungsangebot bietet.

5.5.4 Bewertung

Als auf den Hochschulraum bezogene Qualitätskriterien für den Träger einer Kindertagesstätte für Studierende und Mitarbeiter der Hochschule können die folgenden Kriterien angesehen werden:

- *Hochschulnähe*: Die Möglichkeit insbesondere Kleinkinder in den Pausen zu besuchen, gemeinsam zu essen, Säuglinge zu stillen sowie der Vorteil, die Kinder leicht hinbringen und abholen zu können.
- *Hochschulkultur*: Kenntnisse des Studierendenalltags. Angepasste Öffnungszeiten an Vorlesungen und Semesterferien.
- *Know-How*: Kenntnisse im Betrieb einer Kindertagesstätte.
- *Preis-/Leistungsverhältnis*: Studierende haben in der Regel kein hohes Einkommen und sind auf günstige Preise angewiesen.
- *Zielgruppe*: Prioritär Studierende oder gleichberechtigte Aufnahme von Mitarbeiterkindern (unter der Annahme, dass beide Gruppen Kita-Gutscheine erhalten)

Stellt man den Alternativen diesen Kriterien gegenüber, ergibt sich die folgende Bewertungsmatrix:

Träger	Hochschul-nähe/Lage	Kenntnisse Hochschul-milieu	Know How	Preis/Leistungs-Verhältnis:	Zielgruppe:
Studentenwerk	+	+	+	+(Kita Gutscheine)	Prioritär Studierenden-kinder
Betriebs-kindergarten Hochschule	+	+	-	-(hohe Eigenbeteili-gung wäre nötig)	Gleich-berechtigt bzw. prioritär Mitarbeiter-kinder
Hochschule als Träger der freien Jugendhilfe	+	+	-	+(Kita Gutscheine)	Gleich-berechtigt
Stadt Hamburg (Öffentliche Einrichtungen)	unklar	-	+	+(Kita Gutscheine)	Gleich-berechtigt

¹³⁹ Informationsblatt „Betriebskindergarten oder Elterninitiative“, Berufliche Fortbildungszentren der bayerischen Wirtschaft, vgl. http://www.work-life.de/info/Erstinfo_EI-Beki-NfK.pdf

Studentische Initiative	+ (wenn Räume zur Verfügung gestellt)	+	-	+(Selbsthilfe)	Prioritär Studierendenkinder
Kirchliche oder soziale Träger	unklar	-	+	+(Kita Gutscheine)	Gleichberechtigt
Private Anbieter	unklar	-	+	-	Gleichberechtigt
Privater Betreiber (In-House)	+	unklar	+	-(hohe Eigenbeteiligung nötig)	Alle Zielgruppen möglich

Hinsichtlich der Kriterien Hochschulnähe, Kenntnisse der Hochschulkultur und Betreuungs-Know-how scheint das Studentenwerk als idealer Betreiber betrachtet werden zu können. Eine Alternative wäre die Hochschule als freier Träger der Jugendhilfe. Der einzige Vorteil wäre allerdings eine prinzipiell größere Offenheit für Mitarbeiterkinder (allerdings vorausgesetzt, diese erhalten einen Gutschein). Private Anbieter könnten zwar ein ausreichendes Angebot schaffen, da dieses aber ohne Bezuschussung bei den Betreuungskosten für die große Mehrheit der Studierenden nicht zu finanzieren wäre, müsste auch hier die Stadt, das Studentenwerk oder die Hochschule finanziell beteiligt werden. Unabhängige Studentische Initiativen bieten eine günstige und flexible Alternative, die aber aufgrund der mangelnden Kontinuität und der Abhängigkeit von einzelnen Studierenden keine Dauerlösung darstellen.

Das Hauptproblem für den Ausbau der Kindertagesstätten sind die staatlichen Rahmenbedingungen. Kindertagesstätten werden von den Kommunen getragen, die insbesondere bei Geringverdienenden einen beträchtlichen Teil der Kosten übernehmen. Eine Finanzierung ohne die Mittel durch die Kita-Gutscheine oder staatliche Zuschüsse wäre nur bei Bezuschussung der Einrichtung aus Hochschulmitteln, Mitteln des Studentenwerks oder eines unabhängigen Sponsors möglich.

5.6 Gesundheit

5.6.1 Einführung

Die "gesundheitliche [...] Betreuung und Förderung der Studenten" ist eine der festgelegten Aufgaben des Studentenwerks.¹⁴⁰ Wie jeder andere bedürfen auch Studierende medizinischer Betreuung und Beratung. Der 17. Sozialerhebung ist zu entnehmen, dass die Quote der Studierenden mit chronischen Krankheiten und Behinderungen mit insg. etwa 15 % annähernd die gesundheitliche Situation der Gesamtbevölkerung widerspiegelt.¹⁴¹ Die Studie weist deutlich auf Risiken hin, die eine Behinderung oder chronische Krankheit für einen erfolgreichen und reibungslosen Studienverlauf haben kann.¹⁴² Die Gesundheitsberatung des Studentenwerks ist jedoch nicht ausschließlich auf die Beratung behinderter oder chronisch kranker Studierender ausgerichtet. Zu untersuchen ist daher, ob Studierende im Vergleich zur übrigen Bevölkerung besondere Bedürfnisse haben, die auf Studierende spezialisierte Angebote erfordern, oder ob das allgemeine Gesundheitssystem ausreichende Abdeckung garantiert.

5.6.2 Bestandsaufnahme und Optionen

Das Studentenwerk Hamburg bietet einen ärztlichen Beratungsdienst (die „Studentenärztin“) an, an den sich die Studierenden bei gesundheitlichen Fragen wenden können. Die Ärztin steht einmal in der Woche (mittwochs) für zwei Stunden am Nachmittag zur Verfügung. Bei ihr können sich die Studierenden die oftmals für Praktika erforderlichen Gesundheitszeugnisse kostenlos ausstellen lassen, sowie an kostenlosen Impfaktionen (Gripeschutz im Winter-, Diphtherie-Tetanus im Sommersemester) teilnehmen.¹⁴³ Dabei handelt es sich jedoch um ein reines Vorsorgeangebot; bei akuten Erkrankungen, die eine Behandlung erfordern, müssen die Studierenden sich an einen anderen Arzt wenden. Das Angebot der gesundheitlichen Beratung wird derzeit von ca. 200 Studierenden / Jahr genutzt. Unter den nachfragenden Studierenden befinden sich zahlreiche ausländische Studierende, die Informationen über Krankenversicherungen benötigen. Die Ärztin ist gleichzeitig die Betriebsärztin des Studentenwerks (nach den Vorgaben des Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) und der Unfallverhütungsvorschrift) und wird für ihre Leistungen als Studentenärztin stundenweise bezahlt.

In den Experteninterviews wurden keine Erwartungen oder Einschätzungen zu dem Themenbereich Gesundheit abgegeben. Die Hamburger Hochschulen haben diesen Dienst bisher kaum registriert, und sehen daher hier derzeit keinen Änderungsbedarf.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Vgl. § 2 Absatz I Satz 1 Gesetz über das Studentenwerk Hamburg (Studentenwerksgesetz – StWG) vom 10. November 1975 (HmbGVBl. S. 189).

¹⁴¹ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S. 409.

¹⁴² Vgl. Ebd., S. 413 ff.

¹⁴³ Vgl. <http://www.hwp-hamburg.de/4535.shtml> (24.02.04). Aktuell (im Sommersemester 2004) bietet die ärztliche Beratung wieder eine kostenlose Diphtherie-Tetanus-Schutzimpfung an. Vgl. <http://www.studentenwerk-hamburg.de/soziales/aerztin.html> (13.02.04).

¹⁴⁴ Das geht auch aus den Ergebnissen des Hochschul-Workshops vom 17.02.04 in Hamburg hervor.

Ausländische Beispiele sind kaum relevant. Z. T. werden umfassende medizinische Leistungen angeboten, da in anderen Ländern die hochschulnahe ärztliche Versorgung darauf beruht, dass Studierende nicht am nationalen Gesundheitssystem beteiligt sind. In Flandern übernimmt die Hochschule die Gesundheitsdienste, in Finnland gibt es einen eigenen studentischen Zweig des Gesundheitssystems; der Beitrag wird mit dem Semesterbeitrag an die student union gezahlt).

5.6.4 Bewertungen

Da die Hamburger Studierenden am allgemeinen Sozialversicherungssystem beteiligt sind, ist ihre Versorgung hierüber gewährleistet. Die Studiensituation begründet außerdem kein speziell auf Studierende zugeschnittenes ärztliches Angebot, da hierfür kein Bedarf besteht. Ein erkennbaren Nutzen bietet das Angebot der Gesundheitsberatung v.a. im Bereich der Beratung ausländischer Studierender (v.a. in Versicherungsfragen) sowie bei Impfaktionen und dem Ausstellen von Gesundheitszeugnissen. Allerdings ist die Klärung von Versicherungsfragen nicht unbedingt eine ärztliche Aufgabe; die Angebote werden kaum genutzt.

5.7 Hochschulsport

5.7.1 Einführung

Der Hochschulsport ist für viele Studierende ein wesentlicher Bestandteil des studentischen Lebens und der Hochschulkultur. Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) bezeichnet den Hochschulsport als einen unverzichtbaren Teil des studentischen Lebens, weil er u.a. die soziale Kompetenz und die Teamfähigkeit fördere und ein entscheidendes Profilelement im nationalen und internationalen Wettbewerb der Hochschule darstelle.¹⁴⁵ Als Aufgabe des Hochschulsport wird vom Dachverband adh (Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband) primär das Angebot eines bedarfsorientierten Sport- und Bewegungsprogramm gesehen, dass „dem Spaß und der Freude am gemeinsamen Sporttreiben und der körperlichen Bewegung dient“.¹⁴⁶ Als Aufgaben des Hochschulsports werden dementsprechend angesehen:

- die dauerhafte Motivation zu Sport und Bewegung zu entwickeln
- die physische und psychische Belastbarkeit und Stabilität zu erhalten und zu verbessern
- eine umfassende Verantwortung für eine gesunde Lebensführung zu entwickeln
- die Kommunikation unter den Hochschulangehörigen zu verbessern.¹⁴⁷

Der Hochschulsport liegt bislang grundsätzlich im Aufgabenbereich der Hochschulen. Seit 1976 ist diese Aufgabe im Hochschulrahmengesetz (HRK) verankert, dort heißt es im §2 V: "Die Hochschulen wirken an der sozialen Förderung der Studierenden mit und fördern in ihrem Bereich den Sport". Ebenso erklärt die KMK, dass der „gesetzliche Auftrag die Hochschulen verpflichtet, den Hochschulsport mit seiner gesundheitlichen, sozialen und persönlichkeitsbildenden Aufgabe zu fördern und

¹⁴⁵ Vgl. den HRK Beschluss „Zur Zukunft des Hochschulsports“, 18./19.Februar, http://www.adh.de/services/dokumente_arbeitspapiere/texte/Beschluss-HRK-Zukunft-HSP.pdf, 21.02.2004.

¹⁴⁶ Allgemeiner Deutscher Hochschulsport (1998).

¹⁴⁷ Vgl. Sportreferate-Ausschuss des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes (2002), S.9f.

durch eine an dieser Bedeutung auszurichtenden personellen und materiellen Ausstattung zu unterstützen“.¹⁴⁸

Typische Organisationsformen des Hochschulsports sind folgende vier Varianten:

Organisationsform ¹⁴⁹	Erläuterung
Zentrale Einrichtung	Die zentralen Einrichtungen des Hochschulsports sind eine eigene Betriebseinheit und unterstehen meist direkt dem Senat. An Hochschulen mit eigenem Sportinstitut kann es zur Konkurrenz und zur Einflussnahme durch den Fachbereich Sport kommen.
Integration in die Sportwissenschaften	Der Hochschulsport ist unter Regie des Instituts / Fachbereichs für Sportwissenschaften. Es besteht die Gefahr, dass die fakultäre Sportausbildung dem Hochschulsport gegenüber bevorzugt wird.
Organisation durch die studentische Selbstverwaltung	Es gibt keinen hauptamtlichen Mitarbeiter, die Organisation des Hochschulsports wird vom AStA getragen. Der Stellenwert des Hochschulsports ist somit abhängig vom Interesse und Engagement der Studierenden (häufig an kleinen Hochschulen).
Universitätsclubs	Organisation des Hochschulsports durch einen Verein. Die finanzielle Unterstützung durch die Hochschule ist abhängig von einer individuellen Absprache zwischen Verein und Hochschule.

Finanziert wird das Hochschulsportangebot vorwiegend aus Mitteln der Hochschule sowie Mitteln aus der studentischen Selbstverwaltung¹⁵⁰ und Kursentgelten¹⁵¹ der teilnehmenden Studierenden.

Der Hochschulsport bietet wie schon erläutert die Möglichkeit der Profilierung, sowie der Förderung von Studierenden über die rein akademische Lehre hinaus. So bezeichnet die HRK Studierende, die sich im Leistungssport engagieren als Vorbild und Förderer des Leistungsgedankens an der Hochschule, die von den Hochschulen unterstützt werden sollten.¹⁵² Zur Umsetzung dieses Gedankens wurde 1999 von der HRK, dem adh, dem Deutschen Studentenwerk sowie dem Deutschen Sportverband das Prädikat „Partnerhochschule des Spitzensports“ ins Leben gerufen. Hochschulen, die dieses Prädikat tragen, verpflichten sich, Leistungssportler des Bundeskaders in ihrem Studium zu unterstützen und die besonderen Anforderungen des Hochleistungssports z.B. durch individuelle Prüfungstermine so weit wie möglich

¹⁴⁸ Erklärung der KMK zum allgemeinem Hochschulsport vom 08/09.11.1990. Siehe Allgemeiner Deutscher Hochschulsport (1998) S. 1.

¹⁴⁹ Vgl. Sportreferate-Ausschuss des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes (2002), S.11f.

¹⁵⁰ Über die Höhe der Zuschüsse aus den Studierendenbeiträgen entscheidet der Asta. Verwendung und Höhe der Gelder sind somit abhängig von den politischen Zielen und dem Interesse des Astars für den Hochschulsport.

¹⁵¹ In der Regel gibt es neben entgeltspflichtigen auch entgeltfreie Kurse bzw. wird wie z.B. an der Universität Flensburg ein generelle Teilnahmegebühr erhoben, für die dann eine Anzahl von Kursen kostenfrei besucht werden kann.

¹⁵² Vgl. HRK-Beschluss „Zur Zukunft des Hochschulsports“, 18./19.Februar 2003. Bezug: http://www.adh.de/services/dokumente_arbeitspapiere/texte/Beschluss-HRK-Zukunft-HSP.pdf, 21.02.2004.

zu berücksichtigen. Dieses Prädikat bietet neben der individuellen Förderung des studierenden Sportlers, für die Hochschule die Möglichkeit die Bezeichnung „Partnerhochschule des Spitzensports“ in ihrer Kommunikationspolitik und Profilierungsstrategie zu nutzen.

5.7.2 Bestandsaufnahme

Ist-Situation

Gesetzlich ist die Förderung des Hochschulsports in Hamburg im Hamburgischen Hochschulgesetz (HmbHG)¹⁵³ verankert, dort heißt es im § 3 (6) „Sie [die Hochschulen] fördern in ihrem Bereich die sportlichen und kulturellen Interessen ihrer Mitglieder.“ Der Hochschulsport ist für alle 10 Präsenz-Hochschulen Hamburgs zuständig und institutionell der Universität angegliedert. Die hochschulübergreifende Organisation beruht auf den bei der Gründung (1983) vorliegenden Plänen, eine Hamburger Gesamthochschule zu bilden. Der Hochschulsport ist eine eigenständige Betriebseinheit, die aber formal den Sportwissenschaften zugehörig ist, so dass der Leiter der Fakultät Sportwissenschaften disziplinarischer Vorgesetzter des Hochschulsportleiters ist. Inhaltlich ist der Hochschulsport jedoch selbständig. Die Mitbestimmung der Interessensgruppen ist durch eine "Kommission Hochschulsport" gesichert, in der zur Zeit je drei Vertreter der Universität, der Fachhochschule und der Fakultät Sportwissenschaften sitzen, sowie je zwei Vertreter (inkl. studentische) der TU Hamburg-Harburg, der Musikhochschule, der Kunsthochschule, der Hochschule für Verwaltung sowie der HWP. Der Hochschulsportleiter sitzt der Kommission als Berater bei. Insgesamt hat der Hochschulsport neun hauptamtliche Mitarbeiter, dazu gehören sowohl fest angestellte Sportlehrer als auch Verwaltungsangestellte. Das Angebot der Sportkurse übernehmen Übungsleiter, die sowohl unter den Studierenden als auch von Vereinen rekrutiert werden.

Die Finanzierung des Hochschulsports erfolgt durch mehrere Quellen. Da der Hochschulsport bei der Universität Hamburg angegliedert ist, wird er im Wirtschaftsplan der Universität berücksichtigt und alle Mitarbeiter sind dort angestellt. Eine weitere Finanzquelle sind die Etats für den Wettkampfsport an den Hochschulen in Höhe von ca. 3000€, die vom Hochschulsport zur Deckung der Verbandsbeiträge benötigt werden. Außerdem finanziert sich der Hochschulsport durch die Sportzuschüsse der ASten, Vermarktung der Werbeflächen bei Turnieren, Veranstaltungen und auf der Homepage sowie durch Sponsorengelder. Der Hochschulsport hat zur Zeit als Hauptsponsor die Hamburger Sparkasse, die neben eines direkten Sponsorings ein spezielles Girokonto Paket für Studierende anbietet („All you need-“, Pakets „Unicus“¹⁵⁴), das eine Ermäßigung von 10% für bestimmte Kurse des Hochschulsportangebots enthält. Die Haupteinnahmequelle sind aber die Kursentgelte, die jeder Teilnehmer zu zahlen hat. Hamburg war der Vorreiter bei der Einführung von Kursentgelten (1985), hat aber trotz scharfer Kritik in den Anfängen gute Erfahrungen bzgl. Qualität und Engagement der Teilnehmer und der Kursleiter gemacht. Insgesamt beträgt der Etat des Hochschulsports in Hamburg ca. 1,5 – 2 Mio. €.

¹⁵³ Vgl. <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/wissenschaft-forschung/service/downloads/hochschulmodernisierungsgesetz-gesetzestext-pdf,property=source.pdf> (21.02.2004).

¹⁵⁴ Vgl. http://www.sei-unicus.de/Haspa/Unicus/Leistungen/Campus/Campus.html#Anker_1 (20.02.2004).

Der Hochschulsport Hamburg unterhält an den drei großen Hochschulen (Universität, HAW, TUHH) Büros zur Beratung, Buchung und Information. Die Büros sind die Anlaufstellen für die Studierenden und von dort können auch die Online-Buchungen vorgenommen werden. Die Sportkursbuchung wird ab Sommersemester 2004 vollständig auf Online Buchung umgestellt. Parallel zu den Hochschulbüros gibt es insbesondere für die Studierenden an den kleineren Hochschulen eine Emailadresse, an die Fragen gerichtet werden können. Die Beantwortung der Emails wird werktags innerhalb von 24h zugesichert.

Das Angebot des Hochschulsports besteht aus einem Sommer- und einem Wintersemesterprogramm mit regelmäßig stattfindenden Kursen, sowie einem gesonderten leicht reduzierten Programm in den Semesterferien. Insgesamt umfasst das Sportangebot ca. 100 verschiedene Sportarten. Zusätzlich zum festen Semesterprogramm werden Wochenkurse, Sportreisen, Workshops, Wochenendfahrten, Turniere und Wettkämpfe, so dass insgesamt ca. 1500 Veranstaltungen pro Semester vom Hochschulsport organisiert werden. Insgesamt verzeichnet der Hochschulsport ca. 13.000-15.000 Teilnahmefälle an allen Angeboten pro Semester. Die am stärksten nachgefragten Angebote im Kursbereich liegen beim Wassersport.

Die Entgelte sind für die einzelnen Kurse unterschiedlich, und bewegen sich meist zwischen 10€ und 62€ (daneben gibt es auch hochpreisige Angebote: Tauchen 143€, Segeln 100€, Tennis 100€). Im Rahmen einer Mischkalkulation werden nicht kostendeckende Angebote subventioniert. Einige Kurse werden vom Asta finanziell bezuschusst, um sie günstiger anbieten zu können. Allerdings hat der AStA der Universität für das WS 2003 seine Zuschüsse auf 1500€ und somit um 80% reduziert, da er nach eigenen Angaben seinen Fokus stärker auf die Hochschulpolitik und die Kultur legen möchte. Die Asten der übrigen Hochschulen unterstützen mit kleineren Geldbeträgen die Arbeit des Hochschulsports am Standort. Zusätzlich zum Kursangebot bietet der Hochschulsport Hamburg drei Fitness-Studios jeweils in der Nähe der drei großen Hochschulen. Die Nachfrage nach einer Mitgliedschaft ist groß und es kann zu Wartezeiten bei der Vergabe der Einweisungstermine kommen. Weitere Studios sind geplant (HWP, HAW).

Das Kursangebot findet zu ca. 1/3 bis 1/2 in den Einrichtungen der Fakultät der Sportwissenschaften (Universität) am Turmweg statt. Dazu kommt die Nutzung von Schulturnhallen. Alle genutzten öffentlichen Liegenschaften werden unentgeltlich zur Verfügung gestellt (inkl. Energie, Reinigung); der Hochschulsport finanziert Geräte und Ausstattung.

Trotz der hochschulübergreifenden Organisation des Hochschulsports ist schon heute durch die Einrichtung von modernen Sportstätten an den einzelnen Standorten ein Trend zum „hochschuleigenem“ Sportangebot zu erkennen. Die Hochschulen sehen den Sport als Aushängeschild, der die Integration und die Identifikation von und mit der Hochschule fördert. Vorreiter in dieser Entwicklung ist die TUHH, die insbesondere im Rahmen ihres internationalen Hochschulmarketing die Bedeutung von modernen und campusnahen Sporteinrichtungen erkannt hat. Der Hochschulsport unterstützt diese Entwicklung, indem in den wachsenden neuen Standorten Mitarbeiter fest sitzen und somit fest in den Strukturen der Hochschule verankert sind. Diese Mitarbeiter gehen dann auch den besonderen Bedürfnissen der Hochschule nach und so wurde für die TUHH z.B. das Programmheft mit dem

hochschulnahen Angebot in Englisch gedruckt. Wichtig ist auch die Ansprache der Studierenden vor Ort. Trotz der übergeordneten Organisation, gibt es somit ein eigenes Angebot der Hochschulen, das aber trotzdem allen Studierenden offen steht. Zur Unterstützung dieser Standortorientierung wird im geplanten überarbeiteten Internetangebot des Hochschulsports, die Abfrage des Angebots nicht nur nach Sportarten sondern auch nach Standorten/Stadtteilen möglich sein.

Im Hochschulsportranking,¹⁵⁵ das gemeinsam vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und dem Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband (adh) durchgeführt wurde, belegte der Hamburger Hochschulsport mittlere Plätze. Bewertet wurden objektive Kriterien wie Anzahl betreuter Kurse pro 1000 Studierende sowie die studentische Einschätzung zur Breite und Qualität des Angebots. Da die Universitäten und die Fachhochschulen getrennt ausgewertet und innerhalb der eigenen Hochschulform miteinander verglichen wurden, ergibt sich für das gemeinsame Sportangebot der Hamburger Hochschulen, das folgende Bild:

Hochschule	Betreute Kurse pro 1000 Studierende	Beurteilung Breite des Sportangebots	Beurteilung Qualität des Sportangebots	Gesamturteil Qualität und Breite
Universität Hamburg	Anzahl: 6 Schlussgruppe im Universitätsvergleich	1,58	2,10	Mittelgruppe im Universitätsvergleich
TU Hamburg Harburg	Anzahl: 6 Schlussgruppe im Universitätsvergleich	Nicht ausreichend studentische Antworten vorhanden für eine Auswertung		
HAW Hamburg	Anzahl: 6 Schlussgruppe im Vergleich der Fachhochschulen	1,68	2,21	Spitzengruppe im Vergleich der Fachhochschulen
HWP Hamburg	Anzahl: 6 Schlussgruppe im Vergleich der Fachhochschulen	Nicht ausreichend studentische Antworten vorhanden für eine statistische Auswertung		

Hinsichtlich der Breite und der Qualität des Sportangebots besteht also durchschnittliche bis überdurchschnittliche Zufriedenheit mit dem Sportangebot des Hamburger Hochschulsports. Allerdings macht das Ranking sehr deutlich, dass das Angebot im Verhältnis zur Anzahl der Studierenden quantitativ unterdurchschnittlich ist.

Alle Hamburger Hochschulen sind mit dem Prädikat „Partnerhochschule des Spitzensports“ ausgezeichnet. In Hamburg übernimmt der Hochschulsport die Funktion des Mentors und tritt im Interesse des studierenden Leistungssportler auf.

Erwartungen und Einschätzungen aus den Experteninterviews

In den Experteninterviews wurden insgesamt nur wenige Aussagen zum Hochschulsport gemacht. Die getroffenen Aussagen beinhalteten teilweise die Möglichkeit der Übertragung des Hochschulsports an das Studentenwerk. Als Grund für eine Verlagerung an das Studentenwerk wurde der hochschulübergreifende

¹⁵⁵ Vgl. das CHE/adh-Hochschulsportranking 2003, zu den Ergebnissen der Fachhochschulen http://www.adh.de/services/dokumente_arbeitspapiere/texte/Rank2003FH.pdf, zu den Ergebnissen der Universitäten http://www.adh.de/services/dokumente_arbeitspapiere/texte/Rank2003Uni.pdf.

Charakter der Sportangebote genannt. Gegen eine Übertragung an das Studentenwerk wurde das Argument geäußert, dass der Hochschulsport "innerhalb des Systems Hochschule" besser agieren könne. Insbesondere hinsichtlich der Belegung der Sporteinrichtungen gebe es massive Konflikte, welche sich für eine externe Organisation noch potenzieren würden. Als weiteres Argument wurde genannt, dass der Sport ein Element des Profils und des Bildungsauftrags der Hochschulen (studium generale) sei, und somit an den Hochschulen angesiedelt sein müsste.

Die Belegung der Räumlichkeiten und das teilweise schwierige Verhältnis zur Fakultät Sportwissenschaften sind nach Interviewaussagen das größte Problem des Hochschulsports. Die Sportwissenschaften belegen das Sportgelände am Turmweg zuerst mit ihren Seminaren, Angeboten und Forschungsprojekten, so dass für den Hochschulsport nur die Reststunden bleiben. Umfassten diese vor einigen Jahren noch regelmäßig den gesamten Nachmittag, mussten inzwischen Reduzierungen hingenommen werden. Es wird allerdings bezweifelt, ob eine Eingliederung ins Studentenwerk hier Vorteile erbringen kann. Des Weiteren fordern Vertreter der Sportwissenschaft, dass der Hochschulsport fest an der Universität eingegliedert werden soll und zwar innerhalb der Fakultät der Sportwissenschaften.

Die Stärke des Hochschulsports ist, dass er entscheidend zur Integration der Studierenden und Identifikation mit der Hochschule, insbesondere von Erstsemester und der Ausländer, beiträgt. Gegenüber anderen Sportangeboten ist die Stärke des Hochschulsports, dass die Integration in die Hochschule und die Identifikation gestärkt wird und das Angebot hochschulnah erfolgt.

5.7.3 Optionen

An allen untersuchten Hochschulen im Ausland gab es ein Sportangebot für Studierende; es zeigten sich vier unterschiedliche Organisationsformen des Hochschulsports. In Schweden und Dänemark wird der Hochschulsport von der Studierendenschaft organisiert. An manchen Hochschulen in Schweden und Dänemark gibt es auch Modelle, wo externe Anbieter (Sportclubs, Vereine) ein Sportangebot vorhalten und mit der Studierendenschaft spezielle Angebote für Studierende vereinbart haben. Die Übernahme des Hochschulsports durch einen externen Trägerverein hat sich auch in der Schweiz bewährt. In Zürich ist ein hochschulübergreifender privatrechtlicher Verein für das Sportangebot an allen Züricher Hochschulen verantwortlich. Dagegen wird in Finnland, den Niederlanden und teilweise auch in Dänemark der Hochschulsport von der Hochschule selbst organisiert und für die Profilbildung eingesetzt. In Norwegen organisieren die Studentenwerke (studentsamskipnader) den studentischen Sport.

5.7.4 Bewertung

Grundsätzlich bestehen neben der gegenwärtigen Organisationsform folgenden Möglichkeiten zur Verortung des Hochschulsports:

- Bei den einzelnen Hochschulen (ggf. auch kooperativ),
- beim Studentenwerk,
- bei den Studierendenschaften (AStA),

- bei einer externen Organisation, die in privater Trägerschaft im Auftrag die Bereitstellung eines Sportangebots übernimmt,
- bei Sportvereinen (im Rahmen ihres normalen Angebots).

Als Kriterien der Zuordnung zu einem Träger können die folgenden angesehen werden:

- Auf studentische Bedürfnisse abgestimmtes Angebot (günstiges Preis/Leistungsverhältnis, abgestimmt auf die Semesterzeiten, keine Pflichtmitgliedschaft bzw. Kündigungspflicht)
- Kontinuität des Angebots
- Hochschulnähe der Sportanlagen
- Möglichkeit der Nutzung des Sports als Element des Hochschulmarketings (Profilierung, Hochschulbindung, Identifikation)

Bei der Nutzung normaler Sportvereinsangebote würde die besondere Identifikation verloren gehen; eine Übertragung an den AStA würde die Kontinuität des Angebots gefährden. Externe Organisationen mit Gewinnerzielungsabsicht würden das Preis-Leistungs-Verhältnis verschlechtern. Die wesentlichen Nachteile des Studentenwerks wären die externe Position in Bezug auf die Sportanlagen sowie die schlechtere Möglichkeit zur Profilierung der Hochschulen (die z.B. derzeit über die Einrichtung moderner Fitness-Anlagen läuft). Es scheint also keine zwingende Alternative zur Bereitstellung durch die Hochschule zu geben (inkl. einer Mischung zentralisierter und dezentraler, hochschulspezifischer Angebote). Gegen eine vollständige Wahrnehmung auf Ebene der einzelnen Hochschulen sprechen wirtschaftliche Argumente wie der Effizienzverlust durch eine Vervielfachung des Verwaltungsaufwands. Insbesondere an den kleinen Hochschulen würde mit einer drastischen Kürzung des Sportangebots zu rechnen sein, da sich heute die Kurse aus Studierenden aller Hochschulen zusammensetzen und die Sportstätten aller Hochschulen genutzt werden können. Des Weiteren ist zu befürchten, dass es zu einer Benachteiligung der Studierenden an den kleinen Hochschulen kommen wird.

5.8 Kultur

5.8.1 Einleitung

Gemäß § 2 Abs.1 Studentenwerksgesetz obliegt dem Studentenwerk Hamburg auch die kulturelle Betreuung und Förderung der Studierenden. Einen parallelen Auftrag haben gemäß § 2 Abs.6 S.3 Hamburgisches Hochschulgesetz die Hochschulen. Ferner unterstützt gemäß § 102 Abs.1 Ziff.5 Hamburgisches Hochschulgesetz die Studierendenschaft auch die kulturellen Interessen der Studierenden.

5.8.2 Bestandsaufnahme

Im Hinblick auf die vielfältigen kulturellen Angebote in Hamburg organisiert das Studentenwerk Hamburg, sieht man von den interkulturellen Trainings im Projekt "HOPIKOS" und Aktivitäten in Wohnheimen ab, keine eigenen kulturellen Angebote für die Studierenden. Der AStA der Uni Hamburg verfügt über ein Kulturreferat, das diverse Angebote erbringt: Partys, Theaterabende, Konzerte, Lesungen.¹⁵⁶ Darüber hinaus plant die Uni-Marketing GmbH weitere Angebote. Daneben verfügt Hamburg

¹⁵⁶ Vgl. hierzu <http://www.asta.uni-hamburg.de/index.php>, Februar 2004.

als Großstadt ohnehin über umfangreiche kulturelle Angebote verschiedenster Couleur.

In den Interviews der Hamburger Experten wurde der Kulturbereich nirgendwo als Aufgabenfeld des Studentenwerks Hamburgs thematisiert.

5.8.3 Optionen

Die kulturelle Betreuung und Förderung der Studierenden kann auch in Deutschland durchaus ein wesentliches Profilelement darstellen. Dabei geht es nicht nur darum, studentischen Gruppen, Vereinigungen u.a., die sich bestimmten kulturellen und künstlerischen Aufgaben widmen, Raum und Möglichkeiten zur Ausübung und Darstellung zu geben. Die kulturelle Betreuung kann bis hin zu einem eigenen, auf die studentischen Bedürfnisse speziell zugeschnittenen Veranstaltungsprogramm reichen, das sich über entsprechende Entgelte u.U. sogar selber trägt (Beispiel: Studentenwerk Oldenburg). Voraussetzung ist eine entsprechende Nachfrage, die nicht bereits durch andere befriedigt wird, wozu hochschulintern insbesondere die Studierendenschaften der Hochschulen und studentische Gruppen gehören.

5.8.4 Bewertung

Der Umstand, dass das Studentenwerk Hamburg kein ausgeprägtes Profil in der kulturellen Betreuung und Förderung vorweisen kann, stellt eine Gemeinsamkeit mit vielen anderen Studentenwerken in Deutschland dar. Soweit spezielle studentische Bedürfnisse bestehen, werden diese offenbar bereits durch Angebote befriedigt, welche hochschulintern von Studierenden selbst (entweder über die Studierendenschaft oder über studentische Gruppen) organisiert werden.

Das Kulturangebot einer Metropole wie Hamburg deckt ein so breites Spektrum auch für studentische Interessen ab, dass die Hochschulen oder das Studentenwerk für kulturelle Aktivitäten nur in bestimmten Nischen noch Interesse finden. Solche Nischen sind durch die studentischen Eigeninitiativen offenbar abgedeckt worden.

Anlage 6: Kurzfristige finanzielle Implikationen der Veränderungsprozesse

Eine zentrale Frage für die Umsetzung der Empfehlungen im Produktbereich ist deren Finanzierbarkeit. Eine Veränderung des Portfolios muss eine finanzielle Basis haben. Gleichzeitig sind die staatlichen Kürzungen in Hamburg zu bewältigen und ist finanzielle Stabilität als Voraussetzung für die Trägerschaft durch die Hochschulen zu schaffen. Die Finanzplanung ist Aufgabe des Studentenwerks; im Folgenden sollen aber grobe Anhaltspunkte für die Machbarkeit gefunden werden. Es werden keine Handlungsempfehlungen gegeben, denn das Finanzmanagement ist Teil der autonomen betriebswirtschaftlichen Planung und Steuerung des Studentenwerks.

Vorrangig werden dabei die denkbaren Maßnahmen darauf geprüft, ob sie kurzfristig finanzwirksam werden können. Unter kurzfristig soll eine Frist von bis zu 5 Jahren verstanden werden, also der Zeitraum, in dem sich die finanziellen Rahmenbedingungen stark verändern. Eine in diesem Zeitraum auftretende Deckungslücke hat Rückwirkungen auf die Realisierbarkeit einer Portfolioveränderung: Sofern die Empfehlungen mit Zusatzkosten verbunden sind (z.B. teilweise in Bezug auf die Beratung), erhöht die Bewältigung der Kürzung den Zeithorizont, in dem die Stärkung bestimmter Bereiche möglich ist.

6.1 Ausgangspunkt

Für die finanzielle Entwicklung sind zu berücksichtigen:

- die Empfehlungen zum Produktportfolio in der vorliegenden Analyse sowie
- die bereits festgelegten finanziellen Rahmenbedingungen bzw. andere exogene Veränderungen, die finanzielle Auswirkungen haben.

Durch die vorgeschlagene Portfolioentwicklung ergibt sich ein logisch konsistentes Bild der finanziellen Entwicklung:

- Im Bereich Wohnen (Empfehlungen 21, 22 und 33) einschließlich spezieller Dienstleistungen (Empfehlungen 23, 25 und 34) besteht weitgehende Kostendeckung oder lassen sich zusätzliche Aktivitäten kostendeckend ausbauen. In diesen Bereichen sind keine Potenziale vorhanden, staatliche Mittel oder Studierendenbeiträge freizusetzen.
- Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören, wie im Bereich Gesundheit, sollten reduziert werden (Empfehlung 30); Einsparungen daraus sind allerdings marginal und können vernachlässigt werden.
- Finanzielle Spielräume lassen sich ganz überwiegend dadurch gewinnen, dass der Grad der Kostendeckung aus Erlösen bei der Verpflegung erhöht wird (Empfehlung 24). Dadurch lassen sich staatliche und studentische Subventionen dieses Bereichs schrittweise reduzieren. Ziel muss es sein, im Verpflegungsbereich langfristig Deckung der Kosten durch die Erlöse zu erzielen (Empfehlung 31). Dabei wird unterstellt, dass eine Deckung der vollen Kosten (Vollkostenrechnung) zwar kurzfristig nicht erreichbar ist, der direkte Subventionsbedarf des Essens durch staatliche Zuschüsse und Beiträge der

Studierenden aber in den nächsten Geschäftsjahren geringer wird und schließlich langfristig entfallen kann. Eine indirekte Subventionierung durch staatliche Unterstützung oder Unterstützung der Hochschulen schließt das nicht aus.

- Durch die Verlagerung der eingesparten Subventionen kann in längerer Sicht der empfohlene Ausbau im Beratungsbereich finanziert werden (Empfehlung 31).

Der Fokus der im Folgenden dargestellten Finanzierungsvarianten liegt daher im Verpflegungsbereich.

6.2 Veränderungen der Einnahmen des Studentenwerks bis 2006

Bevor die beschriebenen Empfehlungen nach ihren finanziellen Auswirkungen betrachtet werden können, sind die drei wesentlichen Rahmenbedingungen für die Einnahmen, die kurzfristig wirksam werden, einzubeziehen:

- Eine Kürzung der staatlichen Zuweisung um 2,5 Mio. € (entspricht ca. 50% der staatlichen Zuschüsse) ist für 2006 vorgesehen. In 2005 wird der staatliche Zuschuss bereits um 1,25 Mio. € gekürzt.
- Das Studentenwerk hat Beitragserhöhungen beschlossen. Im Wintersemester 2004/05 steigt der Semesterbeitrag der Studierenden von 25,50 € auf 35,50 €. Ab Sommersemester 2005 wird der Beitrag wiederum erhöht und dann 47,50 € pro Semester betragen. Die Differenz zum aktuellen Beitrag beträgt also 22 €.
- Ab dem Sommersemester 2004 gibt es in Hamburg Studiengebühren für Langzeitstudierende. Die Erfahrungen aller Bundesländer, die bisher diese Gebührenform eingeführt haben, zeigen, dass ein Rückgang der Studierendenzahlen zu erwarten ist (gerade in Großstädten, wo in hohem Maße sogenannte „Scheinstudierende“ eingeschrieben sind). Bisher liegen noch keine Ist-Zahlen für den Studierendenrückgang vor. Das Studentenwerk kalkuliert mit 55.000 Studierenden, die BWF hält einen Rückgang auf 58.000 bis 60.000 Studierende für wahrscheinlich. Da diese unterschiedlichen Prognosen vom CHE nicht bewertet werden können, werden im Folgenden Szenarien mit 58.000 und 55.000 gerechnet.

Aus diesen Rahmenbedingungen lässt sich ermitteln, welche Deckungslücke aus den parallelen Entwicklungen gegenüber dem Status Quo resultiert (der Status Quo-Vergleichswert wird bestimmt mit der alten Studierendenzahl vor Gebühreneinführung und dem alten Beitragssatz). Den Mehreinnahmen aus höheren Beiträgen stehen der Rückgang der Studierendenzahlen sowie staatliche Kürzungen gegenüber.

	Vergleichs- wert (€) (64.000 Studierende, € 25,50)	2004	2005	2006
Einnahmen aus Studierendenbeiträgen	3.264.000			
Einnahmen aus Studierendenbeiträgen (Basis 58.000 Stud.)		816.000 1.479.000 1.029.500	1.029.500 4.132.500	5.510.000
Einnahmen aus Studierendenbeiträgen (Basis 55.000 Stud.)		816.000 1.402.500 976.250	976.250 3.918.750	5.225.000
Mehreinnahmen gg. Vergleichswert (Basis 58.000)		60.500	1.898.000	2.246.000
Mehreinnahmen gg. Vergleichswert (Basis 55.000)		- 69.250	1.631.000	1.961.000
Mehreinnahmen abzgl. Investitionen (58.000)			1.248.000	1.596.000
Mehreinnahmen abzgl. Investitionen (55.000)			981.000	1.311.000
Mindereinnahmen abzgl. Inv. und staatlicher Kürzung (Basis 58.000)			-2.000	-904.000
Mindereinnahmen abzgl. Inv. und staatlicher Kürzung (Basis 55.000)			-269.000	-1.189.000

Die Tabelle bezieht sich auf das Wirtschaftsjahr, das die Kalkulationsgrundlage sein muss. Beispielsweise werden im ersten Quartal 2004 noch die alten Zahlen angesetzt, im Sommersemester die reduzierten Studierendenzahlen bei altem Beitragssatz, und für das halbe Wintersemester die reduzierten Studierendenzahlen und der erhöhte Beitrag; daraus erklären sich die 3 Zahlen für die Mehreinnahmen 2004.

Die durch die Erhöhung der Beiträge ab dem 1. Oktober 2004 eingenommenen Mittel sollen nach einem Beschluss der Organe des Studentenwerks zur Deckung der Kosten für anstehende Investitionen und Instandsetzungen verwendet werden. Nach Angaben des Studentenwerks stehen derzeit Maßnahmen im Umfang von ca. 5 Mio. € aus, die durch die zusätzlichen Einnahmen zu finanzieren sind. Dazu sollen p.a. 650.000 € eingesetzt werden. D.h. dieser Betrag wird von den Mehreinnahmen abgezogen, weil er zur Deckung der Lücke nicht zur Verfügung steht. Schließlich werden noch die staatlichen Kürzungen in 2005 und 2006 abgezogen, woraus sich die verbleibende Deckungslücke ermitteln lässt.

Es muss beim Umgang mit diesen Zahlen berücksichtigt werden, dass sie unter bestimmten Prämissen zustande gekommen sind:

- Dargestellte Annahmen über die Studierendenzahlen und den Investitionsbedarf;
- Die Annahme, dass sich an der Kostensituation des Studentenwerks gegenüber dem Status Quo nichts ändert;
- Die ceteris paribus-Annahme, dass sich weitere Determinanten einer Deckungslücke nicht verändern.

Langfristig ist mit einer weiteren Verringerung der Studierendenzahl zu rechnen. So wird in den Empfehlungen der Strukturkommission zwar eine steigende Absolventenzahl, aber gleichzeitig eine sinkende Studierendenzahl anvisiert. Die Studienzeitverkürzung durch Einführung von BM-Studienangeboten wird ebenfalls die Studierendenzahlen reduzieren. Langfristig wird als Ergebnis der verschiedenen Entwicklungen in der BWF von einer Entwicklung in Richtung 40.000 Studierende ausgegangen. Diese Entwicklung sollte im Hinterkopf behalten werden, ohne dass sie bereits jetzt für konkrete Berechnungen herangezogen werden kann.

6.3 Deckungslücke angesichts der Rahmenbedingungen

Aus den Berechnungen ergeben sich - je nach Erwartung bezüglich der Studierendenzahlen - Defizitbeträge zwischen ca. 900.000 und 1,2 Mio. € Hinzu kommt, dass im Zeitablauf von Tarif- und Sachkostensteigerungen auszugehen ist. Kalkuliert man ausgehend von 2004 ca. 2% p.a., würde sich die Lücke auf 940.000 bis 1,24 Mio € erhöhen. Es gibt aber neben der allgemeinen Preissteigerung noch zahlreiche weitere Determinanten, deren exakte Wirkung nicht zu bestimmen ist.

Die Deckungslücke erzeugt auf jeden Fall Handlungsbedarf. Grundsätzlich kommen (bei Gültigkeit der strategischen Ausrichtung, die im vorliegenden Gutachten empfohlen wird) folgende Optionen in Frage, um die Finanzierungslücke zu schließen:

- Interne Reorganisation und Prozessoptimierung, um Effizienzsteigerungen zu realisieren. Die hier vorhandenen Potenziale sind von außen nicht abschätzbar (Genauer s. die Ausführungen zum Verpflegungsbereich). Laut Geschäftsbericht 2003 hat das Studentenwerk in 2003 „circa € 300.000 Sachkosten und Personalkosten eingespart“. Dies weist zumindest darauf hin, dass Potenziale vorhanden waren und vom Studentenwerk aufgegriffen worden sind. Der ganz überwiegende Teil dieser Einsparung geht zu Lasten von Personalkosten durch die Nichtwiederbesetzung oder das Verzögern der Wiederbesetzung von Stellen. Zusätzlich ist zu bedenken, dass die allgemeinen Kostensteigerungen, auch die im Personalbereich, die derzeit jährlich etwa 1,5 bis 2% betragen, durch interne Maßnahmen aufzufangen sind.
- Weitere Erhöhung des Semesterbeitrags.
- Erhöhung der Kostendeckung im Verpflegungsbereich.

Auf die zwei letzten Optionen wird im Folgenden genauer eingegangen.

6.4 Weitere Erhöhung des Semesterbeitrags

Die vom Studentenwerk zuletzt präferierte Option war die Erhöhung der Semesterbeiträge der Studierenden. Zu prüfen ist die Möglichkeit einer weiteren Erhöhung. Um die Lücke von 900.T € zu decken, sind bei 58.000 Beitragszahlern pro Studierendem knapp 16 € erforderlich; der Semesterbeitrag würde also um weitere 8 € auf 55,50 € steigen. Bei 55.000 Studierenden und der Lücke von 1,2 Mio. € wäre eine Beitragserhöhung um fast 11 € auf 58,50 € nötig. Die Frage ist, ob ein solcher Anstieg tragbar erscheint:

- Es erscheint problematisch, das Solidarprinzip zur Finanzierung des Verpflegungsbereichs weiter auszudehnen. Eine Solidarfinanzierung erscheint bei Produkten mit öffentlichen Gutseigenschaften sowie bei einer Erzielung systematischer Verteilungseffekte zugunsten sozial Schwacher in hohem Maße geboten. Beides ist hier kaum der Fall; die Verteilungsvorteile treffen Studierende mit bestimmten Essenspräferenzen, aber nicht gezielt die Bedürftigen.
- Über eine annähernde Verdoppelung des Semesterbeitrages innerhalb eines Jahres noch weiter hinauszugehen, erscheint kaum durchsetzbar.
- Das Studentenwerk Hamburg landet mit der beschlossenen Preiserhöhung bereits bundesweit in der Gruppe mit den höchsten Beiträgen:¹⁵⁷

bundesweit höchste Semesterbeiträge		Semesterbeiträge in Großstädten	
Kaiserslautern	79 €	Berlin	28 €
Trier	69 €	Bremen	40 €
Vorderpfalz	65 €	Köln	33,25 €
Koblenz	63,90 €	München	28 €
Bochum	55 €	Hannover	30 €
Frankfurt (Oder)	50 €	Frankfurt	45 €
		Hamburg	25,50 €

Bereits mit 47,50 € ab 2005 liegt Hamburg über den anderen Großstädten; mit 55,50 € wird bereits Bochum überholt; nur Studentenwerke in Rheinland-Pfalz liegen noch darüber. Einschränkend ist zu berücksichtigen, dass auch in anderen Bundesländern Erhöhungen der Beiträge geplant sind (z.B. in Hannover auf 40 € ab Sommersemester 2004). Insgesamt zeigt sich, dass das Instrument der Beitragserhöhung weitgehend ausgereizt ist und - wenn überhaupt - höchstens noch in geringem Umfang angewandt werden kann.

Nicht zuletzt ist eine Wechselwirkung mit der höheren Kostendeckung im Verpflegungsbereich vorhanden: Im folgenden Abschnitt wird dargestellt werden, dass höhere Kostendeckung machbar erscheint, allerdings in vollem Umfang erst nach einigen Jahren. Es könnte daher erwogen werden, für eine Übergangsfrist den Semesterbeitrag zu erhöhen, aber diese Erhöhung mit einem festen Auslaufdatum zu versehen. Dadurch würde der Mechanismus der Erhöhung und Gewöhnung an höhere Semesterbeiträge durchbrochen.

Eine weitere Wechselwirkung hat mit der unten dargestellten Option „Schließung von Mensen“ zu tun. Wenn es größere Unterschiede in Bezug auf den Versorgungsgrad mit Verpflegung geben sollte, müsste auch über eine Differenzierung des Semesterbeitrags (also nur eine selektive Erhöhung) nachgedacht werden. Eine

¹⁵⁷ Vgl. Deutsches Studentenwerk (2003 c)

weitere Erhöhung für eine Hochschule, bei der gleichzeitig eine Mensa geschlossen wird, erscheint kaum akzeptabel. Dies gilt allerdings nicht unbedingt, wenn die Schließung einer Mensa einen Teilbereich einer Hochschule betrifft (z.B. einen bestimmten Fachbereich an einem entlegenen, kleinen Standort).

6.5 Höhere Kostendeckung im Verpflegungsbereich

Nahe liegend erscheint es, die Finanzsituation dort zu verbessern, wo die staatlichen Zuschüsse im Wesentlichen hingehen: im Verpflegungsbereich. Dabei kann es sowohl um die die Erhöhung der Einnahmen als auch um die Reduzierung der Ausgaben gehen. Folgende Maßnahmen zur Mittelgenerierung kommen prinzipiell in Frage:

- Schließung hochdefizitärer Standorte von Verpflegungsbetrieben,
- Preiserhöhungen für Essen und Getränke,
- Umsatzsteigerung durch Mengenausweitung,
- Erzielung von Überschüssen aus Cateringaktivitäten,
- Senkung von Personalkosten durch Übergang vom BAT zum Tarif NGG sowie
- Kostensenkungen durch Effizienzsteigerung.

Die Maßnahmen stehen in enger Verbindung mit der neuen Rechtsform und der Verselbständigung des Verpflegungsbereichs. Es ist zu beachten, dass dafür Voraussetzungen zu schaffen sind, z.B. im Bereich der Altersversorgung, wo zu klären ist, wie mit der Differenz aus Versorgungszusagen von insgesamt 13 Mio. € gegenüber Rückstellungen von 3 Mio. umgegangen wird (der neue Verpflegungsbetrieb kann nicht mit der Hypothek einer ungeklärten und ungedeckten Verpflichtung starten; Lösungen wurden in Hamburg beispielsweise für den Landesbetrieb Krankenhäuser und das UKE erarbeitet).

Für alle Maßnahmenbereiche sind im Folgenden drei Fragen zu beantworten:

- (1) Erscheint ihre Realisierung grundsätzlich möglich?
- (2) Welche finanziellen Effekte sind daraus zu erwarten?
- (3) In welchen Zeithorizonten lassen sich Gelder freisetzen?

Die folgende Analyse der Maßnahmen kann nur grobe Szenarien und Plausibilisierungen darstellen; eine exakte Prognose finanzieller Effekte ist nur im Studentenwerk möglich. Es sollen Größenordnungen und die prinzipielle Machbarkeit des Veränderungsprozesses demonstriert werden; keinesfalls können die Überlegungen als Handlungsanweisungen gesehen werden. Dazu bräuchte man eine Vielzahl weiterer, interner Informationen. Die Überlegungen sollen somit den Entscheidungsprozess im Studentenwerk anstoßen und die Bandbreite der Handlungsmöglichkeiten eröffnen.

Schließung hochdefizitärer Standorte

Realisierbarkeit:

Bereits jetzt sind aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nicht alle Standorte mit Mensen versorgt. Die Hochschulen für Musik und Theater und für Bildende Künste haben beispielsweise derzeit keine Mensa bzw. eine private Lösung (HfMT). Ausschlaggebend für das StW, hier keine Mensa einzurichten, waren wirtschaftliche Prüfungen. Wenn diese Abwägung für die Neueinrichtung von Mensen möglich ist, dann sind auch entsprechende Überlegungen für die bestehenden Einrichtungen möglich. Dies lässt Standortschließungen - und damit eine Einschränkung der Bereitstellung von Serviceleistungen für Studierende - als Option erscheinen. Im

Folgendes wird rein finanziell argumentiert; die Realisierbarkeit hängt aber auch von den Vorgaben der strategischen Planung und den konkreten Standortbedingungen ab (z.B. gibt es gastronomische Alternativen?). Wenn Mensen geschlossen werden, ist eine parallele Erhöhung von Essenspreisen der Erhöhung des Semesterbeitrags klar vorzuziehen, da es kaum akzeptiert werden dürfte, dass die von einer Schließung Betroffenen andere Mensen in höherem Ausmaß subventionieren sollen. Hinzu kommt, dass die Beiträge für Hochschulen einheitlich erhoben werden, während die Schließung einer Mensa nur einen Teil der Studierenden betreffen könnte und damit nur einen Teil der Beitragszahler.

Mögliche finanzielle Effekte:

In der folgenden Tabelle finden sich die Defizite der einzelnen Mensen. Die höchsten absoluten Zuschussbedarfe finden sich bei den zentralen Mensen Studentenhaus und Campus. Die Absolutzahlen sind allerdings von Größenunterschieden geprägt und daher wenig aussagekräftig. Der Zuschussbedarf in Prozent der Ausgaben zeigt ein stärker ausgeglichenes Bild; aussagekräftig ist jedoch eine Betrachtung des Defizit pro ausgegebenem Essen. Dabei finden sich Werte um 1 € (Philosophenturm, Harburg), zwischen 1 und 2 € (Studentenhaus, Campus, Berliner Tor, Stellingen) und darüber hinaus gehende Werte (Spitzenwerte: Botanischer Garten mit 3,89 €, Armgartstraße mit 4,22 € und Saarlandstraße mit 5,42 € pro Essen). Die Mensen mit den höchsten Defiziten gehören zu den kleinen Einrichtungen.

Mensa	Studentenhaus	Campus	Philosophenturm	Saarlandstraße	Eppendorf	Bergedorf	Berliner Tor	Geomatikum	City-Nord
Umsatzerlöse + andere betr. Erträge + interne Umlagen	2.087.357,93	1.956.175,29	2.099.581,68	259.239,28	562.025,33	456.931,02	1.104.238,83	584.043,82	380.417,70
Aufwdg. u.a. insgesamt	3.313.643,88	2.632.172,19	2.751.171,04	468.694,92	856.207,96	758.201,13	1.425.209,50	772.779,44	542.998,61
Defizit absolut	1.226.285,95	675.996,90	651.589,36	209.455,64	294.182,63	301.270,11	320.970,67	188.735,62	162.580,91
Defizit in % der Aufwdg.	37%	26%	24%	45%	34%	40%	23%	24%	30%
Anzahl ausgegebener Essen	612019	483094	583214	38653	123885	98862	236054	89997	71681
Defizit pro ausgegebenem Essen	2,00	1,40	1,12	5,42	2,37	3,05	1,36	2,10	2,27
Aufwdg. pro Essen	5,41	5,45	4,72	12,13	6,91	7,67	6,04	8,59	7,58

Botanischer Garten	Harburg	Stellingen	Armgartstraße	gesamt
281.619,66	1.242.318,72	258.397,55	186.932,19	13036813,59
471.413,12	1.515.436,52	359.658,09	341.008,75	18.032.547,27
189.793,46	273.117,80	101.260,54	154.076,56	4.995.733,68
40%	18%	28%	45%	28%
48778	291489	51940	36493	2766159
3,89	0,94	1,95	4,22	1,81
9,66	5,20	6,92	9,34	6,52

Würden die drei genannten Standorte mit dem höchsten Defizit pro Essen aufgegeben, würden sich die Defizite insgesamt um 550.000 € und damit um gut die Hälfte verringern. In den Darstellungen ist zu berücksichtigen, dass in den Erlösen und Aufwendungen nicht alle Beträge ausschließlich auf das Essen bezogen sind, sondern auch andere Positionen umfassen. Diese vereinfachte Rechnung unterstellt implizit, dass der in einer geschlossenen Mensa bisher realisierte Umsatz vollständig wegfällt (z.B. weil ein privater Betreiber das Angebot übernimmt). Würden sich Wanderungsbewegungen zu weiter bestehenden Mensen ergeben, dann könnte sich das finanzielle Ergebnis noch weiter verbessern.

Zeithorizonte:

Eine Schließung von Standorten ist kurzfristig realisierbar, allerdings sind interne Randbedingungen (z.B. betriebsbedingte Kündigungen) nicht vollständig einschätzbar.

Preiserhöhungen

Realisierbarkeit:

Um zu beurteilen, ob Preiserhöhungen erfolgreich sein können (und tatsächlich den Umsatz steigern), sind zwei Maßstäbe möglich: Entweder es werden Anhaltspunkte für das Marktpreisniveau und die Preise der Konkurrenz in Hamburg erhoben, oder es werden Benchmarking-Werte aus vergleichbaren Großstädten herangezogen.

Anhaltspunkte zum Marktpreisniveau in Hamburg sind nicht systematisch erhoben. Aus der Marktbeobachtung des Studentenwerks gibt es in der direkten Umgebung der Hochschulen zahlreiche private preisgünstige Angebote für ein komplettes Mittagessen um 4,00 bis 4,50 €. Es kann zusätzlich auf die Preise zurückgegriffen werden, die von privaten Betreibern der Verpflegung an Hochschulen verlangt werden: Das dort realisierte Preisniveau liegt um rund 15 bis 25 % über den Preisen des Studentenwerks. Mit einer durchschnittlichen Preiserhöhung von 10 – 15 % lässt sich daher vermuten, dass die Konkurrenzfähigkeit gewahrt bleibt.

Die Essenspreise in verschiedenen Städten betragen:

<i>Standorte</i>	<i>Preisspanne</i>	<i>Teuerstes Gericht::</i>
1. Bochum	1,80 – 3,30	(Hauptkomponente, zwei Beilagen und Nachtisch)
2. Braunschweig	1,00 – 2,60	(Hauptkomponente, zwei Beilagen und Nachtisch)
3. Düsseldorf	0,75 – 3,90	(Restaurant)
4. Erlangen-Nürnb.	1,25 – 2,20	(Menüs)
5. Gießen	1,60 – 3,60	(Menüs)
6. Göttingen	1,10 – 2,80	(Wahl III)
7. Halle	0,80 – 2,85	(Hauptkomponente, zwei Beilagen OHNE Nachtisch)
8. Heidelberg	1,25 – 2,05	(Tagesmenü)
9. Köln	1,10 – 2,30	(Tellergericht, da Beilagenpreise nicht verfügbar)
10. München	0,80 – 3,30	(Hauptgericht, zwei Beilagen OHNE Nachtisch)
11. Stuttgart	1,80 – 3,10	(Premium Line)
12. Hamburg	1,00 – 3,35	(Campus spezial, Hauptkomponente, zwei Beilagen, OHNE Nachtisch)

Die unteren Preise beziehen sich z. T. nur auf die Hauptkomponente.
Die oberen Preise beziehen sich auf das in der rechten Spalte angegebene Gericht.

Dabei zeigt sich ein relativ einheitliches Bild: an den Hochschulstandorten wird meist ein preisgünstiges Essen vorgehalten (beginnend bei 80 Cent bis 1,80 €), die Preisspanne geht bis 3,90 €, liegt teilweise aber auch unter der Hamburger Bandbreite. Durch die Menüzusammenstellung im Rahmen einer Auswahl aller Essenskomponenten wird breitere Auswahl mit einer Preisflexibilität verknüpft.

Die genannten Essenspreise können auch real betrachtet werden: Die regionalen Lebenshaltungskosten in den Städten unterscheiden sich. Daher werden die Preise durch den Preisindex der Gastronomie (1993, neuere Daten nicht verfügbar) dividiert und dadurch um regionale Differenzen bereinigt:

<i>Standorte</i>	<i>Reale Preisspanne</i>	<i>regionales Verbr.preisniveau Nahrung</i>
1. Braunschweig	1,00 – 2,62	99,3
2. Düsseldorf	0,75 – 3,91	99,7
3. Erlangen-Nürnb.	1,27 – 2,24	98,3
4. Gießen	1,60 – 3,60	100,1
5. Halle	0,87 – 3,09	92,2
6. Köln	1,10 – 2,30	
7. München	0,77 – 3,21	102,9
8. Stuttgart	1,75 – 3,01	102,9
9. Hamburg	0,97 – 3,24	103,4

Auch hier ändert die Preisbereinigung kaum etwas am Gesamtbild. Letztlich lässt sich nur sagen: Die Preise liegen dicht beieinander; es erscheint möglich, mit dem niedrigsten Preis etwas höher einzusteigen und auch die Preisspanne nach oben etwas zu erhöhen (zumindest wird das in Bochum, Düsseldorf, Gießen praktiziert, allerdings nicht in der Mehrzahl der Fälle). D.h. durch Preiserhöhungen gelangt man ebenfalls in die Spitzengruppe in Deutschland, sie erscheinen aber nicht ausgeschlossen.

Mögliche finanzielle Effekte:

Es lassen sich relativ leicht unterschiedliche Preissteigerungen annehmen und finanzielle Effekte bei angenommener Konstanz der Essensportionen (und der Qualität) berechnen. Angesichts der vorangehenden Ausführungen (und weiterer Überlegungen) sollen mit den Daten aus 2002 folgende Fälle durchgespielt werden (alle unter der ceteris paribus-Annahme, dass sich außer der Preiserhöhung nichts verändert):

- Eine Erhöhung aller Preise im konkurrenzfähigen Bereich um 10 Prozent bzw. 15 Prozent.
- Eine Berechnung dieser prozentualen Preiserhöhungen, von denen aber die billigsten zwei Essen für die Studierenden ausgenommen werden.
- Eine Differenzierung der Preiserhöhungen zwischen Studierenden und Nicht-Studierenden (um 10 % bei den Studierenden und auf einen Durchschnittspreis von 3,50 €, der im Umfeld abzgl. 50 Cent für Service ungefähr zu bezahlen ist, für Nicht-Studierende). Die Zahl der nicht-studierenden Gäste erscheint in Hamburger Mensen vergleichsweise gering. Momentan liegt ihr Anteil knapp über 10%, in anderen Städten sind bis zu 20% der Gäste Nicht-Studierende (Beispiel 18 Prozent in München). Ein weiterer Kennzahlvergleich zeigt zudem, dass der 11%ige Anteil Nicht-Studierender 14% des Umsatzes generiert. Eine Steigerung der Gästezahlen in diesem Bereich erscheint kurzfristig wirkungsvoller.

- Eine Bestimmung der Preiserhöhungen, die nötig sind, um die Deckungslücke vollständig auszugleichen (unter alternativen Annahmen der proportionalen Preiserhöhungen aller Essen sowie der ausschließlichen Erhöhung für Nicht-Studierende).

Tabelle A: Ausgangssituation bei gegebenen Preisen

Essen	Preise (€)		ausgegebene Essen (Portionen)			Umsatzerlöse (€)		
	für Studierende	für andere	gesamt	für Studierende	für andere	gesamt	Studierende	andere
1	1,00	1,8	3.121.883	164.400	355.724	5.914.996,71	164.400,00	850.180,36
2	1,55	2,3		338.787			525.119,85	
3	1,80	2,5		934.256			1.681.660,80	
4	2,00	2,7		749.423			1.498.846,00	
5	3,35	3,6		286.806			960.800,10	
6	0,80	1,44		292.487			233.989,60	
Mittelwert	1,75	2,39						

Tabelle B: Situation bei einer Preiserhöhung um 10%

Essen	Preise (€)		ausgegebene Essen (Portionen)			Umsatzerlöse (€)		
	für Studierende	für andere	gesamt	für Studierende	für andere	gesamt	Studierende	andere
1	1,10	1,98	3.121.883	164.400	355.724	6.506.496,38	180.840,00	935.198,40
2	1,71	2,53		338.787			577.631,84	
3	1,98	2,75		934.256			1.849.826,88	
4	2,20	2,97		749.423			1.648.730,60	
5	3,69	3,96		286.806			1.056.880,11	
6	0,88	1,58		292.487			257.388,56	
Mittelwert	1,93	2,63				erzielte Umsatzsteigerung absolut:	591.499,67	

Tabelle C: Situation bei einer Preiserhöhung um 15%

Essen	Preise (€)		ausgegebene Essen (Portionen)			Umsatzerlöse (€)		
	für Studierende	für andere	gesamt	für Studierende	für andere	gesamt	Studierende	andere
1	1,15	2,07		164.400			189.060,00	
2	1,78	2,65		338.787			603.887,83	
3	2,07	2,88	3.121.883	934.256	355.724	6.802.246,22	1.933.909,92	977.707,41
4	2,30	3,11		749.423			1.723.672,90	
5	3,85	4,14		286.806			1.104.920,12	
6	0,92	1,66		292.487			269.088,04	
Mittelwert	2,01	2,75	erzielte Umsatzsteigerung absolut:					887.249,51

Tabelle D: Situation bei einer Preiserhöhung um 10%, außer Essen 1 und 2 für Studierende

Essen	Preise (€)		ausgegebene Essen (Portionen)			Umsatzerlöse (€)		
	für Studierende	für andere	gesamt	für Studierende	für andere	gesamt	Studierende	andere
1	1,00	1,98		164.400			164.400,00	
2	1,55	2,53		338.787			525.119,85	
3	1,98	2,75	3.121.883	934.256	355.724	6.437.544,40	1.849.826,88	935.198,40
4	2,20	2,97		749.423			1.648.730,60	
5	3,69	3,96		286.806			1.056.880,11	
6	0,88	1,58		292.487			257.388,56	
Mittelwert	1,88	2,63	erzielte Umsatzsteigerung absolut:					522.547,69

Tabelle E: Situation bei einer Preiserhöhung um 15%, außer Essen 1 und 2 für Studierende

Essen	Preise (€)		ausgegebene Essen (Portionen)			gesamt	Umsatzerlöse (€)	
	für Studierende	für andere	gesamt	für Studierende	für andere		Studierende	andere
1	1,00	2,07	3.121.883	164.400	355.724	6.698.818,24	164.400,00	977.707,41
2	1,55	2,65		338.787				
3	2,07	2,88		934.256				
4	2,30	3,11		749.423				
5	3,85	4,14		286.806				
6	0,92	1,66		292.487				
Mittelwert	1,95	2,75	erzielte Umsatzsteigerung absolut:					783.821,53

Tabelle F: Situation bei einer Preiserhöhung um 10% für Studierende, auf Konkurrenzniveau (3,50 €) für Nicht-Studierende

Essen	Preise (€)		ausgegebene Essen (Portionen)			gesamt	Umsatzerlöse (€)	
	für Studierende	für andere	gesamt	für Studierende	für andere		Studierende	andere
1	1,00		3.121.883	164.400	355.724	6.747380	164.400,00	1.245.034
2	1,55			338.787				
3	1,98			934.256				
4	2,20			749.423				
5	3,69			286.806				
6	0,88			292.487				
Mittelwert	1,88	3,50	erzielte Umsatzsteigerung absolut:					832.383,29

Tabelle G: Situation bei einer Preiserhöhung, die in der Folge das mittlere Defizit von 1,1 Mio. € ausgleicht und einer allgemeinen Preiserhöhung um 18,6% entspricht

Essen	Preise (€)		ausgegebene Essen (Portionen)			Umsatzerlöse (€)		
	für Studierende	für andere	gesamt	für Studierende	für andere	gesamt	Studierende	andere
1	1,19	2,13		164.400			194.978,40	
2	1,84	2,73		338.787			622.792,14	
3	2,13	2,97	3.121.883	934.256	355.724	7.015.186,10	1.994.449,71	1.008.313,91
4	2,37	3,20		749.423			1.777.631,36	
5	3,97	4,27		286.806			1.139.508,92	
6	0,95	1,71		292.487			277.511,67	
Mittelwert	2,08	2,83	erzielte Umsatzsteigerung absolut:					1.100.189,39

Es zeigt sich u.a.: Mit einer 18-prozentigen Preissteigerung ließe sich c.p. ein mittleres (d.h. zwischen den Randwerten liegendes) Defizit decken; das Preisniveau dann aber liegt tendenziell über dem konkurrenzfähigen Preisniveau. Eine annähernde Defizitdeckung (bei optimistischen Studierendenzahlen) resultiert aber auch aus differenzierteren Preisstrategien, z.B. der dargestellten stärkeren Erhöhung für Nicht-Studierende. Eine generelle 10-prozentige Preiserhöhung führt c.p. zur Umsatzerhöhung von fast 600.000 €, werden die zwei billigsten Essen ausgenommen, sinkt dieser Wert um ca. 70.000 €.

Gravierendes Problem für die Aussagefähigkeit der vorangegangenen Berechnungen ist jedoch, dass die Annahme kaum plausibel ist, Preiserhöhungen würden keinerlei Mengenreaktionen auslösen. Je nach Preiselastizität der Nachfrage gehen bei Preissteigerungen die Mengen zurück; die Berechnung unterstellt bisher eine vollkommen unelastische Nachfrage, was v. a. angesichts der bestehenden alternativen Essensangebote außerhalb der Mensa unrealistisch ist. Zudem können sich die Essensgewohnheiten zwischen den Angeboten so verändern, dass eine verstärkte Wahl der günstigeren Essen erfolgt. Dies betrifft auch die Preisgestaltung der Hochschulbediensteten, die schneller eine kritische Grenze erreichen können, und deren konstante Nutzung in der vorlesungsfreien Zeit für eine bessere Auslastung sorgt. Es müssten also eigentlich eintretende Mengenreduzierungen (und entsprechende Reduzierungen der laufenden Kosten) gegengerechnet werden, die sich aber aus der Außensicht nicht bestimmen lassen.

Letztlich lässt sich nur sagen: Aus einer Preissteigerung können vermutlich substanzielle Beiträge zur Schließung der finanziellen Lücke erzielt werden, aber eine vollständige Deckung ist unrealistisch.

Zeithorizonte:

Preise sind sofort und flexibel anpassbar (sobald die empfohlenen Bedingungen der autonomen, in der ZLV nachvollzogenen Preisgestaltung erfüllt werden). Finanzielle Effekte sind kurzfristig im Rahmen der Aufstellung des neuen Wirtschaftsplans erzielbar.

Mengenausweitungen

Realisierbarkeit

Zunächst ist festzuhalten, dass aus den Langzeitgebühren kaum Effekte auf die Umsatzentwicklung zu erwarten sind; da (angesichts der Erfahrungen anderer Länder) Langzeitstudierende in überwiegender Zahl sogenannte „Scheinstudierende“ sind. Da diese an den Hochschulen gar nicht auftauchen, nutzen sie auch kaum die Mensa.

Eine Ausweitung der Kundenzahl der Mensen erfordert eine Strategie, auf die Gründe eines Nichtbesuchs der Mensa einzugehen. Durch die Sozialerhebung und die Zufriedenheitsbefragungen liegen mehrere Hinweise vor, in welcher Weise eine Ausweitung der Kunden erfolgen sollte. Hier gibt es prinzipiell beide Gruppen, die einen mit einem hohen Qualitätsanspruch, der auch zu einem relativ höheren Preis erfüllt werden könnte, und zum andern die Fast-Food-Esser, die eher auf eine geringere Qualität, dafür kürzerer Essenszeit u. ä. zielen. Dies spricht für eine weitere interne Differenzierung, die das Portfolio erweitern könnte. Andererseits sind

die Grundtypen durch die Differenzierung der Essensvarianten weitgehend beachtet. Die Möglichkeit, durch eine besondere Essensvariante besonders hohe Preise zu erzielen, wird als gering eingeschätzt.

Dass eine Ausweitung des Umsatzes im Studentenwerk Hamburg stattgefunden hat, zeigen die folgenden Zahlen:

- Der Umsatz der Verpflegungsbetriebe wuchs von Sommersemester 2000 auf 2001 um 6,6 Prozent, von 2001 auf 2002 um 8,7 Prozent (bei einem leichten Rückgang der Studierendenzahlen in der ersten betrachteten Periode und einem 3-prozentigen Studierendenzuwachs in der zweiten). Im Durchschnitt betrug der Zuwachs 7,7 Prozent p.a. Dieser Effekt ist allerdings vorrangig durch die Eröffnung der Mensen Berliner Tor, Philosophenturm und eines neuen Caféhops eingetreten.
- Der Umsatz pro Student lag in 2002 in Hamburg bei 155,50 €. Dazu Werte anderer Großstädte: Berlin 112,10 €, München 121,40 €, Köln 112,10 €, Bremen 204,80 €, Stuttgart 202,90 €. Die letzten Beispiele zeigen, dass es Potenziale nach oben gibt, dass aber Hamburg bereits über den Werten anderer Großstädte liegt.

Finanzielle Effekte

Die finanziellen Effekte sind schwer einzuschätzen. Die Wege zu neuen Marktstrategien lassen sich weder vom Erfolg noch von ihrem Umfang einschätzen.

Zeithorizonte

Die Angebote können sofort erweitert und verändert werden.

Überschüsse aus Catering

Realisierbarkeit

Da das Studentenwerk Hamburg bislang nur in geringem Umfang Catering-Aktivitäten in den Berichten ausweist, nämlich den Umfang zusätzlicher Personalmaßnahmen wie Überstunden für den Cateringbereich, erscheint angesichts des Umfangs am Catering in anderen Studentenwerken (siehe Berichte zu Kiel oder Oldenburg oder ausländische Beispiele) und angesichts der Kompetenz und der Größenvorteile des Großbetriebs ein Spielraum vorhanden zu sein. Dieses Potential ist mit begrenzten Mehrkosten im Personalbereich realisierbar, wenn Auslastungsschwankungen ausgeglichen werden. Inwieweit dieses Potenzial bereits ausgeschöpft wird, ist nicht bekannt. Das Studentenwerk betreibt bereits Catering-Aktivitäten, v. a. im Hochschulraum. Das Potenzial ist im Hochschulraum als hoch einzuschätzen. Ausweitung über den Hochschulraum hinaus müssen in Hamburg eher kritisch eingeschätzt werden. Dabei ist der private Catering-Markt zu berücksichtigen, über den hier keine ausreichenden Informationen vorliegen.

Finanzielle Effekte

Nicht bestimmbar, weil der Umfang bereits erzielter Mehrerlöse nicht erkennbar ist.

Zeithorizonte

Die Cateringaktivitäten können kurzfristig erweitert werden. Aufgrund der nötigen flexibleren Rahmenbedingungen ist allerdings die Veränderung der Rechtsform des Verpflegungsbereichs eine begünstigende Voraussetzung.

Wechsel Lohn- und Gehaltstarif

Realisierbarkeit

Ein Ausstieg aus dem BAT erscheint für den Verpflegungsbereich unter der Voraussetzung eines Wechsels der Gesellschaftsform möglich (vgl. Empfehlung 13). Dabei stellen sich allerdings zusätzliche Fragen der Übernahme des vorhandenen Personals in einen neuen Tarifvertrag: diese wird nur akzeptiert werden, wenn die persönlichen Bezüge dadurch nicht geschmälert werden. Eine Übernahme des NGG-Tarifs oder anderer möglicher branchenüblicher Tarife würde aber für ca. 90 % des Personals zu einer geringeren Bezahlung führen. Arbeits- und personalvertretungsrechtlich wird es daher problematisch sein, von einer Übernahme des vorhandenen Personals in einen neuen Tarif auszugehen (weitere Argumentation s. Zeithorizont).

Finanzielle Effekte

Aus den übereinstimmenden mündlichen Erläuterungen von Experten wird pauschal von einer Minderung der Personalkosten des Verpflegungsbereichs von insgesamt 30 % ausgegangen. Dies trifft auch für Hamburg zu. Die Personalkosten im Verpflegungsbereich betragen in 2002 9.102.370,20 €, daher könnte in einem hypothetischen, langfristigen Endzustand von einem Einsparungspotenzial von über 2,7 Mio. € ausgegangen werden, einem Betrag, der die aktuelle Kürzung übersteigt. Dabei ist die Verpflichtung des Studentenwerks zur betrieblichen Altersversorgung (derzeit 260 Ruhegeldempfänger) sowie für Pensionsrückstellungen einzubeziehen. Diese Verpflichtungen bestehen unabhängig vom Tarifvertrag.

Zeithorizont

Die zeitliche Umsetzung eines Umstiegs in einen neuen Tarif hängt an der Fluktuation des Personals sowie am Ausscheiden aus Altersgründen und der möglichen Wiederbesetzung einer Stelle. Dafür ist aber Voraussetzung, dass diese Stelle sich in einer neuen, aus dem bisherigen Zusammenhang herausgelösten Gesellschaftsform befindet, also etwa in der vorgeschlagenen GmbH. Damit ist folgender zeitlicher Pfad für mögliche Einsparungen auszumachen: Nach der Altersstruktur gehen in den nächsten 10 Jahren 16 % des Personals in den Ruhestand, in den nächsten 15 Jahren weitere 21 %. Ansonsten besteht fast keine Fluktuation. Erst in einem Zeithorizont von ca. 20 Jahren ließen sich bei voller Besitzstandswahrung substantielle Effekte für die Personalkosten erzielen.

Im Abschlussworkshop zum Kooperationsprojekt bestand Einigkeit zwischen BWF, Hochschulen und Geschäftsführung des Studentenwerks, dass ein Umstellungszeitraum von ca. 20 Jahren zu lang erscheint. Auch aus Sicht des CHE kann über einen so langen Zeitraum kein zielführender Prozess gesteuert werden; es ist nicht sinnvoll, in derart langen Zyklen zu agieren. Es soll daher im Dialog zwischen Studentenwerk und BWF nach Möglichkeiten gesucht werden, den Prozess so zu beschleunigen, dass in 3 – 5 Jahren Ergebnisse zu erzielen sind. Daraus

resultieren zwangsläufig Konflikte mit dem Ziel der vollen Besitzstandswahrung der Beschäftigten des Studentenwerks.

Effizienzsteigerungen

Realisierbarkeit

Eine Analyse möglicher Ineffizienzen erfordert eine Binnenbetrachtung der Prozesse im Studentenwerk, die nicht Gegenstand der vorliegenden Analyse ist. Daher kann nur nach groben Anhaltspunkten für mögliche Ineffizienzen gesucht werden. Dazu soll ein Kennzahlenvergleich mit anderen großstädtischen Studentenwerken in folgenden Bereichen durchgeführt werden:

- Der DSW-Zahlenspiegel 2002/2003 weist Erträge aus Umsatzerlösen, Mieten etc. sowie die Personalkapazitäten aus. Die beiden Größen sollen für das jeweilige Studentenwerk insgesamt für 2002 in Beziehung gesetzt werden:

	Hamburg	Berlin	Köln	Hannover
Personalkapazitäten	405	755	413	210
Umsatzerlöse	19.852.000	36.398.073	22.532.994	10.027.795
Ums.erl. / MA	49.017	48.209	54.559	47.751

- Output-Input-Beziehungen im Verpflegungsbereich lassen sich mengenmäßig u. a. erfassen als ausgegebene Essensportionen pro Mensaplatz (Personaldaten für den Mensabereich als weitere sinnvolle Inputgröße waren kurzfristig nicht beschaffbar):

	Hamburg	Berlin	Köln	Hannover
Mensaplätze	4.670	10.139	5.731	3.318
Portionen	2.766.159	4.097.000	2.410.396	1.616.082
Portionen/Platz	592	404	421	487

Beide Kennzahlenvergleiche weisen auf bereits günstige Output-Input-Relationen in Hamburg hin, sowohl generell wie im Verpflegungsbereich. Es ergibt sich kein Hinweis auf relative Effizienzdefizite.

Ein zweiter Aspekt der Effizienzanalyse in Verbindung mit Angebotsstrukturen bezieht sich auf den Vergleich der einzelnen Hamburger Mensen: Im Geschäftsbericht sind Angaben zu Erlösen aus Essen für Studierende bzw. zu Erlösen aus Getränken und Handelswaren enthalten. Die einzelnen Mensen weisen demnach sehr unterschiedliche Angebotsstrukturen auf: In der Mensa Geomatikum betragen die Erlöse aus Getränken und Handelswaren 104 % im Vergleich zu den Studierendenessen (Armgartstr. 88 %, Saarlandstr. 86 %), in der Mensa Philosophenturm und anderen sind die Erlöse aus Studierendenessen hingegen doppelt so hoch wie aus Getränken und Handelswaren. Z.T. spielt also die traditionelle Essensausgabe eine untergeordnete Rolle. Es stellt sich die Frage, ob –

ggf. als Alternative zur oben angesprochenen Schließung – eine Umstrukturierung des Angebots in Richtung Cafeteria/Kiosk kostensenkend wirken könnte.

Finanzielle Effekte

Finanzielle Effekte sind nicht bestimmbar.

Zeithorizonte

Effizienzsteigerungen können sofort angegangen und kontinuierlich gesteigert werden.

6.6 Fazit und Empfehlungen

1. Das Studentenwerk Hamburg muss kurzfristig Maßnahmen ergreifen, um die Deckungslücke von um 1 Mio. € zu schließen. Dazu wurden verschiedene mögliche Maßnahmen vorgestellt; dass eine Maßnahme alleine kurzfristig ausreicht, ist nicht zu erwarten. Vielmehr muss kurzfristig eine Mischung aus den unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten gewählt werden. Konkrete Empfehlungen dazu können nicht gegeben werden; dies ist Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Planung und Steuerung des Studentenwerks. Maßnahmen, die kurzfristig greifen können, sind Preiserhöhungen, Umsatz- und Effizienzsteigerungen und ggf. Standortschließungen. Begrenzte Beitragssteigerungen sollten nur das letzte Mittel sein, und dann auch nur mit zeitlicher Begrenzung, bis längerfristig wirksame Maßnahmen greifen.
2. Bei einigen Maßnahmen ergeben sich Hinweise auf die Ergiebigkeit: Gewisse Einnahmepotenziale scheinen z.B. in einer Erhöhung von Mensapreisen zu liegen. Bei einigen Instrumenten lässt sich über das Finanzvolumen nichts sagen, insbesondere bei der Effizienzsteigerung ergeben sich keine Hinweise auf hohe Potenziale.
3. Mittelfristig gibt es einzelne Maßnahmen, die hohe finanzielle Spielräume versprechen und damit auch das Angehen neuer Aufgabenbereiche ermöglichen. Zu nennen ist hier insbesondere die angestrebte Entwicklung im Verpflegungsbereich, dabei v. a. der Wechsel von BAT zu NGG-Tarif. Da es einige Zeit dauert, bis diese Maßnahmen greifen können, wird eine schnellstmögliche Umsetzung und Einleitung der Entwicklungen empfohlen. Bei den Personalkosten ist zu berücksichtigen, dass in Hamburg das Studentenwerk für die Altersversorgung der Mitarbeiter aufkommen muss. Die Höhe der derzeitigen Versorgungszusagen beträgt ca. 16 Mio €, die Höhe der jährlichen Rückstellungen für die Altersversorgung 3 Mio € (mit wachsender Tendenz). Für die Lücke ist eine Lösung zu erarbeiten; es sind die Vorbilder Landesbetrieb Krankenhäuser bzw. UKE in Betracht zu ziehen. Dieser Problemkomplex ist Hamburg-typisch, da in den anderen Ländern die Altersversorgung über die VBL abgewickelt wird.
4. Auch die Bedingungen für einen Ausbau der Cateringaktivitäten, die auf mittlere Sicht finanziell erfolversprechend (aber weitgehend auf den Hochschulraum begrenzt) sind, sind kurzfristig zu schaffen. Dazu gehört insbesondere, dass die einzelnen Verpflegungsbetriebe motiviert werden, entsprechende Möglichkeiten in ihrem Umfeld zu nutzen. Es müssen

individuelle Vorteile resultieren, indem Einnahmen aus Catering zu einem erheblichen Teil am Ort der Entstehung verbleiben.

5. Eine Freisetzung von Mitteln für neue Produkte ist erst dann realistisch, wenn der Umgang mit der staatlichen Kürzung gelungen ist. Bis dahin sind nur finanzierungsneutrale Veränderungen im Produktportfolio möglich.
6. Die Umsetzung der dargestellten Maßnahmen wird Zielkonflikte verursachen. Betrachtet man das Zielbündel
 - Vermeidung weiterer Beitragserhöhungen,
 - Schnelle Veränderung und Wettbewerbsfähigkeit des Verpflegungsbereichs,
 - Volle Besitzstandswahrung für die Beschäftigten des Studentenwerks,
 - Flächendeckende Versorgung mit SBL,dann wird deutlich, dass nicht alle Ziele gleichzeitig in vollem Umfang erreichbar sind. Es sind Abwägungen nötig. Es erscheint auch unter dem Gesichtspunkt des Ausbalancierens der Ziele sinnvoll, einen Instrumentenmix einzusetzen.

Anlage 7: Experteninterviews

7.1 Interviewpartner für die Experteninterviews

Unten stehende Liste zählt auf, welche Experten das CHE-Projektteam für die Recherchen zu dem vorliegenden Gutachten interviewt hat. Angegeben ist jeweils der Name des Interviewten, der Gesprächstermin sowie die Interviewer.

A) Interviewpartner aus Hamburg

BWF		
Senator Jörg Dräger	27.11.2003	Yorck Hener, Prof. Dr. Frank Ziegele
Brigitte Hoffmann (Referatsleiterin BAFöG und Studentenwerk Hamburg)	02.12.2003	Yorck Hener, Ulrich Müller
Jenspeter Rosenfeldt (Referatsleiter Bau- und Investitionsplanung)	18.02.2004 (telefonisch)	Dr. Klaus Palandt
Volker Strathus (Stv. Referatsleiter BAFöG und Studentenwerk Hamburg)	27.11.2003	Yorck Hener, Kerstin Lenecke
Marianne Tursich (Studentische Angelegenheiten)	27.11.2003	Yorck Hener, Kerstin Lenecke
Gottfried Vogt (Mitglied des Leitungsteams)	28.11.2003	Yorck Hener, Prof. Dr. Frank Ziegele
Hochschulvertreter		
Susanne Amon (Referatsleiterin Abteilung Internationales Universität Hamburg)	18.12.2003	Yorck Hener, Ulrich Müller
Dr. Markus Baumanns (Geschäftsführer der Bucerius Law School)	19.12.2003	Ulrich Müller, Kerstin Lenecke

Thomas Beyer (Leiter des Hochschulsports Hamburg)	24.02.2004	Kerstin Lenecke, Ulrich Müller
Prof. Dr. Dorothee Bittscheidt (Präsidentin der HWP)	02.12.2003	Yorck Hener, Ulrich Müller
Dietmar Dunst (Leiter International Office TU Hamburg-Harburg)	18.12.2003	Yorck Hener, Ulrich Müller
Dr. Peter Figge (Allg. Studienberatung u. Psychologische Betreuung, Universität Hamburg)	19.12.2003	Dr. Klaus Palandt, Kerstin Lenecke
Dr. Jochen Hellmann (Leiter Abteilung Internationales der Universität Hamburg)	18.12.2003	Yorck Hener, Ulrich Müller
Martin Köttering (Präsident der HfBK Hamburg)	13.01.2004	Yorck Hener
Dr. Dr. Jürgen Lüthje (Präsident der Universität Hamburg)	26.11.2003	Ulrich Müller, Dr. Klaus Palandt
Klaus Lützow (Dezernent für die Hochschulleitung der HfMT Hamburg)	17.01.2004	Yorck Hener
Karin Nentwig (Stellvertretende Leiterin Hochschulsport Hamburg, Vorstandsmitglied des Allgemeinen Deutschen Hochschulsports)	24.02.2004	Kerstin Lenecke, Ulrich Müller
Prof. Barbara Rose (Rektorin der Ev. FH Hamburg)	18.12.2003 (telefonisch)	Yorck Hener

Dr. Norbert Schilf (Technischer Direktor der TU Hamburg-Harburg, Mitglied des Präsidiums)	18.12.2003	Yorck Hener
Jochen Taaks (Geschäftsführer der Universität Hamburg Marketing GmbH)	24.02.2004	Kerstin Lenecke, Ulrich Müller
Prof. Dr. Claus-Dieter Wacker (komm. Präsident der HAW Hamburg)	18.12.2003	Yorck Hener, Ulrich Müller

Studentenwerk Hamburg

Hagen Eichler (stellv. Vorsitzender des Vorstands)	26.11.2003	Lars Hüning, Kerstin Lenecke
Hans Fuhrke (Personalratsvorsitzender)	26.11.2003	Ulrich Müller, Dr. Klaus Palandt
Michael Gradtke (Abteilungsleiter Mensa- und Wirtschaftsbetriebe)	26.11.2003	Lars Hüning, Kerstin Lenecke
Dagmar Höfer (stv. Geschäftsführerin; Abteilungsleiterin Personal und Kommunikation)	28.11.2003	Yorck Hener, Prof. Dr. Frank Ziegele
Manfred Klee (ehemaliger Geschäftsführer des StW Hamburg)	19.12.2003	Prof. Dr. Frank Ziegele
Marlies Luttermann (Abteilungsleiterin Wohnen und Kindertagesstätten)	26.11.2003	Ulrich Müller, Dr. Klaus Palandt
Prof. Dr. Rüdiger Martienß (Dozent an der HAW; Vorstandsmitglied)	26.11.2003	Lars Hüning, Kerstin Lenecke

Prof. Dr. Jobst B. Mielck (Vorsitzender des Vorstands StW Hamburg)	18.12.2003	Prof. Dr. Frank Ziegele
Dr. Ulrike Pfannes (Geschäftsführerin StW Hamburg)	28.11.2003	Yorck Hener, Prof. Dr. Frank Ziegele
Herr Prof. Walter (ehem. Mitglied im Verwaltungsrat. StW Hamburg)	19.12.2003	Prof. Dr. Frank Ziegele
Prof. Dr. Christoph Wegmann (Mitglied des Vorstands des StW, HAW Hamburg)	28.11.2003	Yorck Hener, Prof. Dr. Frank Ziegele
Klaus Wonneberger (Abteilungsleiter Ausbildungsförderung)	26.11.2003	Lars Hüning, Kerstin Lenecke

Sonstige Experten

Holger Eschholz (Direktor HASPA, Mitglied im Verwaltungsrat, Mitglied in der Kommission für Wirtschaftsfragen)	15.01.2004	Prof. Dr. Frank Ziegele
Thomas Vielhauer (Leiter des Hochschulteams des Arbeitsamts Hamburg im Rahmen)	19.12.2003	Dr. Klaus Palandt, Kerstin Lenecke
Rüdiger Möller (Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg)	8.03.2004	Ulrich Müller (telefonisch)

B) Nationale Experten

Hochschulvertreter		
Frau Evers (Hochschule Bremen, Projekt Incoming Students)	22.01.2003	Yorck Hener, Lars Hüning
Frau Roselius-Landwehr (Hochschule Bremen, Projekt Incoming Students)	22.01.2003	Yorck Hener, Lars Hüning
Frau Ungruh (Hochschule Bremen, ehemals ISA, jetzt HomeBremen)	22.01.2003	Yorck Hener, Lars Hüning
Vertreter von Studentenwerken		
Günter Kellotat (Geschäftsführer Studentenwerk Schleswig- Holstein)	18.12.2003	Yorck Hener, Kerstin Lenecke
Gerhard Kiehm (Geschäftsführer Studentenwerk Oldenburg)	23.01.2004	Ulrich Müller, Dr. Klaus Palandt
Prof. Dr. Albert von Mutius (u.a. ehem. Präsident des DSW)	03.03.2004	Yorck Hener
Dieter Schäferbarthold (ehem. Generalsekretär des DSW)	27.10.2003	Ulrich Müller, Prof. Dr. Frank Ziegele
Sonstige Experten		
Herr MD Wolfgang Göke (Niedersächsischer Landesrechnungshof)	23.01.2004	Ulrich Müller, Dr. Klaus Palandt

C) Internationale Experten

Belgien		
Dr. Jan de Vuyst (Universität Leuven, Belgien)	04.02.2004	Fatma Ebcinoglu, Ulrich Müller

Österreich		
Frau Bachofner (Leiterin der Stipendienstelle)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Herr Dr. Egger (Referatsleiter BMBWK)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Frau Fehlinger (Leiterin Controlling der Studienbeihilfebehörde)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Herr Hofrat Feldkirchner (Leiter der Studienbei- hilfebehörde)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Frau Fuchs (Österreichische Hochschülerschaft)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Dr. Gerd Höllinger (Abteilungsleiter BMBWK)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Frau Mag. Iber (Studienservice Universität Wien)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Herr Dr. Leidenfrost (Leiter Projektteam Studierendenanwaltschaft BMBWK)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Herr Dr. Marinovic (Abteilung VII Studien- förderung BMBWK)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Frau Mag. Pezzei (Studienservice Universität Wien)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt

Herr Dr. Schuster (MinRat BMBWK)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Herr Dr. Schilling (Leiter der psychologischen Beratung BMBWK)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
Herr Dr. Sohm (stellv. Geschäftsführer des Fachhochschulrats)	29./30.10.2003	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt

Schweiz

Ulla Blume-Heisgen (Präsidentin des Studierendenrats der Uni Zürich)	19.02.2004	Yorck Hener, Ulrich Müller
Astrid Forster (Gesamtleitung Studienadministration ETH)	19.02.2004	Ulrich Müller
Dr. Maximilian Jäger (Leiter Rektoratsdienste der Uni Zürich)	19.02.2004	Yorck Hener, Ulrich Müller
Elisabeth Schneiderlin (Studentenbetreuung ETHZ, Ansprechpartnerin f. Wohnheime)	März 2004	Ulrich Müller (per Mail)
Dr. Meinrad Stöckli (Geschäftsführer Studentische Wohngenossenschaft – Woko)	19.02.2004	Yorck Hener, Ulrich Müller
Georg Wilckens (Präsident des VSETH – Verband der Studierenden an der ETH Zürich)	19.02.2004	Yorck Hener, Ulrich Müller

Niederlande

Ger Weening (Direktor der Abteilung studentenzaken (student affairs) Reichsuniversität Groningen (RUB), NL)	19.01.2004	Yorck Hener, Dr. Klaus Palandt
--	------------	-----------------------------------

7.2 Leitfaden für die Experteninterviews

Folgender Fragenkatalog wurde für die nationalen Experteninterviews verwendet. Je nach Ansprechpartner wurden bestimmte Teile verwendet, die Liste stellt also eine Bruttoversion dar.

Ziele

- Welches Leitbild sehen Sie für das StW / für SBL? Wie kommt es zustande?
- Welche Ansprüche richten die stakeholder an das StW / an die SBL? Welche Ziele stehen jeweils dahinter?
- Wie werden Zielkonflikte (zwischen verschiedenen stakeholdern, aber auch zwischen den Hochschulen) gelöst?
- Welche Rolle spielen veränderte Rahmenbedingungen für die Ziele?
- Gibt es angesichts der Ziele/Ansprüche Lücken im Angebot an SBL?

Hochschulen

- Welche Rolle spielen SBL in der Hochschulstrategie/für das Profil? Findet eine bewusste Gestaltung der SBL im Sinne der Profilierung statt? Wer ist dafür zuständig?
- Wer soll die SBL finanzieren?
- Was hat sich durch die Autonomie der Hochschulen in Bezug auf SBL verändert?
- Gelingt es den Hochschulen, klare Ansprüche an Anbieter von SBL zu formulieren?
- Wie können Hochschulen ihre Ziele/Ansprüche an SBL durchsetzen? Wie können entsprechende Anreizsysteme geschaffen werden?
- Wie müssten Zielvereinbarungen zwischen StW und Hochschule (und Staat? und Studierenden?) ausgestaltet sein?
- Gibt es Lücken im notwendigen Angebot der SBL?
- Was machen Hochschulen bzgl. SBL selbst (und warum)?
- Sind die eigenen SBL mit denen des StW abgestimmt?
- Was könnte die Hochschule selbst machen? Welche SBL könnte sie an das StW abgeben?
- Gibt es Differenzen zwischen Zielen der Hochschule und des StW?
- Gibt es Differenzen zwischen den Zielen der Hochschulen? Gibt es Ansätze zur Koordination?
- Welche Partner hat die Hochschule neben StW in Bezug auf SBL?
- Wie sehen die formalen Beziehungen zum StW aus? Gibt es klare Ansprechpartner/Kommunikationskanäle?
- Wie ist das Klima/Vertrauen zwischen Hochschule und StW?
- Gibt es Beispiele für besonders gutes/schlechtes Zusammenspiel zwischen Hochschule und StW?
- Sind die Empfehlungen der Strukturkommission und die anstehenden Reformen für SBL relevant?

Studierende

- Welche Ziele/Ansprüche richten Studierende an SBL und an deren verschiedene Anbieter (StW, Hochschule)? Verändern sich die Bedürfnisse?
- Sind die Ansprüche einheitlich oder differenziert? Lassen sich bestimmte Studierendentypen identifizieren?
- Gibt es Beispiele für SBL, die fehlen bzw. für SBL, die überflüssig sind?
- Wie wird das Leitbildelement der Kundenorientierung umgesetzt?
- Wie kommen die Anbieter von SBL an das Wissen über die Studierendenwünsche?
- Wie ist die Partizipation der Studierenden gestaltet? Wie sind Studierende in die Entscheidungen über SBL eingebunden (bei verschiedenen Anbietern)?
- Wo existiert studentische Eigeninitiative/Eigenbetriebe? Wo gibt es Möglichkeiten dafür?
- Unter welchen Bedingungen engagieren sich Studierende?
- Wie werten Studierende die Finanzierungsalternativen Beitrag und Leistungsentgelt? Wird der Gedanke der Solidargemeinschaft geteilt?
- Welche besonderen Primär- und Zusatznutzen haben StW-Produkte gegenüber gleichen SBL anderer Anbieter?
- Wo bekommt man welche Beratungsleistung? Sind diese konsistent abgestimmt, was braucht man aus einer Hand?
- Wie können SBL zur Mobilität der Studierenden beitragen?

Staat

- Welche politische Rolle spielen SBL? Welche Ziele/Ansprüche werden an SBL/StW von staatlicher Seite gestellt?
- Unterscheiden sich staatliche Ziele von denen des StW?
- Wie kann und soll der Staat seine Ziele durchsetzen?
- Nach welchen Prinzipien / mit welchem Modell steuert der Staat? Wie soll er steuern?
- Wie sollte der staatliche Steuerungsansatz auf die Tatsache reagieren, dass der staatliche Finanzierungsanteil sinkt?
- Lohnt es sich für StW, auf den staatlichen Zuschuss zu verzichten und dafür größere Unabhängigkeit vom Staat zu erreichen?
- Welche Rahmenbedingungen sollte der Staat für SBL/StW setzen? Sind diese Bedingungen schon verwirklicht?
- Welche Elemente staatlicher Steuerung dürfen keinesfalls aufgegeben werden?
- Welche Teile staatlicher Regelung behindern die StW am meisten? Gibt es Beispiele für staatliche Regeln und staatliches Handeln, die eine problematische Einschränkung der Autonomie des StW verursachen?
- Was sollte am Studentenwerkgesetz geändert werden?
- Wie werden verschiedene Möglichkeit der staatlichen Finanzierung gesehen: Investitionszuschuss, Nachfragesteuerung, Individualförderung, Planungssicherheit, Öffnung bzgl. Zuschussempfänger ...?
- Soll der Staat mehr Wettbewerb/Markt schaffen? Wie?
- Gibt es in Bezug auf SBL eine wirksame Abstimmung mit der Stadt?

Studentenwerk

- Welches Image hat das StW? Was wird mit dem StW assoziiert?
- Was bedeutet Kundenorientierung für das StW?
- Welche Stärken und Schwächen hat das StW?
- Wie sieht die Konkurrenzsituation in verschiedenen Feldern aus?
- Mit wem kooperiert das StW?
- Wie kann das StW Ziele gegenüber den Hochschulen durchsetzen?
- Welche Vorteile/Probleme resultieren aus der Organstruktur?
- Welche Vorteile/Probleme resultieren aus der Tarifstruktur?
- Wie kommen im StW Innovationen zustande?
- Welche Vorteile/Probleme haben unterschiedliche Rechtsformen?
- Welche Vor- und Nachteile hat die derzeitige Struktur des StW z.B. gegenüber einer Holding mit unabhängigeren Teilorganisationen?
- Wie soll das StW auf die Zuschusskürzungen reagieren - Grund für Ausstieg aus bestimmten SBL, Optimierung, Preiserhöhung?
- Welche Finanzierungsstruktur sollte angestrebt werden?
- Wie sind Zuständigkeit und Eigentum an Liegenschaften geregelt? Welche Möglichkeiten gibt es und welche Vor- und Nachteile haben sie??

Produkte

- Welche Angebote bilden den Kern der Arbeit des StW?
- Auf welche Angebote ist das StW besonders stolz?
- Wie ist das Produktportfolio zu bewerten? Gibt es Lücken, was kann man abgeben? Was könnte das StW besser erledigen als die Hochschule?
- Gibt es Bereiche, in die das StW einsteigen kann? Welche Gründe könnten dafür maßgeblich sein?
- Welche besonderen Zusatznutzen haben StW-Produkte gegenüber gleichen SBL anderer Anbieter? Was unterscheidet z.B. Mensen von anderen Verpflegungsmöglichkeiten?
- Wie sehen die Finanzierungsstrukturen für die Produkte aus? Welche Produkte bringen Geld, wo gibt es Verluste?

Anlage 8: Workshops

8.1 Protokoll des Hochschulworkshops

**Ergebnisprotokoll des Hochschul-Workshops
„Service- und Beratungsleistungen für Studierende“
vom 17. Februar 2004 (Sitzungssaal des Studentenwerks Hamburg)**

1. Teilnehmer

Prof. Ulrike Arens-Azevedo	Vizepräsidentin der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Dr. Markus Baumanns	Geschäftsführer der Bucerius Law School
Dr. Dorothee Bittscheidt	Präsidentin der HWP-Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik
Yorck Hener	Projektleiter im CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Bernd Lange	Kanzler der Hochschule für Musik und Theater Hamburg
Jens Leichsenring	Leiter des Studierendenzentrums der Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Dr. Jürgen Lüthje	Präsident der Universität Hamburg
Dirk Mirow	Controlling, Bucerius Law School
Ulrich Müller	Projektleiter im CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Jörn Müller-Ruhnau	Kanzler der Hochschule für bildende Künste Hamburg
Manfred Nettekoven	Kanzler der Universität Hamburg
Dr. Klaus Palandt	Berater des CHE
Dr. Ulrike Pfannes (tlw.)	Geschäftsführerin Studentenwerk Hamburg
Dr. Norbert Schilf	Technischer Direktor der Universität Hamburg-Harburg
Prof. Dr. Michael von Troschke	Vizepräsident der Hochschule für Musik und Theater Hamburg
Prof. Dr. Frank Ziegele	Projektleiter im CHE Centrum für Hochschulentwicklung

2. Begrüßung

Frau Dr. Pfannes begrüßte zu Beginn die Teilnehmer des Workshops und fasste als Einstieg die Vorgeschichte des Kooperationsprojektes "Autonomie und Zukunftssicherung für das Studentenwerk Hamburg" zusammen. Aus ihrer Sicht sei die zugrunde liegende Vereinbarung zwischen BWF und StW v.a. vor dem Hintergrund

- der Überlegung des BWF, ob das Studentenwerkgesetz aus dem Jahre 1975 und die Organstruktur des StW reformbedürftig seien sowie
- erheblicher Finanzkürzungen seitens der BWF

zu verstehen. Sie mahnte an, Veränderungen sollten nicht um der Veränderung willen geschehen. In der gegenwärtigen Situation sei strukturell und juristisch alles sinnvoll geregelt; wenn überhaupt, machten zukünftige Entwicklungen Änderungen notwendig. Zu Zeit leiste das Studentenwerk Service für den Bereich rund um den Hörsaal, um den Hochschulen eine Konzentration auf Forschung und Lehre zu ermöglichen. Diese Arbeitsteilung sei sinnvoll, erfordere jedoch Vernetzung. Sie lud die Hochschulen ein, darüber nach Vorliegen des Gutachtens in konkretere Gespräche einzutreten.

3. Einstiegsreferat

In einem Einstiegsreferat erläuterte das CHE nach grundsätzlichen Projektinformationen über den Auftrag und dessen Durchführung den Zweck des Workshops:

- Ziel sei es, Zwischenergebnisse, Überlegungen und offene Fragen aus der bisherigen Projektarbeit vorzustellen und zu diskutieren. Im Mittelpunkt stehen die Beziehungen zwischen Hochschulen und Studentenwerk.
- Dadurch sollen ein Feedback der Hochschulen und vertiefende Anregungen für die weitere Analyse eingeholt werden. Die aus Sicht der Hochschulen wichtigsten Themen sollen herausgearbeitet werden.
- Gleichzeitig soll der Workshop aber auch Hinweise darauf geben, wie weit Service- und Beratungsleistungen bereits als Gegenstand strategischer Planungen in den Hochschulen verankert sind. Es sollen Möglichkeiten besprochen werden, die die optimale Erstellung von Service- und Beratungsleistungen in Abstimmung mit dem Studentenwerk ermöglichen.

Im Folgenden stellte das CHE die wesentlichen Eindrücke aus den Interviews dar, die Mitarbeiter des CHE mit Hamburger Hochschulleitungen und –angehörigen geführt haben. Bemerkenswert ist, dass die Äußerungen der Interviewten in vielen Bereichen eine weite Bandbreite darstellen und konträre Positionen vertreten. So wird das Studentenwerk von der einen Hochschule als gut funktionierender Dienstleister wahrgenommen, von der anderen jedoch als bürokratischer Apparat eingeordnet. Große Einigkeit herrscht jedoch bei der grundsätzlichen Einschätzung, das Leitbild des Studentenwerks sollte v.a. das eines Dienstleisters sein, weniger das des "sozialen Gewissens". Die Interviews machten deutlich, dass die Hochschulen eine Abstimmung der Strategien der Hochschule und des Studentenwerks für nötig halten; uneinheitlich blieb die Frage, ob dies eine Abstimmung "unter Gleichen" sein müsse oder ob die Ziele des Studentenwerks sich den Zielen der Hochschulen unterordnen sollen.

4. Diskussion

In der anschließenden Diskussion wurden vor dem Hintergrund einer weitreichenden Wertschätzung der konkreten Arbeit des Studentenwerks vor Ort einzelne Themenbereiche vertieft behandelt.

Generell wird zukünftig eine stärkere strategische Verantwortung der Hochschulen für notwendig gehalten, bislang existierten Hochschulen und Studentenwerk weitgehend nebeneinander in einer Arbeitsteilung ohne konfliktäre Berührungspunkte. Heute macht die Internationalisierungsstrategie einen stärkeren Einfluss der Hochschulen notwendig, so eine Äußerung, sonst seien diese international nicht wettbewerbsfähig.

Die im Folgenden zusammengefassten Überlegungen behandelten Fragen der Prozessoptimierung und der einzelnen Aufgaben (Mikro-Ebene) sowie grundsätzlichere Fragen der Rahmenbedingungen und der Vision für die Entwicklung des Studentenwerks (Makro-Ebene). Über die Grundlinien auf Mikro- und Makro-Ebene bestand Konsens zwischen allen Hochschulen.

4.1 Makro-Ebene

Grundsätzlich wird ein zeitlich gestuftes Vorgehen der Überlegungen und Veränderungsvorschläge aus folgenden Gründen für sinnvoll gehalten:

- Die Hamburger Hochschulen haben derzeit enorme Veränderungsprozesse zu realisieren (Neuordnung Organisationsstrukturen, neue Mittelverteilung, Bachelor-Master-Umstellung, Professorenbesoldung). Daher sollten Veränderungsprozesse in Bezug auf Studentenwerke und Service- und Beratungsleistungen schrittweise angegangen werden, um nicht noch eine „Großbaustelle“ zu eröffnen.
- Die Unklarheit der Studienfinanzierung der Zukunft (Studiengebühren, neue Elemente der Studienfinanzierung wie Darlehen) zwingt zu Planungen in verschiedenen Zeithorizonten.

Zu unterscheiden seien daher

- Notwendige Veränderungen in der gegenwärtigen Struktur;
- Überlegungen über mittelfristige Optimierungen;
- Langfristige Überlegungen über das Verhältnis zwischen Hochschulen und dem Studentenwerk.

4.1.1 Rahmenbedingungen

- In Zukunft müsse unabhängig von den Strukturen sowohl die öffentliche Finanzierung des Studentenwerks (die als Teil der Hochschulfinanzierung deutlicher werden soll) als auch die studentische Solidarfinanzierung erhalten werden. Denkbar sei etwa die Installierung einer einklagbaren Finanzhilfe pro Kopf der Studierenden (die besser legitimiert ist als die bisherige Orientierung der Zuweisung an den Essensportionen).
- Planungssicherheit des staatlichen Zuschusses: Der Sektor "Studentenwerk" müsse in die staatliche Finanzgarantie mit einbezogen werden.
- Gleichzeitig müsse ein stimmiges strategisches System für die Mittelverwendung geschaffen werden. Die Erhöhung des studentischen Solidaritäts-Beitrags allein stellt nach Auffassung der Hochschulen keine Zukunftsstrategie dar. Eine stärkere Preisdifferenzierung beuge einem Überstrapazieren des Solidarprinzips vor.

4.1.2. langfristige Vision

- Im Einzelfall müsse geprüft werden, ob langfristig in einzelnen Bereichen ein größerer Wettbewerb sinnvollerweise monopolartige Lösungen ersetzen könne.
- Langfristig sei eine Beteiligung der Hochschulen an der KdöR des Studentenwerks vorstellbar; in diesem Fall trügen die Hochschulen als Träger der Einrichtung auch das finanzielle Risiko der Strategie des Studentenwerks mit. Bereits heute existiere gewissermaßen eine indirekte Folgenverantwortung, allerdings ohne ausreichende Mitsteuerungsmöglichkeit.

4.2 Mikro-Ebene

4.2.1. Vernetzung Hochschule / Studentenwerk

- Vernetzung: Kurz- bis mittelfristig sei eine stärkere Integration der Hochschulleitungen in entsprechende Organe des Studentenwerks wünschenswert, da die gegenwärtigen Vertreter der Hochschulen nicht durchgehend in die strategischen Planungen der Hochschulen eingebunden seien. Unklar sei jedoch das Problem der Repräsentativität der Hochschulen (Gewichtung nach Größe?; Zielkonflikt: handlungsfähige Gremiengröße vs. Repräsentation aller Hochschulen).
- Die Schaffung eines Strategieremiums wird empfohlen. Ihm sollten die Hochschulleitungen und die Geschäftsführung des Studentenwerks angehören. Die operative Steuerung müsse Sache der Geschäftsführung bleiben, deren Position eher noch gestärkt werden müsse.
- Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Studentenwerk würden, so die Auffassung eines Hochschulvertreters, v.a. in den Hochschulen zu weitreichenden Veränderungen führen. Es sei nach Ansicht aller Hochschulen denkbar, einen Teil der staatlichen Finanzhilfe mittels Zielvereinbarungen über die Hochschulen an das Studentenwerk zu leiten. Dies sei jedoch im Sinne eines schrittweisen Einstiegs zunächst nur fokussiert sinnvoll (in Themengebieten, die für die Hochschulen von strategischer Relevanz sind und in denen ihre Interessen bereits klar herausgearbeitet sind), v.a. über den Teilbereich "Internationalisierung". Die Zielvereinbarungen sollten nicht versuchen, das Gesamtspektrum der Tätigkeit des Studentenwerks abzudecken.
- Liegenschaften: Eine Übertragung von Grundstücken oder Liegenschaften an das Studentenwerk wird abgelehnt; die Gesamtverantwortung gehöre in die Hände der Hochschulen.

4.2.2. Aufgabenverteilung

Grundsätzlich wird eine Fokussierung der Arbeit des Studentenwerks gefordert; Doppelung sollten möglichst vermieden werden. Das Studentenwerk solle sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und eher periphere Aufgaben abgeben.

- Beratung: Die bisherige Aufteilung verschiedener Beratungsangebote auf verschiedene Träger und Örtlichkeiten stelle ein Problem dar. Zudem bezweifeln einige Hochschulen die Notwendigkeit, das Studentenwerk in jedem Fall aus dem Grund zu beteiligen; weil es als "objektiver Dritter" einer Einseitigkeit der Beratung vorbeuge. Die Hochschulen bieten ebenfalls nicht tendenziös im Eigeninteresse. Die Hochschulen sprechen sich einmütig dafür aus, die Beratung hochschulspezifisch stärker zu bündeln; Pilotprojekte in diese Richtung sollten in die Wege geleitet werden. Der Ansprechpartner für Beratung müsse auf jeden Fall die Hochschule sein. Da die Zentralisierung kleinere Hochschulen überfordern würde, empfehlen sich Kooperationen unter den Hochschulen. Mit dem gut arbeitenden Hochschulteam des Arbeitsamts sei eine stärkere Kooperation angesagt, möglichst auf dem Campus. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werde auch die Berufsberatung in Zukunft verstärkt Aufgabe der Hochschule. Die BAföG-Beratung gehöre in der derzeitigen Form nicht unbedingt an die Hochschulen; bei veränderten Studienfinanzierungsmodellen sei dies allerdings anders.

- Kultur: Einige Hochschulen äußerten die Überlegung, der Bereich "Kultur" müsse von den Hochschulen abgedeckt werden, da es vorrangig ihre Primärzuständigkeit sei, Identifikationsbilder zu schaffen.
- Hochschulsport: Der Hochschulsport stellt nach Auffassung der Universität eines ihrer Profilelemente dar (bei Partizipation anderer) und sollte daher nicht an das Studentenwerk verlagert werden.
- Kinderbetreuung: Angebote zur Kinderbetreuung sollten unabhängig vom Träger Studierende und sonstige Hochschulangehörige einbeziehen.
- Medizinischer Dienst : Die Hochschulen haben diesen Dienst bisher kaum registriert, sehen hier derzeit keinen Änderungs- oder Handlungsbedarf.
- Bauabteilung: Die Möglichkeit der Übernahme dieser Aufgabe durch entsprechende Hochschulabteilungen sollte geprüft werden.

8.2 Protokoll des Studierendenworkshops

Studierendenworkshop im Projekt „Zukunftssicherung und Autonomie für das Studentenwerk Hamburg“

Das Studentenwerk Hamburg, die Behörde für Wissenschaft und Forschung Hamburg und das CHE Centrum für Hochschulentwicklung sind Kooperationspartner im Projekt "Zukunftssicherung und Autonomie für das Studentenwerk Hamburg ". Ziel des Projektes ist es, Optionen für die weitere Entwicklung des Studentenwerks Hamburg zu erarbeiten.

Die Perspektive der Studierenden, für die und mit denen das Hamburger Studentenwerk arbeitet, spielt dabei eine wesentliche Rolle. Neben Einzelinterviews mit Studierenden ist ein Workshop mit Studierenden durchgeführt worden. Ziel des Workshops war es, Hinweise für die zu erarbeitenden Empfehlungen aus studentischer Sicht zu bekommen.

Die Positionen der studentischen Vertreter, die am Workshop teilgenommen haben, werden im Folgenden kurz dargestellt.

1. Ort, Zeit

Sitzungszimmer im Studentenwerk Hamburg, Von-Melle-Park 2; 30. Januar 2004, 10 - 15 Uhr.

2. Teilnehmer

Studenten

Axel Bruhn, Verwaltungsrat Studentenwerk Hamburg, Student der HAW

Claudia Fiedler, TU Hamburg Harburg

Jenny Weggen, AStA Uni Hamburg (Vorsitzende)

Ricarda Weimann, Heimrat im Wohnheim Rahlstedt; Studentin Uni Hamburg (zeitweise)

Christoph Weyl, AStA Uni Hamburg

Stefanie Wolpert, AStA Uni Hamburg

Studentenwerk

Dr. Ulrike Pfannes (zeitweise)

CHE

Yorck Hener

Lars Hüning

Kerstin Lenecke

3. Einschätzungen der teilnehmenden Studenten zu Service- und Beratungsleistungen des Studentenwerks Hamburg

- Das Studentenwerk ist kein reines Dienstleistungsunternehmen, sondern hat einen sozialen Auftrag zu erfüllen.
- Die Hamburger Studierenden haben aufgrund der hohen Kosten für Wohnraum und Essen einen Bedarf an billigen und qualitativ hochwertigen Leistungen des Studentenwerks.
- Insbesondere gibt es viele ältere Hamburger Studierenden, die einen erhöhten Bedarf an den Angeboten des Studentenwerks haben.
- Das "Solidarprinzip" ist gewünscht und richtig. Es sollte auch in Zukunft die Arbeit des Studentenwerks bestimmen.
- Den Hochschulen wird nicht zugetraut, die sozialen Belange der Studierenden ausreichend und kompetent zu berücksichtigen.
- An den Stellen, an denen die Leistungen des Studentenwerks als nicht optimal angesehen werden (z. B. in der BAföG-Beratung), entstehen Aufgaben für die ASten, die derzeit auch durch diese wahrgenommen werden.

4. Entwicklungsperspektiven aus Sicht der teilnehmenden Studierenden

Besondere Herausforderungen entstehen aus Sicht der Studierenden-Vertreter durch

- zunehmende Internationalisierung,
- Langzeitstudiengebühren,
- allgemeine Studiengebühren, wie von Senator Dräger bereits vorgeschlagen,
- Erweiterung des Hochschulzugangs für Leute aus sozial schwächeren Schichten.

Angesichts dieser Herausforderungen nimmt die Bedeutung der Arbeit des Studentenwerks eher zu. Empfehlungen für die Prioritäten beim Ausbau der einzelnen Leistungen sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Leistung	Priorität
Wohnen	hoch
Essen	mittel
Soziale Beratung	hoch
KITA	hoch

5. Empfehlungen und Ratschläge der teilnehmenden Studierenden

- Der Staat sollte aufgefordert werden, die Wichtigkeit und Kompetenz des Studentenwerks anzuerkennen.
- Der Staat sollte die Kürzung der Mittel rückgängig machen.
- Hochschulen sollten zur Finanzierung herangezogen werden, da sie diejenigen sind, die profitieren.
- Die Leistungen des Studentenwerks müssen erhalten, für die Zukunft eher ausgebaut werden.
- Der Einfluss der Studierenden auf die Arbeit des Studentenwerks muss erhalten bleiben.
- Das Studentenwerk muss als Einheit erhalten bleiben. Keine Überführung in getrennte GmbHs.
- Bei allen Empfehlungen müssen die Folgen für die Studierenden mit bedacht werden.

Anlage 9: Literaturliste

Allgemeiner Deutscher Hochschulsport: Grundsatzpapier „Perspektive Hochschulsport“, beschlossen von der 93. Vollversammlung am 06. Oktober 1998. Bezug: [http://www.adh.de/services/dokumente_arbeitspapiere/texte/Perspektive Hochschulsport-WebVersion2003.pdf](http://www.adh.de/services/dokumente_arbeitspapiere/texte/Perspektive_Hochschulsport-WebVersion2003.pdf) (15.02.2004).

Arbeitsgemeinschaft der Geschäftsführer der baden-württembergischen Studentenwerke, Deutsches Studentenwerk: Studentenwerksreform in Baden-Württemberg 1999, Dokumentation. Ulm, 1999.

Arbeitsgemeinschaft der Studentenwerke NRW: Leistungsbilanz 2002, o. O., 2003.

Arbeitsgemeinschaft der Studentenwerke NRW: Symposium zur Zukunft der Studentenwerke am 4. April 2003 im Kölner Studentenwerk. o. O., 2003.

Arbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege Hamburg e.V.: Pressemeldung vom 05.11.2003: Billig ist nicht gleich gut und rechnen ist nicht leicht! Hamburg, 2003

Bathke, Gustav-Wilhelm / Schreiber, Jochen / Sommer, Dieter: Soziale Herkunft deutscher Studienanfänger – Entwicklungstrends der 90er Jahre. HIS Kurzinformation A9/2000. Hannover, 2000.

Baubehörde – Amt für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung: Mietspiegel 2003 der Freien und Hansestadt Hamburg, Erhebungsstand 1. 4. 2003. Hamburg, 2003.

Beuermann, Dieter: Die Studentenwerke – öffentliche Betriebe mit kaufmännischer Buchführung. In: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.): Dialog unter einem Dach – Studentenwerke im Wandel, Festschrift für Horst Bachmann. Bonn, 1997, S. 48-60.

Brüggemeier, M.: Public Management. In: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel 2001, S.377-383.

Bülow-Schramm, M.: Leitbilder. In: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel 2001, S. 264-267.

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Deutsche Nachwuchswissenschaftler in den USA – Perspektiven der Hochschul- und Wissenschaftspolitik. O.J. Bezug: http://www.bmbf.de/pub/talent_iii-2.pdf, 17.02.2003.

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland. 15. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Bonn, 1998.

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland. 16. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Bonn, 2001.

Brühl, Albrecht (Hrsg. vom Deutschen Studentenwerk): Studium – Finanzierung und soziale Absicherung, München, 1995.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur: Materialien zur sozialen Lage der Studierenden. Wien, 2003.

Bundesministerium für Wissenschaft, Verkehr und Kunst: Symposium - Studentenberatung in Österreich. Wien, 1996.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Bearbeitung: Egger, A.): Studentenheimgesetz, Österreichisches Hochschulrecht, Heft 11. Wien, 1999.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Bearbeitung: Marinovic, A., Egger, A.): Studienförderungsgesetz, Österreichisches Hochschulrecht, Heft 12. Wien, 2001.

BWF / Studentenwerk Hamburg: Ziel- und Leistungsvereinbarung 2003, Hamburg 2003.

BWF / Studentenwerk Hamburg (26.06.2003): Zukunftssicherung und Autonomie Studentenwerk Hamburg. Rahmenvereinbarung über Ziele, Herausforderungen und Verfahren. Hamburg, 2003.

Chapman, Claire: Hall crisis hits overseas bid, in *The Times Higher Education Supplement (THES)* 05.09.2003, S. 11.

CHE Centrum für Hochschulentwicklung (Hrsg.): Workshop "Die Umsetzung der Finanzautonomie von Studentenwerken", Gütersloh, 1998.

CHE Centrum für Hochschulentwicklung: Vorschläge für ein neues Gesetz über die Universität des Saarlandes. Gütersloh, 2003.

CHE / Arbeitsgemeinschaft Niedersächsischer Studentenwerke: Evaluation der Finanzhilfe und Benchmarking der Studentenwerke in Niedersachsen - November 2000. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Gütersloh, 2000.

Chur, D.: Entwicklungslinien der Studierendenberatung: Von der traditionellen Studienberatung zum Competence-Center für (Aus-)Bildungsqualität. In: Nestmann, F., Engel, F. (Hrsg.): Die Zukunft der Beratung. Tübingen, 2002, S: 271-296.

Dahncke, Helmut; Schröder, Karl-Heinz (Hrsg.): ... damit Studium gelingt – Beiträge auf dem Hintergrund von 75 Jahren Studentenwerk und 50 Jahren studentischer Kulturarbeit in Schleswig-Holstein. Kiel, 1997.

Der Paritätische Wohlfahrtsverband Hamburg: Qualitätsempfehlungen Kitas im PARITÄTischen Hamburg. Hamburg, 2003.

Deutsches Studentenwerk: Dokumentation der Fachtagung „Standards Pädagogischer Arbeit in Betreuungseinrichtungen für Kinder von Studierenden“, am 25. - 27. Februar 1998 in Berlin. Bonn, 1998.

Deutsches Studentenwerk (Hrsg.): Dialog unter einem Dach – Studentenwerke im Wandel. Festschrift für Horst Bachmann. Bonn, 1997.

Deutsches Studentenwerk: Studentenwerke und Hochschulen als Partner. Dokumentation Workshop am 05. 12. 2000 in Bonn. Bonn, 2000.

Deutsches Studentenwerk: Studentenwerke im Zahlenspiegel 2001/2002. Bonn, 2002 (a).

Deutsches Studentenwerk (Hrsg.): 1921 – 2001: 80 Jahre Deutsches Studentenwerk. Bonn und Berlin, 2002 (b).

Deutsches Studentenwerk: Mehr Wirtschaftlichkeit durch Autonomie – Sozialen Auftrag durch Eigentum absichern. Beschluss der 63. ordentlichen Mitgliederversammlung des DSW am 03./04.12.2002 in Berlin. Berlin, 2002 (c).

Deutsches Studentenwerk: Jahresbericht 2002. Berlin, 2003 (a).

Deutsches Studentenwerk: Ein Blick über den nationalen Tellerrand. Bericht über die Studienreisen nach Finnland und Norwegen im Sommer 2003. Berlin, 2003 (b).

Deutsches Studentenwerk: Studentenwerke im Zahlenspiegel 2002/2003. Berlin, 2003 (c).

Deutsches Studentenwerk: Deutsches Studentenwerk: Wohnheim - Tutorenprogramm hilft bei Integration. Pressemitteilung vom 15.10.2003. Berlin, 2003 (d).

Deutsches Studentenwerk (1999): Mensatagung am 16./17.9.1998 in Nürnberg.

Dräger, Jörg: Reform der Hochschullandschaft in Hamburg. In: Kämmerer, Jörn Axel und Rawert, Peter (Hrsg.): Hochschulstandort Deutschland. Rechtlicher Rahmen - Politische Herausforderungen. Köln, 2003 (a), S. 171-174.

Dräger, Jörg: Bildungsdarlehen statt BAföG – Plädoyer für eine grundlegende Reform der Studienfinanzierung. In: Bayerische Rektorenkonferenz (Hrsg.): Studienqualität gestalten – Neue Wege in der Studienfinanzierung: Das Hochschulstudium als Lebensinvestition. Kongress der Bayerischen Rektorenkonferenz am 27-28. März in München. München, 2003 (b).

DSL-Bank: Der Wohnungsmarkt in Hamburg: Perspektiven und Herausforderungen bis zum Jahr 2010. Bonn, Hamburg, 1997.

Duncker, Chr.: Akzeptanzanalyse der Serviceleistungen des Studentenwerks Hamburg, Amt für Ausbildungsförderung. Kurzbericht. Hamburg, 2002.

Eberle, C.-E.: Autonome Aufgabenerfüllung durch Studentenwerke und in Studentenwerken – aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht. In Mutius, A. von (Hrsg.): Autonomie öffentlicher Unternehmen in Anstaltsform. Die Studentenwerke in der Bundesrepublik Deutschland als autonome Wirtschaftsbetriebe mit sozialer Zielsetzung oder/und nachgeordnete öffentliche Verwaltung. Dokumentation der Fachtagung des Deutschen Studentenwerks am 19./20. Juni 1986 in Bonn. Baden-Baden, 1987, S. 87-102.

Eggert, S.: Die Reformwelle rollt - Studenten bleiben vor der Tür - Wie Träger die Universitätsverwaltung zum Reformmotor macht. In: *UNISCENE* Heft Nov. 03. Hamburg, 2003 .

F + B Forschung und Beratung für Wohnen, Immobilien und Umwelt GmbH: Studentenwerk Hamburg – Wohnzufriedenheitsuntersuchung in den Wohnhäusern und Wohnanlagen des Studentenwerks. Hamburg, 2003.

Famulla, G.-E.: Ökonomie und Qualität beim Management sozialer Dienstleistungen – Beweggründe, Instrumente und Grenzen des ökonomischen Ansatzes. In: Goebel, E. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten. Kassel 1999.

Fechner, H., Stiegler, K.: Studentenwerke am Ende? 2003. Bezug: <http://www.fzs-online.org/article/143/de/> (09.03.2004)

Festersen, J., Buchterkirchen, S.: Studentenwerke aus ver.di Sicht: Studentenwerke - was fällt einer/m da als erstes ein? 2003. Bezug: <http://www.fzs-online.org/files/102/> (09.03.2004)

Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Bildung und Sport: Das neue Kita-Gutscheinsystem für Hamburg – Fragen und Antworten. Informationsbroschüre. Hamburg, o.J.

Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Umwelt und Gesundheit / Behörde für Wirtschaft und Arbeit: Ökoprofit Hamburg. Auszeichnung 2002/2003. Hamburg, 2003.

Freier Zusammenschluß von Studentinnenschaften (Bearbeitung: Fechner, H.): Beschluss der 23. MV in Karlsruhe (Frühjahr 2003) - Kein Rückzug aus der indirekten Studienfinanzierung. 2003. Bezug: <http://www.fzs-online.org/article/267/de/> (09.03.2004)

Gapski, J., Köhler, Th., Lähnemann, M.: Alltagsbewusstsein und Milieustruktur der westdeutschen Studierenden in den 80er und 90er Jahren. Studierende im Spiegel der Milieulandschaft Deutschlands. HIS Kurzinformation A1/2000. Hannover, 2000.

„Habetreu“ Hamburger Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Treuhand-Gesellschaft mbH: Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses für das Wirtschaftsjahr vom 01.01.2002 bis 31.12.2002 der Studentenwerk Hamburg, Anstalt des öffentlichen Rechts Hamburg. Hamburg, 2003.

Hanft, A.: Leitbilder an Hochschulen – Symbolisches oder strategisches Management? In: Hanft, A. (Hrsg.): Hochschulen managen? – Zur Reformierbarkeit

der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied, Kriftel, Berlin 2000, S. 121-133.

Heine, Chr.: Studieren an der Universität Münster – Einschätzungen, Motive und Wünsche aus der Sicht der Studierenden. HIS Kurzinformation A1/2002. Hannover, 2002.

Heine, Chr., Spangenberg, H., Sommer, D.: Studienberechtigte 2002 ein halbes Jahr nach Schulabgang. Ergebnisse einer Vorabauswertung der ersten Befragung der Studienberechtigten 2002 und Vergleich mit den Studienberechtigten 1990, 1994, 1996 und 1999. HIS Kurzinformation A6/2003. Hannover, 2003.

Heine, Chr.: HIS Ergebnisspiegel 2002. Hannover, 2002.

Heublein, U., Sommer, D.: Lebensorientierungen und Studienmotivation von Studienanfängern. HIS Kurzinformation A5/2000. Hannover, 2000.

Heublein, U., Schmelzer, R., Sommer, D., Spangenberg, H.: Studienabbruchstudie 2002, Die Studienabbrecherquoten in den Fächergruppen und Studienbereichen der Universitäten und Fachhochschulen. HIS Kurzinformation A5/2002. Hannover, 2002.

Heublein, U., Spangenberg, H., Sommer, D.: Ursachen des Studienabbruchs: Analyse 2002. HIS – Hochschulplanung Band 163. Hannover 2003.

Hinz, A., Kuhn, H., Wex, Th.: Kurzbericht des BMBF-Projekts „Modernisierung der Studentenwerke – Modellhafte Reorganisationsstrategien im Dritten Sektor“. München, 2002.

Höfer, D.: Gedanken zu zeitgemäßen Entgeltregelungen. Ist der BAT überholt? In: Studentenwerk Hamburg (Hrsg): Zwischen den Stühlen – Studentenwerk Hamburg. Festschrift für Manfred Klee. Hamburg, 2001, S. 96-105.

Hoffmann, E.: „15 Thesen zur Situation der Studentenwerke“, nicht veröffentlichtes Thesenpapier. Hannover, 2003.

Kiefer, Anette: Bude mit Butler – Betreutes Wohnen für Junioren: In den USA lassen sich Studenten für viel Geld in Luxus-Studentenwohnheimen verwöhnen. In: *Süddeutsche Zeitung*, 24.11.2003.

Kiel, S.: Abriss: Beratungs- und Informationsstrukturen für Studierende an deutschen Hochschulen. O. w. A., 2003.

Kiel, S.: Historischer Abriss über die Studentenwerke und ihre Aufgaben. Bezug: <http://www.fzs-online.org/files/69/> (09.03.2004).

Klee, M.: Gedanken zu einem Leitbild und zur Unternehmensphilosophie der Studentenwerke. In: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.): Dialog unter einem Dach – Studentenwerke im Wandel, Festschrift für Horst Bachmann. Bonn, 1997, S. 43-47.

Kravik, R. B., Handberg, M. N.: Transforming Student Services The University of Minnesota takes a fresh look at client/institution interaction. In: *Educause Quarterly*, Vol. 23, no. 2, 2000, S. 30-37.

Krull, G., Lotze, G., Schulz, Th.: Studentische Lebenswelt. In: Hanft, A. (Hrsg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Neuwied, Kriftel 2001, S. 436-442.

Lewin, K., Heublein, U., Sommer, D.: Differenzierung und Homogenität beim Hochschulzugang. HIS Kurzinformation A7/2000. Hannover, 2000.

Lisberg-Haag, I.: Nicht ohne meinen Liebsten – Universitäten und Förderorganisationen geloben mehr Rücksicht auf „Doppelkarriere Paare“ zu nehmen. In: *Frankfurter Rundschau*, 05.März 2003.

Ludeman, R.B.: Die Rolle von studentischen Angelegenheiten und Diensten in der Hochschulbildung. Ein praktisches Handbuch zur Entwicklung, Realisierung und Einschätzung von Programmen und Diensten für studentische Angelegenheiten. Präsentiert von der Internationalen Vereinigung für Studentische Angelegenheiten und Dienste (IASAS). Berlin, 2001.

Meinke, D.: Heimat auf Zeit im Lebensraum Hochschule? Die Rolle der Studentenwerke. In: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.): *Dialog unter einem Dach – Studentenwerke im Wandel*, Festschrift für Horst Bachmann. Bonn, 1997, S. 37ff-42.

Middendorff, E.: Kinder eingeplant? Lebensentwürfe Studierender und ihre Einstellung zum Studium mit Kind. Befunde einer Befragung des HISBUS-Online-Panels im November/Dezember 2002. HIS Kurzinformation A4/2003. Hannover, 2003.

Minks, K.-H., Schnitzer, K.: Studienmotivation und Studienbarrieren. Formalisiertes Bewertungskonzept für die Fremdevaluation von Studienprogrammen und Studiengängen. HIS Kurzinformation A8/2000. Hannover, 2000.

Mommsen-Henneberger, U.: Studentenwerk befürchtet drastische Kürzungen der Länderzuschüsse. In *dpa-Dossier Kulturpolitik*, Nr. 33, 11.08.2003, S. 2-4.

Müller-Böling, D., Krasny, E.: Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie. In: Müller-Böling, D. u.a. (Hrsg.): *Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte – Prozesse – Akteure*. Gütersloh, 1998, S. 13-47.

Mutius, A. von (Hrsg.): *Autonomie öffentlicher Unternehmen in Anstaltsform. Die Studentenwerke in der Bundesrepublik Deutschland als autonome Wirtschaftsbetriebe mit sozialer Zielsetzung oder/und nachgeordnete öffentliche Verwaltung*. Dokumentation der Fachtagung des Deutschen Studentenwerks am 19./20. Juni 1986 in Bonn. Baden-Baden, 1987.

Mutius, A. von: Studentenwerke als öffentlich-rechtliche Anstalten und öffentliche Unternehmen. In: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.): *Dialog unter einem Dach – Studentenwerke im Wandel*, Festschrift für Horst Bachmann. Bonn, 1997, S. 11-28.

- Nestmann, F., Engel, F. (Hrsg.): Die Zukunft der Beratung. Tübingen, 2002.
- Niebur: Liegenschaften der Studentenwerke. In: Arbeitsgemeinschaft der Studentenwerke NRW: Symposium zur Zukunft der Studentenwerke am 4. April 2003 im Kölner Studentenwerk. o. O., 2003.
- o.V.: Zur Verbesserung des Ausländerstudiums in Hamburg – Abschlussbericht eines hochschulübergreifenden Gesprächskreises. Hamburg, 2003.
- o. V.: Pools und Pediküre – Mit Golfplätzen, Wellnesscentern und Shoppingmalls wollen Universitäten in den USA Elitestudenten anlocken. In: WIRTSCHAFTSWOCHE (30.10.2003), S. 93-94.
- o.V.: Daycare for all – are you kidding? In: The Times Higher Education, (02.01.2004), London, S.8.
- o.V.: Kitas bald höhere Elternbeiträge? Vorschlag: Die Nachfrage nach teuren Tagespflegeplätzen soll so gesteigert werden, Hamburger Abendblatt 27.02.2004. Bezug: <http://www.abendblatt.de/daten/2004/02/27/267187.html> (07.03.2004).
- Oberlehner, F. (Hrsg.): Entwicklung und Evaluation der Gruppenarbeit in der Psychologischen Studentenberatung. Beiträge zur psychologischen und psychotherapeutischen Forschung, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Wien, 2000.
- Oberlehner, F. (Hrsg.): Evaluation der psychologischen und psychotherapeutischen Behandlung in der Psychologischen Studentenberatung. Beiträge zur psychologischen und psychotherapeutischen Forschung, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Wien, 2001.
- Österreichische HochschülerInnenschaft: Materialien für die ÖH-Arbeit. Wien 2003
- Pajarinen, J.: Short introduction to the Finnish student service providers. O.O., 2003. Bezug: <http://www.fzs-online.org/files/73/> (10.03.2004).
- Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg: Prüfung des Fachbereichs Sportwissenschaft der Universität Hamburg. Hamburg, 2000.
- Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg: Jahresbericht 2000 über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung der Freien und Hansestadt Hamburg mit Bemerkungen zur Haushaltsrechnung 2000. Hamburg, 2002.
- Remmel, G.: NRW Studentenwerke Veränderungen ihrer Anforderungen, Aufgaben und Finanzierungsstrukturen - ein Statusbericht. Unveröffentlichter Symposiumsbeitrag. O.O., 2002.
- Rinkens, H.-D.: Hochschulen und Studentenwerke als Partner. In: Studentenwerk Hamburg (Hrsg): Zwischen den Stühlen – Studentenwerk Hamburg. Festschrift für Manfred Klee. Hamburg, 2001, S. 22-27.

Rott, G.: Neue Zeiten neue Wege. Hochschulberatung in Deutschland und der EU. Stuttgart usw., 2002.

Saremba, G.: „Essenfassen“ oder Lifestyle zelebrieren – Die Studierenden und ihre Einstellung zum Essen. In: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.): Mensatagung am 16/17. September 1998 in Nürnberg – Dokumentation. Bonn, 1998.

Schäferbarthold, Dieter: Die wirtschaftliche und soziale Förderung der Studierenden in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft. Bonn, 1993.

Schäferbarthold, Dieter: Die wirtschaftliche und soziale Förderung der Studierenden in den Staaten Mittel- und Osteuropas. Bonn, 1996.

Schick, M.: Die Internationalisierung der Hochschulen als Motor für die Qualitätsentwicklung der Service- und Beratungsdienste – Herausforderung und Aufgaben. O. w. A., 2003.

Schilling, M. (Hrsg.): Leben und Studieren im neuen Jahrtausend – Herausforderungen, Belastungen, Perspektiven. Schriftenreihe der Psychologischen Studentenberatung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Wien, 2002.

Schilling, M. (Hrsg.): Psychologische Beratungsstellen für Studierende – Tätigkeitsbericht 2001/2002. Wien, 2002.

Schmidt, M.: Revolution an der Waterkant. In *DUZ*, Heft 23/2003, S. 16-18.

Schnitzer, K.: Die soziale Dimension im europäischen Hochschulraum. Der Euro Student Report als Monitorsystem. HIS Kurzinformation A5/2003. Hannover, 2003.

Schreiber, J., Sommer, D.: Studentische Erfahrungen und Absichten zu Beginn des Hochschulstudiums. HIS Kurzinformation A6/2000. Hannover, 2000.

Schröder, K.-H.: Studentenwerke gestern, heute und morgen. In: Dahncke, Helmut; Schröder, Karl-Heinz (Hrsg.): ... damit Studium gelingt – Beiträge auf dem Hintergrund von 75 Jahren Studentenwerk und 50 Jahren studentischer Kulturarbeit in Schleswig-Holstein. Kiel, 1997, S. 54-69.

Schwarz, S., Rehburg, M.: Studienkosten und Studienfinanzierung in Europa. Frankfurt a. M. usw., 2002.

Sportreferate-Ausschuss des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes (Hrsg.). Handbuch für Sportreferate – Informationen zum Hochschulsport, 2. Aufl. O.O. 2002. Bezug: http://www.adh.de/services/dokumente_arbeitspapiere/texte/Sporeferate-Handbuch-mit-Inhaltsverzeichnis.pdf (15.02.2004).

Strukturkommission Hamburg: Strukturreform für Hamburgs Hochschulen. Entwicklungsperspektiven 2003 bis 2012. Empfehlungen der Strukturkommission an den Senator für Wissenschaft und Forschung der Freien und Hansestadt Hamburg. Hamburg, 2003.

Studentenwerk Hamburg: Informationsbroschüre Kinderkiste Johnsallee. O. w. A.

Studentenwerk Hamburg: Informationsbroschüre Kindertagesstätte Bornstraße. O. w. A.

Studentenwerk Hamburg: Informationsbroschüre Kindertagesstätte Hallerstraße. O. w. A.

Studentenwerk Hamburg: Zur sozialen Lage der Studenten an der Universität Hamburg 1976. Sonderauswertung für die Universität Hamburg auf der Basis der 8. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks e.V. (DSW) im Sommersemester 1976. Hamburg, 1977.

Studentenwerk Hamburg: Zur sozialen Lage der Studierenden an der Fachhochschule Hamburg. Ergebnisse einer im Sommersemester 1978 durchgeführten Erhebung. Hamburg, 1979.

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 1990 über das 68. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 1991.

Studentenwerk Hamburg: Zur sozialen Lage der Studierenden an den Hamburger Hochschulen im Jahre 1991. Sonderauswertung der 13. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes e.V. (DSW) im Sommersemester 1991. Hamburg, 1992 (a).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 1991 über das 69. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 1992 (b).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 1992 über das 70. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 1993.

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 1994 über das 72. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 1995 (a).

Studentenwerk Hamburg: Zur sozialen Lage der Studierenden an den Hamburger Hochschulen im Jahre 1994. Sonderauswertung der 14. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes e.V. (DSW) im Sommersemester 1994. Hamburg, 1995 (b).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 1995 über das 73. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 1996.

Studentenwerk Hamburg: Statut für die Selbstverwaltung in Wohnanlagen und Wohnhäusern des Studentenwerks Hamburg vom 7. Juli 1997. Hamburg, 1997 (a).

Studentenwerk Hamburg: 75 Jahre Studentenwerk Hamburg. „Service für Studierende“ (1922-1997). Hamburg 1997 (b).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 1996 über das 74. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 1997 (c).

Studentenwerk Hamburg: Zur sozialen Lage der Studierenden an den Hamburger Hochschulen im Jahre 1997. Sonderauswertung der 15. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes e.V. (DSW) im Sommersemester 1997. Hamburg, 1998 (a).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 1997 über das 75. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 1998 (b).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 1998 über das 76. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 1999.

Studentenwerk Hamburg: Wohnzufriedenheitsuntersuchung in den Wohnhäusern und Wohnanlagen des Studentenwerks. Hamburg, 2000 (a).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 1999 über das 77. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 2000 (b).

Studentenwerk Hamburg: Zur sozialen Lage der Studierenden an den Hamburger Hochschulen im Jahre 2000. Sonderauswertung der 16. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes e.V. (DSW) im Sommersemester 2000. Hamburg, 2001 (a).

Studentenwerk Hamburg (Hrsg): Zwischen den Stühlen – Studentenwerk Hamburg. Festschrift für Manfred Klee. Hamburg, 2001 (b).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 2000 über das 78. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 2001 (c).

Studentenwerk Hamburg: Gastbarometer – Zufriedenheit der Mensagäste 2002. Hamburg, 2002 (a).

Studentenwerk Hamburg: Pressespiegel 2001. Hamburg, 2002 (b).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 2001 über das 79. Wirtschaftsjahr. Hamburg, 2002 (c).

Studentenwerk Hamburg: Geschäftsbericht 2002. Hamburg, 2003 (a).

Studentenwerk Hamburg: Organstruktur – Analyse und Bewertung. Hamburg, 2003 (b).

Studentenwerk Hamburg: Wohnen in den Häusern des Studentenwerks. Informationsbroschüre. Hamburg, 2003 (c).

Studentenwerk Hamburg: Damit Studieren gelingt! Informationen und Tipps für Studierende 2003/04. Informationsbroschüre. Hamburg, 2003 (d).

Studentenwerk Hamburg: Wirtschaftsplan 2004 und erste geänderte Fassung des Wirtschaftsplanes 2003. Hamburg, 2003 (e).

Studentenwerk Hamburg: Pressespiegel 2002. Hamburg, 2003 (f).

Studentenwerk Hamburg: Position des Studentenwerks Hamburg zum Nutzen für den Hochschulraum Hamburg. Positionspapier. Hamburg, 2003 (g)

Studentenwerk Hamburg: Studentenwerksgesetz, Satzungen, Geschäftsordnungen... Rechtliche Grundlagen und Materialien für die Arbeit des Studentenwerks Hamburg. Hamburg, 1994.

Studentenwerk Oldenburg: Arbeits- und Geschäftsbericht 2002/2003. Oldenburg, 2003.

Studentenwerk Schleswig-Holstein: Geschäftsbericht 2002. Kiel, 2003.

HIS (Hrsg.): EURO STUDENT Social and Economic Conditions of Student Life in Europe 2000. Synopsis of Indicators and National Reports for Austria, Flemish Community of Belgium, French Community of Belgium, Finland, France, Germany, Ireland, Italy and The Netherlands. Hannover, 2002.

Die Studentenwerke der Neuen Länder und das Deutsche Studentenwerk: ... damit Studieren gelingt - Die Studentenwerke in den neuen Bundesländern zwischen 1990 und 2000 - Rückblick auf ein bewegtes Jahrzehnt. Dresden, 2000.

Thadden, E. von: Leben in Deutschland – Wie man in Deutschland studiert. In *Die Zeit*, 20.11.2003. Bezug: <http://www.zeit.de/2003/48/Studieren3> (11.03.04)

Thomas, L., Quinn, J.: International Insights into Widening Participation - supporting the success of under-represented groups in tertiary education. Institute for access studies Staffordshire University. Staffordshire, 2003.

Technische Universität München: Umsetzung der Reorganisationsempfehlungen von Booz-Allen & Hamilton zum Bereich "Studienangelegenheiten"; hier: Zusammenfassung der verschiedenen zentralen Stellen mit Beratungsfunktion - Zentrale Studienberatung, Immatrikulationsstelle, Stipendienstelle und Akademisches Auslandsamt - in ein "StudentService-Zentrum". Pressemitteilung vom 19.07.2002.

Universität Hamburg: Studieren in Hamburg – Alle Hochschulen im Überblick, Ausgabe 2004. Hamburg, 2004.

Universities UK/ Standing Conference of Principals: Student Services Effective Approaches to Retaining Students in Higher Education. O. O.; 2002. Bezug: <http://www.universitiesuk.ac.uk/bookshop/downloads/services.pdf> (11.03.04).

Ungruh, I.: Service? - Ja, bitte! *International Student Association*. Bremen, 2003.

Vuyst, Jan de: En dat was maar het begin! Sociale voorzieningen voor het hoger onderwijs vlak voor de milleniumwende. Leuven, 1999.

Vuyst, Jan de (Hrsg.): Studentenbeleid KU Leuven 2002 – Jaarsverslag. Leuven, 2003.

Weinberger, A., Mautz, A., Zavorsky, I. (Hrsg.): Studieren und Wohnen - Infos und mehr für Studierende – ein Service der HochschülerInnenschaft. Wien, 2002.

Wiese, Th.: Sie können auch anders – Die Unis und ihre Kunden. In: *SPIEGEL ONLINE*. Bezug: <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,193078,00.html> (23.04.02)

Witte, F.: Wirtschaftlichkeit in Hochschulen, Aachen 1999.

Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (Hrsg.): Acht Empfehlungen zu Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen. Gütersloh, 1999.

Wissenschaftsrat: Anregungen des Wissenschaftsrates zur Gestalt neuer Hochschulen. Tübingen, 1962.

Wissenschaftsrat: Empfehlungen des Wissenschaftsrates zu Ausbau der wissenschaftlichen Einrichtungen – Teil I Wissenschaftliche Hochschulen. Tübingen, 1960.

Zentrum für Studienberatung und Psychologische Beratung: Report 2003: Tätigkeitsschwerpunkte des Zentrums für Studienberatung und Psychologische Beratung (ZSPB). Hamburg, 2004. Bezug: <http://www.uni-hamburg.de/studienberatung/jahresbericht.pdf>.

Zeschky, W.: Das Studentenwerk: Eine Untersuchung seines Zielsystems als Grundlage zur Ableitung eines Konzeptes seiner Betriebspolitik. Darmstadt, 1970.

Ziegele, F.: Mehrjährige Ziel- und Leistungsvereinbarung sowie indikatorgesteuerte Budgetierung - Mittelvergabe und Zielvereinbarungen -, Finanzierungsinstrumente eines Neuen Steuerungsmodells im Verhältnis Staat-Hochschule. Überlegungen und Erfahrungen in den deutschen Bundesländern. In: Titscher, S. et al. (Hrsg.): Universitäten im Wettbewerb - Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. Wien, 2000, S. 331-381.

Ziegele, F.: Die Praxis der Zielvereinbarungen zwischen Studentenwerken und Land in Baden-Württemberg; Bestandsaufnahme, Bewertung und Empfehlungen. Gütersloh, 2001.

Ziegele, F.: Sind Studiengebühren (für Langzeitstudierende) sinnvoll? – Ein analytischer Ansatz. In: Liberale Perspektiven 4/03 (Verband Liberaler Akademiker), S. 04-10.