



**Centrum  
für Hochschulentwicklung**

**Die Einführung und Gestaltung von  
Studienbeiträgen**

-

**eine CHEckliste für Hochschulen**

**Frank Ziegele  
Markus F. Langer  
Ulrich Müller**

**Arbeitspapier  
Nr. 73**

**Februar 2006**

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

# **Die Einführung und Gestaltung von Studienbeiträgen**

—

**eine CHEckliste für Hochschulen**

Frank Ziegele, Markus F. Langer und Ulrich Müller

Gütersloh, 23. Februar 2006

## **Zusammenfassung**

In zahlreichen Bundesländern stehen die Hochschulen in den nächsten Monaten vor der Herausforderung, die Einführung von Studienbeiträgen gestalten zu können bzw. zu müssen. Die konkrete Modellgestaltung wird darüber entscheiden, ob die Chancen von Studienbeiträgen genutzt werden können. Nur wenn die Hochschulen ihre Möglichkeiten adäquat ausschöpfen, überwiegen die positiven Effekte und können Risiken (z.B. Abschreckungseffekte, mangelnde Akzeptanz) weitgehend ausgeschlossen werden.

Damit kommt auf die Hochschulen eine komplexe und anspruchsvolle Gestaltungsaufgabe zu. Die vorliegende CHEckliste erläutert Hintergründe, sammelt entscheidende Grundfragen und listet exemplarisch Gestaltungsoptionen auf. Dabei wird insbesondere der Einbettung in eine Gesamtstrategie der Hochschule (inkl. Marketing, Entscheidungsstrukturen, Qualitätssicherung) große Bedeutung beigemessen.

Hochschulen können anhand der CHEckliste aus der Gesamtpalette der Umsetzungsfragen die für sie jeweils wesentlichen herausgreifen und strukturiert abarbeiten. Die Strategien bei der Umsetzung der Gebührenmodelle können unterschiedlich sein. Die CHEckliste kann als Basis für eine Prioritätenfindung dienen.

## **Abstract**

In the next few months, higher education institutions (HEIs) in several Länder (the sixteen German states) will face the challenge of giving shape to the introduction of tuition fees. Whether the advantages of tuition fees will come to bear will crucially depend on their concrete design. Only if HEIs make adequate use of the possibilities, the positive effects will outweigh the risks and negative effects like deterring students from disadvantaged social backgrounds and poor acceptance.

HEIs thus face a demanding and complex task. This CHEcklist explains the background, presents key questions and lists examples of implementation. Special attention is paid to the way the design and use of tuition fees is embedded in the institution's overall strategy, including marketing, steering and governance structures, and quality assurance.

HEIs can make use of the CHEcklist by selecting questions that matter for them and working along the structure of the list. Different strategies may be used for implementing tuition fee models. This CHEcklist intends to provide a basis for setting priorities.

## Inhaltsverzeichnis

<b>A. Überblick.....</b>	<b>5</b>
1. Einleitung und Fragestellungen .....	5
2. Einige Hinweise zur Handhabung der CHEckliste .....	7
<b>B. CHEcklisten zur Einführung und Gestaltung von Studienbeiträgen .....</b>	<b>8</b>
Aufgabenfeld 1: Ermittlung aller relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen, Ableitung der daraus resultierenden Spielräume bzw. Entscheidungsnotwendigkeiten. ....	8
Aufgabenfeld 2: Festlegung der strategischen Grundorientierung bei der Einführung von Studienbeiträgen.....	11
Aufgabenfeld 3: Beurteilung der Marktsituation, Ermittlung konkurrierender Angebote und Entwurf eines Marketingkonzeptes.....	14
Aufgabenfeld 4: Überprüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in der Lehre .....	19
Aufgabenfeld 5: Entscheidung über die Preispolitik und -strategie der Hochschule .....	21
Aufgabenfeld 6: Sicherstellung der Sozialverträglichkeit .....	25
Aufgabenfeld 7: Entwicklung eines Refinanzierungssystems .....	29
Aufgabenfeld 8: Gestaltung interner Strukturen und Prozesse.....	33
Aufgabenfeld 9: Verwaltungstechnische Umsetzung.....	36
Aufgabenfeld 10: Change Management in der Einführungsphase .....	39
<b>C. Einige Tipps zur Umsetzung der CHEckliste (Projektmanagement).....</b>	<b>41</b>
<b>Weitere CHE-Publikationen zum Thema .....</b>	<b>43</b>

## A. Überblick

### 1. Einleitung und Fragestellungen

Die Lücke zwischen der Entwicklung der Studierendenzahlen und der Finanzierung staatlicher Hochschulen und die dadurch behinderte Verbesserung und Weiterentwicklung der Lehre sind ein wesentlicher Grund, warum in Deutschland seit über zehn Jahren die Einführung von Studiengebühren/Studienbeiträgen, d.h. von privaten finanziellen Beiträgen der Studierenden, diskutiert wird. Es gibt die Erwartung, allgemeine Studienbeiträge ermöglichen ein hochwertigeres und schnelleres Studium, da dadurch die Finanzierung der Hochschulen erhöht und die Lehre, die Betreuung der Studierenden und die Ausstattung spürbar verbessert werden können. Zudem werden positive Effekte durch verstärkten Wettbewerb um zahlende Studierende erhofft. Um diese erwünschten Effekte zu erreichen, müssen andererseits unerwünschte Risiken minimiert werden: Beitragssysteme müssen direkt mit Systemen der Sozialverträglichkeit gekoppelt werden (z.B. Darlehen mit einkommensabhängiger Rückzahlung, Freiplätze, Stipendien), um Abschreckungseffekte und soziale „Ausleseprozesse“ zu vermeiden. Die Einnahmen müssen bei den Hochschulen verbleiben und für die Verbesserung der Lehre eingesetzt werden; der Staat darf seine Mittel nicht im Gegenzug reduzieren. Um die Chancen von Studienbeiträgen nutzen zu können und die Risiken zu minimieren, kommt es auf die konkrete Modellgestaltung an. Die positiven Effekte stellen sich nicht automatisch ein, sondern nur bei einer adäquaten Gestaltung der Beitragsmodelle. Die Umsetzung ist entscheidend.

Nachdem das Bundesverfassungsgericht im Januar 2005 das bundesweite Verbot von Studienbeiträgen im Hochschulrahmengesetz für unwirksam erklärt hat, ist eine neue Phase gestartet: Die Umsetzung von Studienbeitragskonzepten beginnt. Einige Bundesländer haben bereits die gesetzlichen Grundlagen für die Erhebung allgemeiner Studienbeiträge (also nicht nur Studienkonten, Langzeitstudiengebühren etc.) geschaffen bzw. bereiten eine solche vor; ab dem Wintersemester 2006/2007 werden erstmals Beiträge erhoben werden. Damit ändert sich die grundlegende Fragestellung: Es geht in einigen Bundesländern nicht mehr um das „ob“, sondern um das „wie“ (wobei in Nordrhein-Westfalen auch das „ob“ auf Hochschulebene zu entscheiden ist).

Natürlich werden von den Landesregierungen Vorgaben für die Beitragsmodelle gemacht, über die erfolgreiche Umsetzung wird jedoch letztlich in den Hochschulen entschieden. Deshalb greift die vorliegende **CHE**ckliste die hochschulinternen Gestaltungsfragen auf. Selbstverständlich müssen die Hochschulen mit der Erhebung von Studienbeiträgen den Bestand und die Qualität ihrer Studienangebote sichern bzw. ausbauen und damit gleichermaßen ihrem gesellschaftlichen Auftrag wie auch der aktuellen Nachfrage in den von ihnen angebotenen Studiengängen entsprechen. Auf der anderen Seite sind die Hochschulen bei der Einführung von Studienbeiträgen aber auch in der Pflicht, dem Ziel des ungehinderten Zugangs zum Studium für jeden qualifizierten Studierenden Rechnung zu tragen. Jeder, der die fachlichen und formalen Voraussetzungen erfüllt, sollte unabhängig von seinen finanziellen Möglichkeiten studieren können. Wo dies durch staatliche Systeme der Refinanzierung nur teilweise, unzureichend oder gar nicht geleistet wird, sind eigene, ergänzende Konzepte der Hochschulen gefordert.

Das heißt: Studienbeiträge können nicht „einfach nur“ erhoben und wieder ausgegeben werden, sondern sie müssen in eine Gesamtstrategie, eine „Paketlösung“ eingebunden sein, die von jeder Hochschule selbst und eigenverantwortlich innerhalb des staatlich gesetzten Rahmens zu gestalten ist. Mit Studienbeiträgen sind Fragen des Marketings für

Studiengänge bzw. Hochschulen genauso angesprochen wie Anstrengungen im Bereich der Qualitätssicherung oder evtl. notwendiger Reformen der internen Entscheidungsstrukturen. Der Veränderungsbedarf geht damit potenziell quer durch alle Bereiche der Arbeit von Hochschulen. Hochschulen stehen damit – insbesondere wenn sie selbst über die Erhebung der Beiträge befinden – vor bedeutsamen und teilweise neuen Aufgaben und Fragestellungen. Insbesondere müssen folgende Fragen durch die Hochschulen bearbeitet werden:

1. **Was sind die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen, welche Spielräume resultieren daraus?** (bez. Variabilität der Beitragshöhe, Finanzfluss der Einnahmen, Zahlungspflichten und –ausnahmen, Netto-Beitragsaufkommen, Zweckbindung der Beiträge, Fälligkeit der Zahlungen, ...)
2. **Welche strategische Grundausrichtung soll mit der Einführung von Studienbeiträgen verbunden werden?** (Fragenkomplexe u.a. Begründung der Einführung, Zielrichtung der Verwendung, „Paketlösung“ mit weiteren Reformelementen...)
3. **Wie ist die Marktsituation zu beurteilen (auf unterschiedlichen räumlichen Märkten)? Welches Marketingkonzept erscheint sinnvoll?** (Fragenkomplexe u.a. Wettbewerberanalyse, Angebotsoptimierung, Bereitstellung von Qualitätsbeweisen, Image der Hochschule, Kommunikationskonzept, Realisierung von „quick wins“ ...)
4. **Ist das Qualitätsmanagement in der Lehre funktionsfähig und den neuen Bedürfnissen angemessen?** (Fragenkomplexe u.a. Strategische Verankerung der Lehrqualität, Bausteine und organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements, Personalentwicklung...)
5. **Welche Preispolitik/-strategie ist adäquat?** (Fragenkomplexe u.a. Orientierungspunkte für die Höhe der Studienbeiträge, Anknüpfungspunkt für die Erhebung, Typus der Studienbeiträge, ...)
6. **Wie lässt sich die Sozialverträglichkeit herstellen?** (Fragenkomplexe u.a. Begriffsklärung der Sozialverträglichkeit, Identifikation der Zugangsbarrieren, Einführung eines Sozial-Controllings, evtl. hochschulübergreifendes Vorgehen, Optimierung der Beratungsangebote...)
7. **Ist ein Refinanzierungssystem zu entwickeln und wie soll es aussehen?** (Fragenkomplexe u.a. Identifikation von indiv. Finanzierungslücken der Studierenden, Gestaltung von Studiendarlehen/Stipendien/studienförderlichen Jobs, Finanzierungsberatung, Härtefallregelungen ...)
8. **Wie sind interne Strukturen und Prozesse umzugestalten?** (Fragenkomplexe u.a. Ansiedlung der Verantwortlichkeit, Entscheidungsprozesse, Mitteleinsatz und -verteilung, Partizipation der Studierenden, Controllingprozesse...)
9. **Was gilt es bei der verwaltungstechnischen Umsetzung zu beachten?** (Fragenkomplexe u.a. Umsetzung in verbindliche Normen, Integration in die Verwaltungsstruktur, Verwaltung der Beitragszahlungen, DV-Umsetzung...)
10. **Wie lässt sich das change management umsetzen?** (Fragenkomplexe u.a. Projektmanagement, externe Kommunikation, interne Kommunikation...)

Das CHE fasst mit dem vorliegenden Papier seine bisherigen Projekterfahrungen und Überlegungen zum Thema in einer CHEckliste zusammen, die Hochschulen als Leitfaden bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Studienbeitragskonzepte dienen kann.

## **2. Einige Hinweise zur Handhabung der CHEckliste**

- Die vorliegende CHEckliste soll einen möglichst umfassenden Überblick über die denkbaren und notwendigen Gestaltungsfragen liefern. Die Gestaltungsfragen werden anknüpfend an die zehn oben genannten Fragen in Aufgabenfelder gegliedert. Für jedes beschriebene Aufgabenfeld wird zunächst kurz der Hintergrund erläutert und die Relevanz begründet. Dann werden in Tabellenform zum „abhaken“ die notwendigen Aktivitäten stichwortartig dargestellt. Schließlich werden jeweils exemplarisch einige Schlussfolgerungen aufgezeigt; diese sollen illustrieren, welche Gestaltungsideen und -möglichkeiten vorliegen.
- Nicht jede Hochschule wird jeden einzelnen vorgeschlagenen Schritt der hier vorgelegten CHEckliste vollziehen können oder müssen. Je nach gesetzlicher Ausgestaltung stehen den Hochschulen nicht immer und überall alle aufgezählten Aktionsparameter auch tatsächlich zur Verfügung – z.B. entfällt der Block „Preispolitik“, wenn die Höhe der Studienbeiträge staatlich fixiert wird. Der erste notwendige Schritt muss also stets eine Analyse der Rahmenbedingungen sein: Welche Teile der CHEckliste sind für die Hochschule relevant? Im Anschluss daran kann dann die Identifikation der für die jeweilige Hochschule relevanten Aufgabenfelder erfolgen.
- Das gilt auch außerhalb der formalen, gesetzlichen Spielräume: Je nach Profil und spezieller Situation der Hochschule müssen Prioritäten gesetzt werden. Wenn beispielsweise eine Hochschule ein deutliches Defizit in der Entwicklung des Qualitätsmanagements in der Lehre sieht, erscheint es nahe liegend, die Einführung von Studienbeiträgen besonders eng mit dem evtl. bislang vernachlässigten Aufbau der Qualitätssicherung zu verknüpfen. Wenn eine Hochschule bereits im Rahmen der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen ihr Studienangebot unter Marketingaspekten optimiert hat, wird es mit Erhebung der Beiträge vielleicht primär darum gehen, die Einnahmen aus Studienbeiträgen gezielt zur Beseitigung dort identifizierter Defizite einzusetzen. Auch in dieser Hinsicht soll die CHEckliste Anhaltspunkte für Überlegungen zu einer hochschulspezifischen Prioritätensetzung in bestimmten Bereichen bieten.
- Somit werden für einzelne Hochschulen bestimmte Aufgabenfelder klar im Vordergrund stehen und andere eher unbedeutend sein. Aus diesem Grund gibt es teilweise bewusst inhaltliche Redundanzen zwischen einzelnen sich überlappenden Aufgabenfeldern. So sollen dem selektiv interessierten Leser auch bei Herausgreifen einzelner Aufgabenfelder die jeweils entscheidenden Aspekte vor Augen geführt werden.

Das CHE ist zur Weiterentwicklung des Papiers für Hinweise und konstruktive Kommentare dankbar. Selbstverständlich steht das CHE auch für Diskussionen, Konsultationen und Kooperationsprojekte zur hochschulinternen Umsetzung von Studienbeiträgen zur Verfügung.

## B. CHEcklisten zur Einführung und Gestaltung von Studienbeiträgen

### **Aufgabenfeld 1: Ermittlung aller relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen, Ableitung der daraus resultierenden Spielräume bzw. Entscheidungsnotwendigkeiten**

#### Hintergrund

Die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes, eine bundesweite Regelung zu Studienbeiträgen für unzulässig zu erklären, stellt die Zuständigkeit in dieser Frage eindeutig in die Verantwortung der einzelnen Bundesländer. Es deutet sich bereits an, dass der Wettbewerb der Länder im föderalen System im Detail unterschiedliche Regelungen und Rahmenbedingungen hervorbringen wird. In einem ersten Schritt ist es daher zwingend erforderlich, dass sich jede Hochschule mit der für sie gültigen Rechtslage auseinandersetzt. Die relevanten Rechtsquellen sind vielfältig, vom Hochschulgesetz über das Haushaltsrecht bis hin zum Landesverfassungsrecht spielen verschiedenste Gesetze eine Rolle. Auch die Verordnungen und Erlasse zur Durchführung sind zu berücksichtigen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind von zentraler Bedeutung für alle weiteren hier betrachteten Aufgabenfelder: Sie bestimmen, welche Elemente der CHEckliste für die einzelne Hochschule überhaupt gestaltbar sind und welche Spielräume dabei bestehen. Auf der anderen Seite bestimmt die Rechtslage unter Umständen auch besondere Umsetzungs- und Entscheidungsnotwendigkeiten, die in anderen Bundesländern möglicherweise nicht bestehen.

#### CHEckliste 1: Rechtliche Rahmenbedingungen

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Höhe der Studienbeiträge	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besteht eine Pflicht zur Erhebung?</li><li>• Ist eine bestimmte Höhe vorgeschrieben oder gibt es einen Korridor für die Beitragserhebung?</li><li>• Müssen Beitragssysteme der Hochschulen oder Teile derselben staatlich genehmigt werden?</li></ul>	
2.	Finanzfluss der Einnahmen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welcher Weg ist für die Erhebung der Mittel vorgesehen?</li><li>• Wer vereinnahmt die Beiträge?</li><li>• Wie/zu welchem Anteil/unter welchen Bedingungen werden diese ggf. weiterverteilt?</li><li>• Wer ist Begünstigter?</li></ul>	
3.	Zahlungspflichten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Studierenden sind ab wann zur Zahlung verpflichtet (Studienanfänger, alle</li></ul>	



		<p>Eingeschriebenen)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es gesetzlich definierte Ausnahmen von der Zahlungspflicht?</li> <li>• Welche Vorgaben gibt es in Bezug auf die Befreiung bestimmter Gruppen (Teilzeitstudierende, ausländische Studierende – in welchen Kategorien ?–, Behinderte etc.)?</li> <li>• Welche Ausnahmen von der Zahlungspflicht kann die Hochschule selbst vorsehen?</li> <li>• Welche Prüfaufgaben zur Ermittlung der Zahlungspflicht liegen bei der Hochschule?</li> </ul>	
4.	Beitragsaufkommen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches effektive Finanzpotenzial ist aufgrund der staatlichen Regelungen mit den Studienbeiträgen verbunden (Höhe der effektiv für die Lehre einsetzbaren Netto-Einnahmen nach Abzug von Mindereinnahmen aufgrund von Ausfallfonds, Ausnahmetatbeständen, Verwaltungskosten ...)?</li> </ul>	
5.	Regulierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist eine Zweckbindung der Beiträge (oder eines Teiles derselben) vorgeschrieben? Wenn ja, für welche Zwecke?</li> <li>• Gibt es Vorschriften für innere Prozesse (Beteiligung der Studierenden o.ä.) im Rahmen der Einführung, der dauerhaften Begleitung oder bei bestimmten Einzelentscheidungen?</li> <li>• Gibt es sonstige Vorgaben (Geld-zurück-Garantie, Berichtspflichten etc.)? Welche Implikationen haben diese?</li> <li>• Wird die Installation neuer bzw. die Modifikation vorhandener Gremien oder Verwaltungsstrukturen vorgeschrieben?</li> </ul>	
6.	Ausfallrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat die Höhe des erwarteten oder tatsächlichen Ausfallrisikos Einfluss auf die Höhe der Mittel, die der Hochschule zur Verfügung stehen?</li> <li>• Wenn ja: Wie wird das Ausfallrisiko ermittelt und wie groß wird es eingeschätzt?</li> <li>• Wer trägt/teilt sich das Ausfallrisiko? Beteiligt sich der Staat an der Absicherung von Ausfallrisiken?</li> <li>• Gibt es Vorgaben zur Errichtung eines von den Hochschulen finanzierten Ausfallfonds?</li> <li>• Schafft der Staat über Ausnahmetatbestän-</li> </ul>	

		de „Ausfälle“?	
7.	Fälligkeit der Studienbeiträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist die Fälligkeit der Studienbeiträge geregelt: Müssen sie während des Studiums oder nachlaufend erbracht werden?</li> <li>• Wie ist die Periodizität der Studienbeiträge: monatlich, semesterweise, jährlich, ...?</li> </ul>	
8.	Landesweites Refinanzierungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es ein landesweites Darlehens- oder Stipendienmodell für Studierende?</li> <li>• Wenn ja: Wie sieht die Ausgestaltung aus?</li> <li>• Welche Risikenteilung ist dort zwischen Staat, Hochschulen, Studierenden impliziert?</li> <li>• Welche alternativen Refinanzierungsangebote sind vorhanden und im gesetzlichen Kontext nutzbar?</li> </ul>	
9.	Aufgaben im Zusammenhang mit der Sozialverträglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aufgaben werden im Kontext der Sozialverträglichkeit den Hochschulen zugewiesen, welche verbleiben beim Land?</li> <li>• Welche Aufgaben ergeben sich daraus für die Hochschulen?</li> </ul>	
10.	Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Verwaltungsaufgaben im Zusammenhang mit Studienbeiträgen werden den Hochschulen übertragen?</li> <li>• Gibt es hochschulübergreifende Service-Einrichtungen (für Beratung, Abwicklung Darlehen, Abwicklung Gebührenzahlung etc.), Vermittler o.ä.? Wenn ja: als Option oder verpflichtend?</li> </ul>	
11.	Rechtsunsicherheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultieren aus den rechtlichen Regelungen Unsicherheiten für die Hochschule (z.B. in Bezug auf Kapazitätsneutralität der aus Beiträgen geschaffenen Stellen)?</li> </ul>	

### Exemplarische Schlussfolgerungen

Jede Hochschule sollte sehr sorgfältig ermitteln, welche Bedingungen ihr bei der Einführung von Studienbeiträgen gesetzt werden und dann die zu treffenden Regelungen auf diese Bedingungen abstellen. Beispiele:

- Wenn eine Hochschule gesetzlich verpflichtet wird, einen Teil des Aufkommens in eine Rücklage zur Ausfallsicherung zu überführen, dann muss sie von vorneherein in ihrer internen und externen Kommunikation deutlich machen, dass die Einnahmen nicht in vollem Umfang für die Lehre nutzbar sind – ansonsten könnten überzogene Erwartungen entstehen. Dies verstärkt sich noch, wenn umfangreiche ad-

ministrative Aufgaben bei den Hochschulen liegen und ebenfalls aus dem Aufkommen zu finanzieren sind.

- Wenn eine Hochschule über die Beitragserhebung selbst entscheiden kann, müssen die im Folgenden beschriebenen Aufgabenfelder 2 (strategische Grundorientierung) und 5 (Preispolitik) bei den Gestaltungsprioritäten ganz nach oben rücken. Die strategische Grundorientierung ist wichtig, um die internen Gremien und Entscheidungsträger von dem Nutzen der Erhebung von Studienbeiträgen zu überzeugen.
- Die Hochschule sollte sich die Anreize vergegenwärtigen, die über die staatlichen Regelungen vermittelt werden, und darauf reagieren. Beispielsweise wird derzeit in mehreren Ländern diskutiert, wie die Einzahlungen in einen Ausfallfonds geleistet werden sollen: Von allen Hochschulen nach Zahl der Studierenden umgelegt oder bezogen auf das Ausfallrisiko der einzelnen Hochschule. Wenn kein „risk pooling“ vorgenommen wird und das hochschulspezifische Ausfallrisiko auf das für die Lehre verfügbare Aufkommen durchschlägt, muss die Hochschule der Arbeitsmarktgängigkeit ihrer Studienangebote einen hohen Stellenwert einräumen.


Die staatlich gesetzten Rahmenbedingungen mögen gut oder schlecht sein; im letzteren Fall sollte die Hochschule in der Einführungsphase auch Anstrengungen darauf verwenden, ungeeignete Regelungen aufzudecken, ihre Folgewirkungen deutlich zu machen und so auf Modifikationen zu drängen. Sollte dies aber nicht (mehr) möglich sein, muss die Hochschule durch entsprechende Maßnahmen das Beste aus ihrer Situation machen. Staatliche Vorgaben führen z.B. in einigen Ländern dazu, dass die Höhe der erwartbaren Einnahmen relativ unsicher zu bestimmen ist. In diesem Fall muss die Hochschule ihre Planungen ggf. mit konservativen Einnahmenschätzungen angehen.

## ***Aufgabenfeld 2: Festlegung der strategischen Grundorientierung bei der Einführung von Studienbeiträgen***

### **Hintergrund**

Eine Hochschule muss mit einer bestimmten Grundlinie in die Gestaltung und Umsetzung von Studienbeitragsmodellen einsteigen. Dies gilt in besonderem Maß, wenn die Entscheidung über die Einführung/Höhe der Studienbeiträge bei der Hochschule selbst liegt: Warum erheben wir Studienbeiträge, was wollen wir damit (für die Studierenden) erreichen? Welche Kernbotschaften wollen wir damit verbinden? Dabei muss es eine klare Aussage geben, ob und in welchem Ausmaß beispielsweise das Kernziel in einer Steigerung der Qualität oder in einer Ausweitung der Studienplätze liegt. Die strategische Grundausrichtung ist eine wichtige Basis für die interne und externe Kommunikation und für eine Konsensbildung innerhalb der Hochschule.

## CHEckliste 2: Strategische Grundorientierung bei der Einführung von Studienbeiträgen

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	
1.	Begründung der Einführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum erhebt die Hochschule Studienbeiträge? Welche Ziele werden mit den Studienbeiträgen vorrangig verfolgt, welche spielen eine untergeordnete Rolle?</li> <li>• (Bei Vorliegen eines Wahlrechts) Sind für die relevanten Adressaten die Gründe, Studienbeiträge einzuführen, insgesamt überzeugend?</li> <li>• Welche Grundsätze/Spielregeln für die Erhebung/Verwendung von Studienbeiträgen können als Basis klar formuliert werden und als Grundlage für hochschulinternen Konsens dienen?</li> </ul>	
2.	Zielrichtung der Verwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Prioritäten gibt es bei der Verwendung der über Studienbeiträge eingenommenen Mittel (Qualität vs. Quantität, besonders vordringliche Defizite)?</li> <li>• Wofür dürfen/sollen Studienbeiträge in der Hochschule eingesetzt werden?</li> </ul>	
3.	Schaffung von „Paketlösungen“ mehrerer Reformelemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit welchen weiteren Reformelementen sollen die Studienbeiträge verknüpft werden (z.B. Bachelor/Master-Einführung, Qualitätsmanagement...)?</li> </ul>	
4.	Klärung des Gerechtigkeitsverständnisses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was macht aus Sicht der Hochschule eine gerechte Ausgestaltung von Studienbeitragsmodellen aus?</li> <li>• Wie sichert die Hochschule den offenen Hochschulzugang für alle Einkommens- und Bevölkerungsgruppen?</li> <li>• Ist Sozialverträglichkeit eine Rahmenbedingung oder sogar ein besonderes Profilelement der Hochschule?</li> <li>• Darf es Quersubventionierungen zwischen den Studienangeboten geben?</li> <li>• Wird bei Einführung von Studienbeiträgen gleichzeitig auch ein Beitrag anderer gesellschaftlicher Gruppen erwartet (z.B. Arbeitgeber)?</li> </ul>	

## Exemplarische Schlussfolgerungen

Als grundlegende Begründungsmuster für die Einführung von Studienbeiträgen kommen u.a. in Frage:

- Leistung/Gegenleistung. Die Studierenden zahlen für besondere, gegenüber dem bisherigen Studium oder gegenüber anderen Hochschulen zusätzliche Leistungen und Qualitäten sowie Qualifikationen, die klar benannt und „bepreist“ werden.
- Mitgliedsbeitrag. Studierende werden als Mitglieder einer Hochschule betrachtet; dafür, dass sie an den Leistungen und Angeboten der Hochschule insgesamt teilhaben, entrichten sie einen Beitrag.
- Expansion. Die Hochschule will wachsen, mit den Beitragseinnahmen neue Studienplätze schaffen (ggf. um einen vorhandenen Nachfrageüberhang in besonders profilierten Fächern zu bedienen).

Plausibel erscheinen auch Kombinationen verschiedener Orientierungen: Z.B. hat der Hamburger Wissenschaftssenator Dräger ein so genanntes „Drittelmodell“ in die Diskussion gebracht (ein Drittel für mehr Qualität und bessere Betreuung in der Lehre, ein Drittel für neue Studienplätze, ein Drittel für studierendenbezogene Infrastrukturverbesserungen). Jede Hochschule muss hier – wenn Entscheidungsspielräume bestehen – ihren spezifischen, am jeweiligen Profil orientierten strategischen Weg gehen. Die eingeschlagene Grundausrichtung hat deutliche Folgen für alle weiteren Gestaltungsfragen. Wird beispielsweise der Studienbeitrag als Mitgliedsbeitrag gesehen, sollte sie von allen Studierenden der Hochschule in gleicher Höhe gezahlt werden; die Leistungs-Gegenleistungs-Idee lässt je nach Angebotsgestaltung hochschulintern unterschiedliche Beitragssätze zu.

Die Vereinbarung von „Spielregeln“ zu Beginn der Einführung von Studienbeiträgen scheint ratsam, um das Vertrauen der Hochschulangehörigen in den Veränderungsprozess zu stärken. Aussagen wie „Studienbeiträge stehen an unserer Hochschule für ....“ erleichtern die Konsensbildung und eignen sich auch nach vollzogener Implementierung, um Ansprüche an das Aufkommen gegeneinander abzuwägen und Prioritäten zu setzen. Zu den Spielregeln kann auch das „Schnüren“ von Paketen (Beitragserhebung + weitere Reformen + Veränderungen im Leistungsangebot + Beitrag von Arbeitgebern über Stipendien o.ä.) gehören. So wird deutlich gemacht, wie die Vorteile aus Beiträgen verteilt werden, d.h. wer in welcher Weise profitiert. Dies kann dazu führen, dass den Studierenden und den Hochschulangehörigen von Anfang an bewusster wird, in welchem Verhältnis Kosten und Nutzen aus Studienbeiträgen stehen. Die Grundstrategie muss in einem Prozess zustande kommen, der Partizipation der Hochschulangehörigen und interne Kommunikation beinhaltet.

Ein wichtiger Teil der Grundstrategie ist die Haltung der Hochschule zu Fragen der Sozialverträglichkeit. So kann eine Hochschule entweder „nur“ die staatlich gesetzten Anforderungen erfüllen oder bewusst mit zusätzlichen Maßnahmen der Sozialverträglichkeit darüber hinausgehen, weil sie in diesem Bereich ein wichtiges Profilelement im Wettbewerb um Studierende erkennt und/oder weil die staatlichen Vorkehrungen nicht ausreichen. Dabei muss die Hochschule die verfolgte Vorstellung von Gerechtigkeit klar formulieren (s. Aufgabenfeld 6).

### **Aufgabenfeld 3: Beurteilung der Marktsituation, Ermittlung konkurrierender Angebote und Entwurf eines Marketingkonzeptes**

#### **Hintergrund**

Mit der Einführung von Studienbeiträgen ändert sich die Erwartungshaltung der Nachfrager, also der Studierenden. Es wird verstärkt auf „value for money“ geachtet werden; eine Abwägung von Beiträgen und Eigenschaften/Qualität des Studienangebots dürfte eine verstärkte Rolle bei der Studienentscheidung spielen. Die potenziellen und bereits eingeschriebenen Studierenden werden also zunehmend das Preis-Leistungsverhältnis zur Grundlage ihrer Entscheidung machen, sich an einer Hochschule für ein bestimmtes Studium zu bewerben oder ein begonnenes Studium am gleichen Ort oder woanders fortzusetzen.

Neben der Höhe der Studienbeiträge ist dabei vor allem der zweite Parameter, das Angebot, zu gestalten. Insbesondere muss geklärt werden, welche Qualitäts-/ Angebotsverbesserungen durch die Beitragserhebung vorgenommen und „garantiert“ werden sollen. Darüber hinaus werden auch neue Anforderungen in Form begleitender Services sowie einer überzeugenden Kommunikation der (nun beitragspflichtigen) Studienangebote erforderlich werden. Dies gilt umso mehr in einem wettbewerblichen Umfeld, das durch entsprechende Landesregeln entstehen kann, die die Entscheidung über Studienbeiträge in die Verantwortung der Hochschulen legen. Wettbewerb entsteht/existiert zudem (nicht nur bei geografischer Nähe des Hochschulstandortes zu Ländergrenzen) durch die zu erwartende unterschiedliche Umsetzungsgeschwindigkeit in verschiedenen Bundesländern und auf internationalen Märkten.

Insofern brauchen die Hochschulen noch stärker als bislang ein überzeugendes Angebot und ein ebenfalls überzeugendes Marketing. Durch Studienbeiträge werden verschiedene Bereiche der Marketingpolitik erfasst: Selbstverständlich die Preispolitik (s. Aufgabenfeld 5), aber v.a. auch die Produkt- und Kommunikationspolitik. Der Kontext der Studienbeiträge ermöglicht den für viele Hochschulen noch nicht vollzogenen Schritt, Marketing nicht nur auf Werbung und PR zu reduzieren, sondern in einem umfassenden Sinne Angebote auf die Anforderungen des Marktes hin zu entwickeln.

Damit wird nicht ausgeschlossen, dass mit den Beitragseinnahmen auch im Sinne von ad-hoc-Maßnahmenpaketen umgegangen werden kann/muss. Wenn es an einer Hochschule zum Zeitpunkt der Einführung von Studienbeiträgen offensichtliche und gravierende Probleme in Lehre und Studium gibt, müssen diese Probleme mit Sofortmaßnahmen behoben werden, ohne dass dafür bereits große konzeptionelle Arbeit nötig wäre. Über solche Sofortmaßnahmen hinausgehend und dauerhaft sollten jedoch Studienbeiträge mit gezielter Weiterentwicklung der Studienangebote verbunden werden. Vor allem muss der Wettbewerbssituation Rechnung getragen werden, indem analysiert wird, welche Leistungen vergleichbare/konkurrierende Hochschulen anbieten und ob und ggf. in welcher Höhe dort Studienbeiträge anfallen bzw. in Zukunft anfallen werden.

### CHEckliste 3: Marketing und Angebotspolitik

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	<input checked="" type="checkbox"/>
1.	SWOT-Analyse für das eigene Studienangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Alleinstellungsmerkmale hat das Studienangebot? Bietet die Hochschule besondere Studieninhalte? Welche besonderen Qualitätsmerkmale des Studienangebots liegen vor?</li> <li>• Welche offensichtlichen und kurzfristig zu behebenden Mängel und Probleme gibt es in Lehre und Studium? Zeigen sich hochschulintern deutliche Veränderungsbedarfe? Welche Bedarfe sehen die Lehrenden und Studierenden?</li> <li>• Wie entwickeln sich die Umfeldbedingungen und welche Relevanz hat das für das derzeitige und zukünftige Studienangebot?</li> <li>• Welche Indikatoren/Hinweise können dauerhaft ausgewertet/genutzt werden? Welche Auskunft geben Rankings über die Qualität des Studiums?</li> </ul>	
2.	Durchführung Wettbewerberanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist der relevante Markt abzugrenzen?</li> <li>• Wer sind die Wettbewerber?</li> <li>• Welche Stärken und Schwächen haben die Angebote im Vergleich zu den Wettbewerbern?</li> <li>• Welche Wettbewerbsunterschiede sind entscheidungsrelevant?</li> <li>• Welche Möglichkeiten zur Beitragserhebung haben die Wettbewerber und wie nutzen sie diese?</li> <li>• Welche Strategie fahren die relevanten Wettbewerber hinsichtlich der Studienbeiträge? Wie erfolgreich ist sie?</li> <li>• Welche Marktanteile sind für die eigene Hochschule in welchen Märkten realistisch? Was bedeutet dies für die Umsetzungspolitik?</li> </ul>	
3.	Angebotsoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollen Inhalte und Qualitätsmerkmale der Studienangebote verändert werden?</li> <li>• Welche Rolle spielt die Verbesserung von</li> </ul>	

		<p>Betreuungsrelationen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollen begleitende Serviceleistungen aller Art rund um das Studium verändert werden?</li> <li>• Für welche konkreten Einsatzzwecke sollen die Studienbeiträge prioritär verwendet werden?</li> <li>• Welche Optimierungen sind hochschulweit bzw. auf Fächerebene zu realisieren?</li> <li>• Sollen die Angebotsoptimierungen mit den im jeweiligen Studiengang eingenommenen Beiträgen vorgenommen werden oder sollen „interne Subventionen“ möglich sein?</li> <li>• Können Studierende höherer Semester stärker in die (Durchführung/Unterstützung/Begleitung der) Lehre einbezogen werden?</li> </ul>	
4.	Bereitstellung von Qualitätsbeweisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wodurch kann die (Verbesserung/Sicherung der) Qualität des Studienangebots den zahlenden Nachfragern glaubhaft gemacht/belegt werden?</li> <li>• Kann ein „Qualitätssiegel“ eingesetzt werden (Akkreditierungen, Benchmarking Club...)?</li> <li>• Welche Qualitätsgarantien können seitens der Hochschule gegeben werden?</li> <li>• Welche Konsequenzen werden für den Fall mangelhafter Qualität zugesichert?</li> </ul>	
5.	Image der Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches Image hat die Hochschule im Augenblick bei den Studierenden/Studieninteressenten?</li> <li>• Welche Bedeutung hat das Image für die Qualitätsbeurteilung durch die Nachfrager?</li> <li>• Wie beeinflusst die Einführung (oder ggf. Nichteinführung) von Studienbeiträgen das Image?</li> </ul>	
6.	Implementierung Kommunikationskonzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit welchen Argumenten und Aussagen lässt sich die Notwendigkeit der Einführung von Studienbeiträgen kommunizieren?</li> <li>• Wie soll die Kommunikation der Einnahmenverwendung erfolgen?</li> <li>• Welche Kommunikationszielgruppen (Studierende, Studienbewerber, Wettbewerber, Politik, Gesellschaft) lassen sich identifizieren?</li> </ul>	



		<p>ren? Bestehen besondere, auf Zielgruppen bezogene, Kommunikationsnotwendigkeiten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollen die neuen, entgeltlichen Angebote beworben werden („Preis-Würdigkeits-Kampagne“; Transparenz des Zusatznutzens; Garantien...)?</li> </ul>	
7.	Realisierung von „quick wins“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Sofortmaßnahmen sind aufgrund akuter Problemlagen nötig?</li> <li>• Welche Verbesserungen im Studienangebot/Service können kurzfristig spürbar greifen?</li> <li>• Welche Verbesserungen im Studienangebot/Service haben hohen Symbolwert, lassen sich anschaulich bereits kurzfristig als Vorteil kommunizieren?</li> <li>• Wie lässt sich die zeitliche Synchronisation zwischen spürbarer Verbesserung in der Lehre und Einführung der Studienbeiträge herstellen (ggf. inklusive Vorfinanzierung von „quick wins“)?</li> </ul>	
8.	Umfang des Produktverständnisses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soll die Produktpolitik nicht nur auf akademische Leistungen, sondern auf die gesamte Prozesskette des Studiums (inkl. student services) ausgerichtet werden?</li> </ul>	

### Exemplarische Schlussfolgerungen

Jede Hochschule muss sich bei Überlegungen zur Einführung von Studienbeiträgen damit beschäftigen, ob sie für ihre Angebote in der angedachten Form eine veränderte oder stabile Zahlungsbereitschaft seitens der Nachfrager zu erwarten hat. Unzureichend wäre ein Rückzug auf die Haltung „unser Angebot ist gut, die Studierenden müssen das nur erkennen“; vielmehr sollten die Lehrangebote systematisch unter die Lupe genommen werden. Dazu muss die Hochschule mehrere Dimensionen beleuchten: Einerseits gilt das für die interne Perspektive der Stärken und Schwächen – es erscheint z.B. praktikabel, in Verbindung mit Studienbeiträgen einen besonderen Leistungszuwachs aufbauend auf den Stärken (z.B. erfolgreiches Tutorenprogramm ausbauen) oder ein Abstellen einzelner Mängel (z.B. zu große Teilnehmerzahlen bei qualitativ gutem Lehrangebot) zu ermöglichen. Ebenso relevant sind aber die externen Chancen und Risiken – z.B. die Frage, welche allgemeinen technologischen Entwicklungen stattfinden und welche Anforderungen daraus an die Gestaltung der Lehre resultieren. Entscheidend ist dabei die Frage: können diese mit Studienbeiträgen finanziert werden?

Wichtig ist auch die Prüfung, wie Studienbeiträge mit dem Image einer Hochschule zusammengebracht werden können. Beispiele:

- Wenn eine Hochschule mit der sozialen Förderung ihrer Studierenden besonders profiliert ist bzw. fachliche Schwerpunkte im Sozialbereich hat, muss sie die Sozialverträglichkeit der Beitragslösung auch stärker als andere in der Umsetzung in den Vordergrund stellen.
- Eine Fachhochschule könnte besonders herausstellen, wie mit Einnahmen aus Studienbeiträgen die Praxisorientierung noch weiter gestärkt wird oder dass dadurch die Etablierung von Masterangeboten ermöglicht wird. Die Verbesserung von Betreuungsrelationen dürfte (im Gegensatz zu den Universitäten) an Fachhochschulen weniger im Vordergrund stehen.
- Eine „Eliteuniversität“ sollte die Verbindung zwischen Absolventenerfolg und Studienbeiträgen betonen.
- Oder eine Hochschule will deutlich machen, dass sie nicht flächendeckend, sondern in bestimmten Teilbereichen besondere Exzellenz anstrebt; dann müsste in diesen Bereichen eine besondere Qualitätspolitik mit höheren Beitragssätzen verfolgt werden.
- Eine Hochschule, die vor allem international rekrutieren möchte, muss die Frage der Studienbeiträge mit Blick auf internationale Konkurrenz beantworten. Hier können höhere Gebühren vorteilhaft sein. Bei regionaler Orientierung und Einbindung in lokale gesellschaftliche Felder können entgegengesetzte Strategien zielführend sein.
- Auch könnte eine Hochschule, für deren Profil Wahlmöglichkeiten und die Breite des Angebots wichtig sind, die Möglichkeit zu unterschiedlichen Vertiefungsstudien verbessern.

Die Orientierung am Profil darf sich nicht nur in der Kommunikationspolitik der Hochschule niederschlagen, sondern muss auch in entsprechende „Produktgestaltung“ umgesetzt werden.

Andererseits ist aber auch die externe Marktperspektive relevant – wenn die wichtigsten Wettbewerber für ein vergleichbares Angebot weniger verlangen, wird ein höherer Preis schwer durchzusetzen sein. Einzubeziehen ist zudem die Serviceperspektive – haben die Studierenden guten Zugang zu Datenbanken und Literatur? Ist das e-learning-Angebot auf die Bedürfnisse der Studierenden ausgerichtet? Dabei ist zu fragen, ob sich die Produktpolitik ausschließlich auf die akademischen Leistungen in der Lehre beziehen soll oder ob das Studium als ein umfassenderer Prozess verstanden wird, in dessen Verlauf services unterschiedlichster Art (beispielsweise Beratungs- und Wohnangebote, Unterstützung bei der Studienwahl, Jobvermittlung, Kinderbetreuung ...) eine Rolle spielen. Je nach Verständnis variiert die Bandbreite der Beitragsverwendung.

Auch im europäischen und internationalen Kontext entsteht zunehmend Konkurrenz durch einen hohen Anteil weltweit mobiler Studierender. Hier sind keine oder geringe Studienbeiträge nicht zwingend ein Marktvorteil („Preis als Qualitätsindikator“). Gleichzeitig sind die Leistungserwartungen einer internationalen Klientel an dem Standard orientiert, der in Systemen mit deutlich höheren Studienbeiträgen im Bereich der Betreuung und des allgemeinen services geboten wird. Die jeweilige Hochschule muss sehr präzise analysieren, wo – wenn überhaupt – ihre internationalen Rekrutierungsmärkte liegen und welche Folgen dies für die Studienbeitragsituation hat.

Besonders wichtig erscheint es, schnelle und nachvollziehbare Erfolge zu erzielen. Studienbeiträge stehen teilweise unter dem „Verdacht“, möglicherweise erst in späteren Jahren (d.h. nicht bereits zugunsten der zu Beginn zahlenden Studierenden) die Studiensituation zu verbessern. Daher ist es besonders wichtig, zum Zeitpunkt der Einführung bereits

spürbare Erfolge vorweisen zu können. Ist dies nicht der Fall, könnte die Akzeptanz der Beitragszahlung schnell verspielt sein. Ein Beispiel wäre die Einrichtung eines umfassenden Career Service an einer Hochschule, wenn diese dies bisher nicht betrieben hat. Oder es werden für die beitragszahlenden Studienanfänger sofort neue Mentoringangebote installiert. Studienbeiträge ermöglichen auch, Studierende stärker als Lehrende einzubeziehen und ihnen damit gleichzeitig besondere Qualifikationen im soft-skills-Bereich zu vermitteln (mit einem doppelten Effekt für die Angebotsgestaltung und die Refinanzierung, s. Aufgabenfeld 7). Bei diesen Beispielen haben die Studierenden sofort einen nachweisbaren Mehrwert. Dabei kann das Problem auftauchen, dass angesichts der zeitlichen Kopplung von Beitragseinführung und ersten Erfolgen eine Vorfinanzierung erster Maßnahmen nötig wird (allerdings nicht beim Einsatz von Studierenden für die Lehre, denen im Gegenzug der Beitrag erlassen wird). Dafür müssen Finanzquellen gefunden werden.

Die Qualität eines Studienangebots ist für Studieninteressenten auf den ersten Blick oftmals schwer zu beurteilen (z.B. im Hinblick auf zukünftigen Erfolg der Absolventen am Arbeitsmarkt) und in ein Verhältnis zu Angeboten anderer Hochschulen zu setzen. Daher erscheint es wichtig, dass Hochschulen Qualitätsgarantien abgeben und Informationen bereitstellen, die Qualitätsversprechen untermauern. Dabei kann es beispielsweise um das Herausstellen guter Ergebnisse in Hochschulrankings, die Bereitstellung von Statistiken zu drop-outs, Studiendauern u.ä., „testimonial“-Werbung durch exemplarische Darstellung erfolgreicher Karrieren von Absolventen etc. gehen. Eine Leistungsgarantie mit starkem Signal kann in einem Rückzahlungsversprechen für Studienbeiträge verankert werden (bezogen auf das Studium insgesamt). Eher problematisch erscheint es allerdings, wenn Studienbeiträge bei schlechter Lehrleistung semesterweise o.ä. zurückgezahlt werden – dies scheint administrativ sehr aufwändig und könnte zu einer Kontrollmentalität bei der Durchführung von Lehre führen. Besser geeignet erscheint eine schrittweise Rückzahlung, wenn über eine bestimmte Periode nach Studienende hinaus Arbeitslosigkeit nachgewiesen werden kann (dann muss der Beitrag aber in einer Höhe liegen, die keine negativen Arbeitsanreize auslöst).


#### ***Aufgabenfeld 4: Überprüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in der Lehre***

##### **Hintergrund**

Neben der Gestaltung der Studienangebote i.e.S. ist die Schaffung eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements in der Lehre als komplementäres Element zur Einführung von Studienbeiträgen zu betrachten. Die Hochschule muss parallel zu den Beiträgen an Prozessen und Verfahren arbeiten, die die Qualität und Nachfrageorientierung ihres Studienangebots dauerhaft sichern. Damit wird sichergestellt, dass sich die Beitragsverwendung nicht nur auf kurzfristige Einzelmaßnahmen beschränkt, die längerfristig möglicherweise verpuffen, sondern für dauerhaft stabile Qualität sorgen. Gerade für eine internationale Klientel ist die Qualitätssicherung und die transparente Darstellung der Mechanismen häufig ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium für die Studienwahl. Für die Studienbeiträge wird eine Leistung eingekauft. Diese muss über einen längeren Zeitraum eine gleich bleibende Qualität haben, die an zuvor festgelegten Standards gemessen wird. Sie

muss aber auch angepasst werden, wenn Anforderungen sich verändern und sinnvolle Verbesserungsvorschläge vorliegen.

#### **CHEckliste 4: Qualitätsmanagement in der Lehre**

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	
1.	Strategische Verankerung der Lehrqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielt die Lehrqualität in dem Leitbild und in Strategiedokumenten der Hochschule?</li> <li>• Ist die Lehrqualität in internen Planungs- und Steuerungsprozessen (z.B. Zielvereinbarungen) konkret und überprüfbar verankert?</li> <li>• Gibt es interne Anreizsysteme für die Lehrqualität?</li> <li>• Werden Lehrinnovationen gefördert?</li> </ul>	
2.	Bausteine des Qualitätsmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden durchgehend Lehrevaluationen durchgeführt?</li> <li>• Gibt es Qualitätszirkel, Peer Reviews, Benchmarking, Ombudsverfahren, Beschwerdemanagement...?</li> <li>• Gibt es umfassende QM-Systeme, mit denen die Einzelmaßnahmen der Qualitätssicherung und –entwicklung zu einem Gesamtkonzept integriert werden?</li> </ul>	
3.	Organisatorische Verankerung von Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es intern Verantwortliche für Qualitätsmanagement?</li> <li>• Ist das Qualitätsmanagement hinreichend hoch „aufgehängt“, aber dennoch dezentral verankert?</li> </ul>	
4.	Existenz von Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrende?</li> <li>• Entwickeln sich Qualifikationen, die den Zielen der Verbesserung von Lehrangeboten entsprechen?</li> <li>• Bestehen Personalressourcen, um ggf. neue Zielgruppen adäquat zu betreuen (oder werden sie aufgebaut)?</li> <li>• Gibt es eine Personalentwicklungspolitik, um bei Neueinstellungen strategische Aspekte einzubringen?</li> </ul>	

## **Exemplarische Schlussfolgerungen**

Qualitätsmanagement ist ein wichtiges Feld der aktuellen Hochschulreformen, das in der obigen Tabelle nur punktuell gestreift werden kann. Damit soll deutlich gemacht werden, dass Qualitätsmanagement eine herausragende Rolle für die dauerhafte Sicherung der „Preiswürdigkeit“ und für glaubhafte Leistungsversprechen spielt. Es zeigt sich auch, dass Qualitätsmanagement nicht auf das Ausfüllen von Veranstaltungsevaluationsbögen durch die Studierenden beschränkt ist, sondern sehr viel umfassender verstanden werden muss.

Reformprozesse können sich hier wechselseitig befördern: Der durch Studienbeiträge gesetzte Anreiz kann bzw. muss der Auslöser sein, Qualitätsmanagement parallel weiterzuentwickeln. Wenn ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement aufgebaut ist, kann dies in der Außenkommunikation auch wieder als Argument für die Erhebung von Studienbeiträgen eingesetzt werden. Wenn das Qualitätsmanagement bei der Einführung von Studienbeiträgen bereits ausgebaut ist, stellt dies eine gute Voraussetzung für die optimale Nutzung der zusätzlichen Mittel aus Studienbeiträgen dar.

### ***Aufgabenfeld 5: Entscheidung über die Preispolitik und -strategie der Hochschule***


#### **Hintergrund**

Eine deutsche Hochschule, die Studienbeiträge einführt, steht derzeit in einem Preis- und Qualitätswettbewerb

- mit privaten (beitragspflichtigen Studienangeboten),
- mit andern staatlichen Hochschulen im selben Bundesland (ob sie nun Beiträge erheben oder nicht) sowie
- staatlichen Hochschulen in anderen Ländern, welche Studienbeiträge nicht erlauben, ebenso wie
- mit Hochschulen in anderen Ländern, die Studienbeiträge eingeführt haben oder ermöglichen.

Über den Erfolg der Hochschule sowie positive Preiswürdigkeitsurteile wird dabei nicht zuletzt auch die Preispolitik der jeweiligen Hochschule entscheiden. Wofür, an wie vielen Stellen, von welchen Zielgruppen, in welcher Höhe etc. Beiträge erhoben werden, dürfte am Markt (für beitragspflichtige Angebote) entscheidend sein. Es entsteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit der Marketingstrategie (s. Aufgabenfeld 3); die Preispolitik kann als Teil der Marketingstrategie betrachtet werden (der hier nochmals gesondert herausgehoben wird). Wenn der Beitragssatz und die Erhebungsform staatlich vorgeschrieben sind, entfällt dieses Aufgabenfeld (bzw. verbleibt lediglich in Bezug auf weiterbildende Masterangebote). Bisher ist allerdings Nordrhein-Westfalen das einzige Bundesland, das einen Spielraum in der Preispolitik einräumt.

## CHEckliste 5: Preispolitik und -strategie

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	
1.	Orientierungspunkt für die Höhe der Studienbeiträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Studienbeiträge an den Kosten der Ausbildung, der Marktsituation auf dem Absolventenmarkt (Berufs- und Einkommenschancen) oder dem Markt für Studienangebote (Nachfrage) ausgerichtet?</li> <li>• Werden die Studienbeiträge so kalkuliert, dass bei einem gewünschten Angebot dauerhaft die Kosten gedeckt werden, die nicht aus staatlichen Haushalten zu finanzieren sind?</li> <li>• Orientieren sich Studienbeiträge an bestimmten Zusatznutzen der Studierenden, die sie ohne Beiträge nicht bekommen hätten?</li> <li>• Sollen (befristete bzw. selektive) Absprachen mit anderen Hochschulen gesucht werden?</li> <li>• Wie orientieren sich die Beiträge an relevanten europäischen oder internationalen Konkurrenten?</li> <li>• Gibt es eine unterschiedliche Beitragsstrategie für deutsche Studierende und EU-Bürger einerseits und Nicht-EU-Bürgern andererseits?</li> </ul>	
2.	Wahl des Anknüpfungspunktes für die Erhebung der Studienbeiträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Studienbeiträge für einen bestimmten Zeitraum (Monat, Semester, Jahr...) erhoben oder werden die Studienbeiträge für das Studium insgesamt gezahlt (je Abschluss, ...)?</li> <li>• Orientieren sich die Studienbeiträge an tatsächlich genutzten Angeboten (Preis pro Module, ...) oder an Zeiteinheiten?</li> <li>• Sind Kombinationen o.g. Ansätze (z.B. orientiert an Fix- und variablen Kosten) sinnvoll?</li> </ul>	
3.	Typus der Studienbeiträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Studienbeiträge für unterschiedliche Studienangebote einheitlich oder differenziert?</li> <li>• Erfolgt mit verschiedenen Beitragsregelun-</li> </ul>	

		gen eine gezielte Produktdifferenzierung?	
4.	Durchführung einer finanziellen Marktanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie verändern sich Kosten des Studiums (Beiträge + Lebenshaltungskosten, aber ggf. auch Senkung der Opportunitätskosten) bei kürzerer Studiendauer? Welche Wirkung ist auf die Rendite der Akademiker aus dem Studium zu erwarten?</li> <li>• Wie ist die Beitragsgestaltung einzuschätzen im Vergleich mit Beiträgen/Studienkosten der Wettbewerber?</li> <li>• Bewährt sich die Beitragsgestaltung im Markttest (soweit möglich)?</li> </ul>	
5.	Erhebung der Meinung der Studierenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie fallen Preiswürdigkeitsurteile aus?</li> <li>• Welche Preisbereitschaften sind vorhanden? (i.V.m. Refinanzierungsoptionen und Nutzenerwartungen)</li> </ul>	
6.	Festsetzung der Beitragshöhe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Basis-Preisstrategie (z.B. Hoch- vs. Niedrigpreis) wird eingeschlagen?</li> <li>• Wird eine Politik der internen Subventionierung verfolgt, bei der einzelne Studienangebote oder –abschnitte Deckungsbeiträge für andere erbringen?</li> <li>• Welche Beitragshöhe wird gewählt? Einheitlich oder differenziert?</li> </ul>	
7.	Gewährung von Nachlässen/Freiplätzen u.ä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Nachlässe/Stipendien für sozial Bedürftige? Nach welchen Kriterien? Wer prüft/entscheidet?</li> <li>• Gibt es Nachlässe/Stipendien für Leistungsstarke? Nach welchen Kriterien? Wer prüft/entscheidet?</li> <li>• Gibt es andere Gründe für Nachlässe/Stipendien, die sich aus dem Hochschulprofil begründen? Wer prüft/entscheidet?</li> <li>• Wie werden Teilzeitstudierende behandelt?</li> <li>• Wie werden ausländische Studierende behandelt?</li> <li>• Wie wird mit Praxissemestern, Auslandssemestern, Familiensituation u.ä. umgegangen?</li> </ul>	
8.	Zeitliche Stabilität der Beitragsregelungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie lange sollen Beitragsregelungen unveränderbar bleiben?</li> <li>• Wie sollen Zeiträume und Kriterien für die Überprüfung festgelegt werden? Wer</li> </ul>	

		prüft/entscheidet? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Anpassungen im Zeitablauf sollen zulässig sein?</li> </ul>	
9.	Kalkulation des Beitragsaufkommens (Netto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit welchen Abzügen, Ausfällen (z.B.: sind „Scheinstudierende“ bereits aufgrund anderer Gebühren exmatrikuliert?) und Verwaltungskosten ist zu rechnen?</li> <li>• Wie hoch wird das für die Lehre verfügbare Aufkommen sein? Was kann man sich damit leisten? Sind Abstriche gegenüber den intendierten Leistungen/Qualitäten zu machen bzw. deutlichere Schwerpunkte zu setzen?</li> <li>• Wie reagiert das zu erwartende Aufkommen in Modellrechnungen auf Variationen der Annahmen (über Studierendenzahlen, Ausfallraten, Sofortzahler vs. Darlehen etc.)?</li> </ul>	
10.	Abstimmung mit anderen Zahlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist eine Integration der Studienbeiträge mit anderen finanziellen Beiträgen der Studierenden im Sinne einer Gesamtsumme möglich (Kosten für Labore, Studentenwerksbeitrag, AStA-Beitrag..)?</li> <li>• Können oder sollen andere Beiträge abgelöst werden? („all-inclusive“)</li> <li>• Welches Signal kann/soll durch eine evtl. Zusammenführung der Gebühren deutlich werden?</li> </ul>	

### Exemplarische Schlussfolgerungen

Die verschiedenen genannten Orientierungspunkte für die Beitragshöhe haben alle ihre Berechtigung und hängen von den an der Hochschule entwickelten normativen Vorstellungen und vom Marketingkonzept ab. Zunächst ist es gleichermaßen plausibel, dass ein Ingenieur mit sehr teurem Studium mehr bezahlt, dass bei geringen Studierendenzahlen mit Preissenkungen gearbeitet wird oder dass in einem Studium mit exzellenten Berufsaussichten ein höherer Preis verlangt wird. Diese Differenzierungen könnten aber der oben dargestellten „Botschaft“ („bei uns wird ein Mitgliedsbeitrag gezahlt“) widersprechen. Eine „Exzellenzuniversität“ würde durchgängig den erlaubten Höchstsatz verlangen, eine eher auf Massenausbildung orientierte Hochschule wird möglicherweise die Studienbeiträge an besonderen Qualitätsmerkmalen ausgewählter, einzelner Studiengänge orientieren und in anderen Bereichen eine Preisführerschaft anstreben.

Die Zahlung pro Modul hätte den Vorteil, Teilzeitstudierende automatisch gerecht zu behandeln und die zeitliche Flexibilität von Studierenden zu fördern. Außerdem impliziert sie eine Koppelung mit der Modularisierung und eine Förderung der Studierendenmobilität, wenn z.B. einzelne Module an unterschiedlichen Hochschulen belegt werden. Werden Bei-



träge für das Studium insgesamt gezahlt, reduzieren sich hingegen die Anreize zur Begrenzung der Studiendauer. Andererseits wird dadurch aber auch eher die Gefahr eines „Schmalspurstudiums“ vermieden. Bei einer Beitragszahlung pro Semester sollte ein Teilzeitstudierendenstatus eingeführt werden, um diese nicht ungerecht zu behandeln (wenn sie den gleichen Leistungsumfang nur über einen längeren Zeitraum gestreckt nutzen, sollten sie dafür nicht zwangsläufig mehr bezahlen als Vollzeitstudierende).

Die differenzierte Behandlung bestimmter Studierendengruppen kann etwas mit dem Profil einer Hochschule zu tun haben. Werden beispielsweise mit Entwicklungsländern besondere Partnerschaften gepflegt, kann möglicherweise eine Befreiung angestrebt werden. Hier muss aber beachtet werden, dass eine Kostenabsicherung auf anderem Wege stattfindet. Zudem sind Studierende aus Entwicklungsländern nicht zwangsläufig finanziell schlecht ausgestattet. Eine andere Strategie findet sich daher häufig an europäischen Hochschulen: Von Nicht-EU-Studierenden werden oft deutlich höhere Studienbeiträge verlangt, dies wird aber z.T. auch mit besonderen Service- und Betreuungspaketen gekoppelt. Hier kommt dann deutlich das umfassende Verständnis von einem „Gesamtpaket“ aus akademischen Leistungen und begleitenden und unterstützenden student services zum Tragen.

Eine weitere für Hochschulen relevante Fragestellung in Bezug auf die Differenzierung ist die Handhabung von „need-based“ vs. „merit-based“-Elementen. Befreiungen können sich an sozialen Aspekten orientieren, aber ebenso genutzt werden, um damit besonders leistungsfähige Studierende anzulocken und zu fördern (Freiplätze für die besten X % der Bewerber, Teilerlasse für die X besten Absolventen eines Jahrgangs o.ä.). Hier ist zu beachten, dass es mit den Leistungen nach BAföG schon ein „need-based“-Element gibt.

Um über die Preispolitik entscheiden zu können, benötigt man nicht zuletzt empirische Information in unterschiedlicher Form, sowohl aus der Marktforschung als auch in Form von Modellrechnungen zum Netto-Aufkommen. Wie viel Arbeit und Ressourcen hier investiert werden, hängt sicherlich von den vorhandenen Spielräumen der Beitragsgestaltung ab. In einem staatliche gesetzten Korridor von 0 – 500 € (wie in Nordrhein-Westfalen) sollte die Investition in Methoden der Preisbestimmung sicherlich begrenzt bleiben. Möglicherweise ist es für Hochschulen sinnvoll, Erfahrungen mit der Preispolitik zunächst pilothaft in den Bereichen zu sammeln, in denen große Spielräume bestehen (z.B. weiterbildende Masterangebote). Dies führt auch zu der Überlegung, dass Beitragsregelungen in bestimmten Zeiträumen überprüft und ggf. revidiert werden müssen; gleichzeitig ist es aber aus Sicht der Studierenden wichtig, stabile und dadurch verlässliche Konditionen zu haben, die für den einzelnen Fall (Fach, Studiengang oder Hochschule) transparent und kohärent sein müssen. Daher ist es wichtig, dass klare Regeln und Zeithorizonte für mögliche Preisanpassungen gesetzt werden.

## **Aufgabenfeld 6: Sicherstellung der Sozialverträglichkeit**

### **Hintergrund**

Unabhängig von der Höhe der Studienbeiträge und dem hier verfolgten Ansatz gibt es einen weit reichenden Konsens in den deutschen (staatlichen und privaten) Hochschulen darüber, dass die individuelle Eignung und Motivation, in keinem Fall die soziale Herkunft

und der finanzielle Hintergrund über die Möglichkeit zur Aufnahme eines Studiums entscheiden sollen. Angestrebt wird auch hierzulande, was international unter dem Schlagwort „need-blind-admission“<sup>1</sup> bekannt ist. Wie man Sozialverträglichkeit in diesem Sinne herstellen kann, dazu braucht es – nicht nur mit Blick auf die Einführung von Studienbeiträgen – eines Konsenses und eines Konzeptes in jeder Hochschule. Eine Einführung von Studienbeiträgen ohne parallele Maßnahmen zur Sicherung der Sozialverträglichkeit wäre unverantwortlich. Diese Verantwortung ruht auf vielen Schultern: vom Staat über die Hochschulen bis zur Wirtschaft. Die entscheidende Initiative muss aber von den Hochschulen kommen, die eine Rolle als „Anwalt“ der Studierenden wahrnehmen sollten.

### CHEckliste 6: Sozialverträglichkeit

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Begriffsklärung der Sozialverträglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Leitideen werden mit Sozialverträglichkeit verbunden (z.B. Elternunabhängigkeit, umgekehrter Generationenvertrag, Stützung finanzschwacher Gesellschaftskreise)?</li> <li>• Wie lässt sich Sozialverträglichkeit hochschulspezifisch definieren (z.B. bezogen auf bestimmte Zielgruppen)?</li> <li>• Wie wird Sozialverträglichkeit mit Leistungsorientierung abgewogen/verknüpft?</li> <li>• Wie wichtig ist eine über das gesetzliche Maß hinausgehende Gestaltung der Sozialverträglichkeit für das Hochschulprofil?</li> </ul>	
2.	Identifikation der Zugangsbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch sind die Zugangsbarrieren bei verschiedenen Zielgruppen der Hochschule?</li> <li>• Sind die Zugangsbarrieren v.a. materieller und/oder psychologischer Natur?</li> <li>• Worin genau bestehen die Zugangsbarrieren?</li> </ul>	
3.	Einführung „Sozial-Controlling“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit welchen Indikatoren ist „Sozialverträglichkeit“ an der Hochschule zu messen?</li> <li>• Wie ist der Ist-Zustand? Wie ist der Soll-Zustand? (Konstanz oder Verbesserung?)</li> </ul>	

---

<sup>1</sup> Need-blind-admission bedeutet, dass die Bewerbungen unabhängig von den finanziellen Möglichkeiten des sich Bewerbenden geprüft werden und darauf basierend eine Zulassungsentscheidung getroffen wird. Erst anschließend werden die finanziellen Rahmenbedingungen geprüft und festgelegt, in welchem Umfang finanzielle Unterstützung notwendig ist.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Veränderungen treten im Zeitablauf ein?</li> </ul>	
4.	Umsetzung staatlicher Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche der Sozialverträglichkeit dienenden Befreiungstatbestände werden staatlich vorgegeben?</li> <li>• Inwieweit sind diese geeignet, den hochschuleigenen Zielen mit Blick auf Sozialverträglichkeit zu genügen?</li> <li>• Wie lassen sich die staatlichen Vorgaben in ein eigenes, profilorientiertes Modell integrieren?</li> </ul>	
5.	Instrumente der Sicherung der Sozialverträglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielt das BAföG? Welche Rolle spielen Studienkredite?</li> <li>• Wie sieht der „Refinanzierungsmix“ für Studierende aus?</li> <li>• Welche Rabatte und Nachlässe sollen gewährt werden? (s.o.)</li> <li>• Welche Refinanzierungssysteme, insbesondere Darlehen, sollen hochschulseitig angeboten werden? (s.u.)</li> <li>• Welche Rolle spielen nachvollziehbare Gestaltung, Transparenz, Kommunikation und Beratung?</li> <li>• Können Geldgeber für Stipendien gewonnen werden? Wer? (Wirtschaft, Alumni, Bevölkerung, ...)</li> </ul>	
6.	Integration zu einem Sozialmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie lassen sich die einzelnen Instrumente zur Sicherung der Sozialverträglichkeit zu einem integrierten Gesamtmodell kombinieren?</li> </ul>	
7.	Hochschulübergreifendes Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bietet sich bei der Schaffung von Refinanzierungsmöglichkeiten eine Kooperation mit anderen Hochschulen an?</li> <li>• Sind gemeinsame regionale Lösungen machbar und sinnvoll?</li> </ul>	
8.	Kommunikation/Beratung zur Studienfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollen die Instrumente der Refinanzierung kommuniziert werden?</li> <li>• Können Hochschulen hierbei kooperieren?</li> <li>• Wie muss sich die Studienfinanzierungsberatung verändern?</li> </ul>	

## Exemplarische Schlussfolgerungen

Über Sozialverträglichkeit können durchaus unterschiedliche Vorstellungen entwickelt werden, die auf bestimmten normativen Grundausrichtungen und Gerechtigkeitsverständnissen beruhen. So wird Gerechtigkeit in Deutschland traditionell zumeist als Förderung orientiert am Einkommen des Elternhaushalts verstanden. Ausländische Beitragssysteme neigen hingegen z.T. eher dazu, den Studierenden/Akademiker und seine Lebenszeitperspektive in den Mittelpunkt der Verteilungsüberlegungen zu stellen. Je nach Ansatz kommt man zu unterschiedlichen Gestaltungen der Sozialverträglichkeit; im letztgenannten Ansatz wären beispielsweise nicht unbedingt Beitragsbefreiungen erforderlich, aber ein Darlehen mit einkommensabhängiger Rückzahlung geboten. Hinzu kommen Überlegungen zu speziellen Profilelementen und Zielgruppen der Hochschule, z.B.: Gibt es eine bestimmte regionale Klientel, bei der hohe Zugangsbarrieren zum Hochschulstudium bestehen bzw. zu befürchten sind? Liegt aufgrund der Fächerstruktur eine besondere Sozialstruktur der Studierenden vor, die es zu berücksichtigen gilt? Für diese Fragen spielt das Sozialcontrolling eine wichtige Rolle. Das Controlling eignet sich aber nicht nur zur Unterstützung von Entscheidungen über die Beitragsgestaltung, sondern auch zur permanenten Überprüfung der sozialen Effekte von Studienbeiträgen.

Wesentlich für die „need-blind-admission“ ist einerseits, dass jeder Studieninteressent die finanziellen Mittel aufbringen kann. Dafür braucht es Instrumente der Refinanzierung – es ist grundsätzlich festzulegen, wie die Mischung dieser Instrumente (Befreiungen, Stipendien, Darlehen, Jobs) aussehen soll. Es reicht andererseits aber nicht aus, dass diese Instrumente existieren. Genauso wichtig ist die Transparenz der Angebote sowie die tatsächliche Bereitschaft, sie in Anspruch zu nehmen. Es muss also auch eine Einschätzung der psychologischen Wirkungen erfolgen, z.B. im Zusammenhang mit einer oft vermuteten Aversion gegen Verschuldung o.ä. Je nach Wichtigkeit des psychologischen Aspekts müssen Maßnahmen der Kommunikation, Transparenz und Beratung die Sozialverträglichkeit sicherstellen.

Die Refinanzierung könnte dann besonders transparent sein, wenn ein integriertes Modell die unterschiedlichen Instrumente verbindet. Ein Beispiel dafür könnte das Modell eines „Bildungsschecks“<sup>2</sup> sein: Studierende, die die Studienbeiträge nicht aufbringen können, erhalten einen Bildungsscheck, der die Zahlung für ein Semester oder ein Jahr verbrieft. Für die Bildungsschecks gibt es unterschiedliche Quellen: Ein Teil wird von der Hochschule selbst ausgestellt und zugeteilt, entweder als Freiplatz oder mit einer Arbeitsgegenleistung der Studierenden. Ein Teil wird von Sponsoren als Stipendium ausgegeben, evtl. gekoppelt mit bestimmten Leistungen des Empfängers oder mit einer Gegenleistung in Form der Ableistung eines Praktikums. Man hätte damit ein gut kommunizierbares, integriertes System, das verschiedene Konsequenzen an unterschiedliche Schecks knüpft, aber jedem daran interessierten Studierenden die Refinanzierung ermöglicht.

Zur Schaffung von Refinanzierungsmöglichkeiten erscheinen möglicherweise regionale Lösungen attraktiv, z.B. durch Einbindung der regionalen Wirtschaft in Stipendienprogramme. Es könnten besondere Chancen im Marketing für eine Hochschulregion genutzt werden.

---

<sup>2</sup> Vgl. das Modell der Montanuniversität Leoben  
(<http://www.unileoben.ac.at/~twinkler/PraxisScheck.htm>).

Generell gilt, dass ein möglichst umfangreicher Mix an Refinanzierungsinstrumenten sicher am besten geeignet ist, etwaige Abschreckungswirkungen zu begrenzen, da Studierende aus einer breiten Palette ein Refinanzierungsangebot finden können, das ihren Bedürfnissen entspricht.

## Aufgabenfeld 7: Entwicklung eines Refinanzierungssystems

### Hintergrund

Die vorhergehenden Überlegungen zur Sozialverträglichkeit haben gezeigt, dass diese im Wesentlichen über Refinanzierungsmöglichkeiten für Studierende hergestellt werden muss. Abschreckungseffekte können nur vermieden werden, wenn es eine hinreichend große Auswahl substitutiver und komplementärer Studienfinanzierungsinstrumente gibt. Dabei entstehen zahlreiche Gestaltungsfragen im Detail (der Aspekt der Preisnachlässe wurde bereits oben im Kontext der Preispolitik diskutiert). Die Hochschulen werden – auch bei staatlich bereitgestellten Refinanzierungsmöglichkeiten – in der Pflicht sein, insbesondere die Eltern-unabhängigen Optionen zu stärken bzw. neue zu erschließen. Klar ist zudem, dass eine komplexer werdende Finanzierung des Studiums auch Veränderungen und Ausweitungen der Beratungsangebote erfordert.

Auch hier hängt der Handlungsbedarf der Hochschule wieder von staatlichen Rahmenbedingungen ab: Wenn beispielsweise ein aus Sicht der Hochschule geeignetes staatliches Darlehenssystem bereits existiert, entfallen die im Folgenden genannten Gestaltungsaufgaben in Bezug auf ein Darlehen.

### CHEckliste 7: Refinanzierung

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Individueller Finanzierungsbedarf/individuelle Finanzierungslücken der Studierenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch ist der Bedarf der Studierenden an Refinanzierung (Anteil, Höhe)?</li> <li>• Welche Möglichkeiten der Refinanzierung sind bereits durch Staat, Banken, Finanzdienstleister etc. verfügbar?</li> <li>• Welche Rolle spielen die „Klassiker“ der Studienfinanzierung (BAföG, Eltern, Jobben, Ersparnisse)?</li> <li>• Welche Lücke existiert?</li> </ul>	
2.	Umfang der verschiedenen Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Gewichtungen zwischen den Instrumenten sollen im Finanzierungsmix der Hochschule vorgenommen werden (Nachlässe, Darlehen, Stipendien, studienförderli-</li> </ul>	

		che Jobs, Humankapitalfonds...)?	
3.	Akquise von Geldgebern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können Refinanzierungsinstrumente durch Geldgeber unterstützt werden? Welche Geldgeber sind vorhanden/können angesprochen werden?</li> <li>• Welche Finanzierungsform wird von den Geldgebern akzeptiert (Übernahme Ausfallsicherung Darlehen, Vergabe von Stipendien, Vorfinanzierung quick wins, Praxis-scheck etc.)?</li> <li>• Gibt es Zielkonflikte mit anderen Akquisitionsmaßnahmen bei denselben Geldgebern (z.B. Stiftungsprofessuren, Fundraising, Sponsoring)?</li> </ul>	
4.	Gestaltung Studendarlehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist (potenzieller) Darlehensgeber?</li> <li>• Zugang zum Darlehen: Bedürftige oder alle Studierenden, die wollen?</li> <li>• Darlehensvolumen: Obergrenze oder je nach Studiendauer beliebige Höhe? Pro Semester oder für gesamtes Studium?</li> <li>• Konditionen: Zinssatz? Inflationsausgleich?</li> <li>• Rückzahlungsmodalitäten: Zins und Tilgung, einkommensabhängige Rückzahlung (mit Progression)? Freibetrag/Freigrenze, bei der Rückzahlung einsetzt? Restschulderlass nach bestimmter Zeit? Rückzahlung über bestimmte Zeit mit festem Einkommenssatz oder in Höhe aufgenommenes Darlehen?</li> <li>• Sicherheiten: Wer trägt das Ausfallrisiko (Rücklage aus den Beiträgen, Bürgschaft der Hochschule, durch von den Studierenden zu bezahlende Ausfallversicherung, Risikoprämie auf Zins, Staat)? Bei Ausfallfonds: Gestaltung der Einzahlung? Höhe der Rücklagen? Solidarische vs. anreizorientierte Lösung?</li> <li>• Weitere besondere Darlehensmerkmale: Beginn der Rückzahlung, Zeitpunkt des Erlöschens der Restschuld, Sanktionen bei Zahlungsverzug, Sondertilgungen, ...?</li> <li>• Modalitäten bei Wechsel der Hochschule/des Bundeslandes?</li> <li>• Nutzung besonderer Finanzprodukte wie z.B. Humankapitalfonds?</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden Modalitäten für Zielgruppen gestaltet, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit nach Studienabschluss nicht im Bereich der deutschen Jurisdiktion aufhalten werden?</li> </ul>	
5.	Gestaltung Stipendien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausrichtung der Stipendien (für Bedürftige, für Leistungsfähige, für bestimmte Zielgruppen, für bestimmte Fächer, für bestimmte Herkunftsgruppen...)?</li> <li>• Umfang der Stipendien (Dauer der Zahlung, Voll-/Teilstipendien, leistungsabhängige Voraussetzungen für Fortführung, für Studienbeiträge und/oder Lebenshaltungskosten...)?</li> <li>• Wie soll die Kommunikationspolitik bezüglich der Stipendiengeber gestaltet werden?</li> <li>• Gibt es Verpflichtungen der Stipendiennehmer im Gegenzug?</li> </ul>	
6.	Gestaltung studienförderlicher Jobs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Arten von studienrelevanten Jobs sind denkbar?</li> <li>• Kann die Übernahme von Aufgaben in Forschung und Lehre dazugehören? Welcher Aufgaben?</li> <li>• Können Jobs durch besondere studentische Dienstleistungen (neue Serviceangebote) geschaffen werden?</li> </ul>	
7.	Finanzierungsberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können/müssen neue Informationsmöglichkeiten geschaffen werden?</li> <li>• Wie soll Finanzierungsberatung organisatorisch verankert und in die Hochschulabläufe eingebaut werden?</li> <li>• Ist eine engere Abstimmung und Kooperation zwischen Beratungsangeboten der Hochschule, des Studentenwerks, des AstA, der Kredit- und Darlehensgeber möglich und sinnvoll?</li> <li>• Ist die Schaffung von (evtl. weiteren) studienförderlichen Jobs für Studierende in der Finanzierungsberatung möglich und sinnvoll?</li> <li>• Empfiehlt sich eine hochschulspezifische und/oder eine hochschulübergreifende Organisation der Finanzierungsberatung?</li> </ul>	

8.	Härtefallregelungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Braucht man besondere Vorkehrungen für außergewöhnliche Härtefälle (z.B. einen Notfallfonds, der relativ unbürokratische Unterstützung gewährt)? Wenn ja: Wer entscheidet im Einzelfall?</li> <li>• Wie kann das Antragsverfahren effizient und transparent gestaltet werden?</li> </ul>	
----	---------------------	---	--

### Exemplarische Schlussfolgerungen

Wichtig erscheint, dass jede Hochschule erst einmal den Handlungsbedarf in Sachen Refinanzierung bestimmt. Dieser resultiert daraus, ob bereits ausreichende und adäquate Finanzierungsangebote am Markt vorhanden und verfügbar sind. Banken entdecken zunehmend den Markt der Studienfinanzierung, auch ein bundesweites Angebot der Kreditanstalt für Wiederaufbau läuft an. Finanzdienstleister bieten so genannte Humankapitalfonds an, bei denen Anleger Fondsanteile erwerben, die für die Studienfinanzierung eingesetzt werden und über eine einkommensabhängige Rückzahlung nach dem Studium eine Verzinsung für die Anleger erwirtschaften sollen. Die durch die Hochschule selbst geschaffenen Refinanzierungsmöglichkeiten sind damit auf jeden Fall komplementär zu den bestehenden Instrumenten zu gestalten. Primär wird es um ergänzende Instrumente wie Humankapitalfonds oder Stipendien gehen.

Ein interessantes Beispiel für ein Stipendienmodell bietet das Modell der „Praxisschecks“ der Montanuniversität Leoben in Österreich. Dort werden von Unternehmen ausgestellte Praxisschecks, die semesterweise die Beitragszahlung verbriefen, mit Praktika in Unternehmen verbunden. D.h. mit dem Stipendiensystem wird gleichzeitig der Kontakt der Studierenden zur Wirtschaft intensiviert und die Berufschancen positiv beeinflusst. Bei einem Humankapitalfonds ist es möglich, die Investoren mit den Studierenden zusammenzubringen und dadurch ebenfalls einen besonderen Mehrwert mit der Finanzierungsform zu verknüpfen. Solche hochschulbezogenen Refinanzierungsmöglichkeiten können also durchaus auch als Werbeargument eingesetzt werden.

Bei den Jobs ist die entscheidende Frage, wofür die Studierenden eingesetzt werden. Eine Ausdehnung der herkömmlichen Hilfskraftjobs dürfte kaum förderlich sein und könnte auch leicht mit dem Stigma des „Schuftens“ für Studienbeiträge versehen werden (mit möglicherweise negativem Effekt auf die Studiendauer). Daher ist entscheidend, dass die im Zuge der Beitragseinführung zusätzlich geschaffenen Jobs in besonderer Weise im Bereich von Lehre und Forschung qualifizieren, dadurch für Jobber und Arbeitgeber/Hochschule (bestenfalls sogar für die übrigen Studierende, etwa über Tutorien) positive Wirkungen entfalten und damit eine echte Win-win-Situation erzeugen. So könnte die Beteiligung höhersemestriger Studierender an der Lehre oder der Forschung gefördert werden, soft skills könnten sich durch eine aktive Rolle in der Lehre entwickeln (und letztlich könnte dies sogar mit Credits versehen und als Studienleistung anerkannt werden). Es könnten aber auch ganz neue Dienstleistungen von Studierenden für Studierende angeboten werden, wie einige willkürlich ausgewählte Beispiele aus amerikanischen Universitäten zeigen:

- „Online writing labs“, in denen Tutoren akademische Texte in Bezug auf Struktur und formale Standards kommentieren;



- Workshops zu akademischen Arbeitsformen und –techniken;
- Schaffung von Anlaufstellen für neue Lerntechnologien zur technischen und Nutzungsberatung;
- „peer advisor“-Modelle für Neuimmatriulierte, Unterstützung der akademischen Integration durch Mentoring, „Nachhilfe“ bei selektiven Schwächen, Einführungswochen, „freshmen seminar“ (Entwicklung eines Forschungsprojekts in der Gruppe mit dem Ziel, Verständnis für akademische Arbeitsweisen zu erzielen);
- Einrichtung eines Pools, aus dem Studierende Gelder für selbst initiierte und durchgeführte Forschungsprojekte erhalten können.

Beim Thema Stipendien zeigen sich erneut Zusammenhänge mit dem Hochschulprofil. Die mit Stipendien verbundenen Signale können die Profilbildung unterstützen. Wenn es beispielsweise gelingt, bei einem Industriepartner Stipendien für ein bestimmtes Fach einzuwerben, dann führt diese besondere Förderung zu einer herausgehobenen Stellung des Fachs. In diesem Fall müsste sichergestellt sein, dass das betreffende Fach für das Profil der Hochschule eine entscheidende Rolle spielt. Oder wenn sich Stipendien an bestimmte Personengruppen richten, sollten diese idealerweise auch zu den wichtigen Zielgruppen der Hochschule gehören.

Wenn es mehr als eine einzige Möglichkeit der Refinanzierung der Studienbeiträge gibt, entsteht Beratungsbedarf. Studierende müssen bei der Klärung im Einzelfall unterstützt werden, welcher Finanzierungsmix für sie in Frage kommt und optimal erscheint. Eine offensiv kommunizierte Beratungsmöglichkeit ist ein wichtiger Ansatz, um Zugangsbarrieren zu minimieren und um Studierende zu werben. Wenn es bei der Beratung auch stark um Profilierung geht, spricht vieles für Beratung auf Ebene der einzelnen Hochschule. Wenn Beratung aber eher dazu beitragen soll, einen bestimmten Standort zu fördern und Größenvorteile in der Umsetzung zu erzielen, kann auch eine hochschulübergreifende Beratungslösung entworfen werden. Angesichts der bisherigen Kompetenzen im Bereich der Finanzierungsberatung muss es zu einem abgestimmten Vorgehen und einer sinnvollen Rollenverteilung zwischen Hochschule, Studentenwerk und Studierendenselbstverwaltung kommen. Es muss eine Abstimmung zwischen BAföG-Beratung und allgemeiner Finanzierungsberatung geben.

## ***Aufgabenfeld 8: Gestaltung interner Strukturen und Prozesse***

### **Hintergrund**

Studienbeiträge müssen dauerhaft in die Hochschulprozesse einfließen. Verschiedene interne Prozesse werden berührt: Die interne Mittelvergabe muss die Allokation des Beitragsaufkommens einschließen. Interne Entscheidungen über die Gestaltung der Beitragsysteme und der Mittelverwendung müssen in eindeutig festgelegten Verfahren fallen. Und nicht zuletzt ist zu klären, an welchen Stellen die verschiedenen Gruppen der Hochschule, insbesondere die Studierenden, in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und wie

sich Studienbeiträge in der internen und externen Kommunikation dauerhaft niederschlagen.

### CHEckliste 8: Interne Strukturen und Prozesse

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Ansiedlung von Verantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist für die Gestaltung des Beitragsmodells und dessen laufende Handhabung zuständig?</li> <li>• Wie ist die Aufteilung zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung? Gibt es eine gewisse Autonomie der Fakultäten z.B. bei der Preisgestaltung?</li> <li>• Gibt es die Möglichkeit, die internen Prozesse per autonomer Entscheidung der Hochschule zu gestalten oder gibt es besondere staatliche Restriktionen?</li> </ul>	
2.	Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist an Entscheidungen im Zusammenhang mit Studienbeiträgen zu beteiligen (gesetzliche Vorgabe/Entscheidung der Hochschule)? Wie laufen die Prozesse ab?</li> <li>• Welche Rolle spielen die Gremien und welche? Mitentscheider, Festlegung von Grundsätzen oder nur Informationsrechte?</li> <li>• Was gehört zum operativen Leitungsgeschäft, was zu strategischen Grundsatzfragen?</li> </ul>	
3.	Miteinsatz und -verteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer beschließt über die Regelung der Mittelverwendung?</li> <li>• Nach welchen Mechanismen werden Gelder auf die Fakultäten verteilt („Geld folgt Studierenden“)?</li> <li>• Gibt es zentrale Pools für die Lehre? Nach welchen Mechanismen werden die Gelder daraus vergeben (wer entscheidet)?</li> <li>• Gibt es Sanktionsmechanismen bei unzureichendem/unzulässigem Miteinsatz, z.B. wenn die Fakultäten Gelder für die Forschung einsetzen? Wie/wem wird in welchen Abständen über die Verwendung berichtet?</li> <li>• Soll Geld für besondere (Lehr-; Studierenden-)Preise und Auszeichnungen zurück-</li> </ul>	

		gehalten werden? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sollen (dürfen) Mittel für Stipendien verwendet werden?</li> </ul>	
4.	Partizipation/Nachfragerorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können Studierende in o.g. Entscheidungen einbezogen werden?</li> <li>• Wie können Bedarfe (bez. Einnahmenverwendung, Ausgestaltungsfragen, Refinanzierungsfragen...) artikuliert werden?</li> </ul>	
5.	Controllingprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist das Controlling der sozialen Effekte der Beiträge, der Beitragsverwendung und der finanziellen Parameter zu gestalten?</li> </ul>	
6.	Kommunikationsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie soll interne und externe Kommunikation über Studienbeiträge dauerhaft verankert werden?</li> <li>• Welche Gestaltung des Berichtswesens über Sozial-, Verwendungs- und Finanzcontrolling ist nötig und sinnvoll? Wo soll es von der Zuständigkeit verankert werden?</li> </ul>	

### Exemplarische Schlussfolgerungen

Bei der internen Mittelvergabe kann durchaus an bestehende Verfahren angeknüpft werden. So spielen in internen Allokationsmodellen zumeist aufgaben-, leistungs- und innovationsbezogene Mechanismen eine Rolle (z.T. als „3-Säulen-Modell“ bezeichnet). Dies lässt sich auch auf das Beitragsaufkommen übertragen: Denkbar wäre u.a. ein Modell, bei dem im Rahmen der aufgabenbezogenen Finanzierung ein Teil der Gelder nach der Zahl der Studierenden auf die Fakultäten verteilt wird. Damit würden die Anreize des Wettbewerbs um Studierende „vor Ort“ ankommen. Ergänzend könnten Leistungsindikatoren in der Lehre eine Rolle für die Mittelvergabe spielen (Absolventenzahlen, Studiendauern). Schließlich erscheint es nahe liegend, neben einer indikatorgestützten Verteilung aus einem Zentralspool Lehrinnovationen zu fördern und somit der ex post-Erfolgsmessung ein prospektives Element der Anschubfinanzierung gegenüber zu stellen. Möglicherweise ist aber gerade für kleine Hochschulen oder in der Einstiegsphase auch ein anderes, einfacheres Modell geeignet: Die Beitragseinnahmen fließen an die Hochschulleitung, dort können Projekte zur Verbesserung von Lehre und Studium eingereicht werden, eine Kommission entscheidet über die Projektfinanzierung und über eine Zielvereinbarung werden jeweils Erfolgskriterien fixiert und überprüft.

Angesichts der Schwierigkeit, bei Studierenden Akzeptanz für die Beitragszahlung zu erzielen, sowie angesichts der unbestreitbaren Expertise der Studierenden als unmittelbar Betroffene in Bezug auf Verbesserungsbedarfe in Lehre und Studium sollten sie weit reichend in die Planungsprozesse einbezogen werden. Letztlich besteht die Chance, dass Studienbeiträge von Studierenden ein Stück weit auch als Möglichkeit begriffen werden, ihre Interessen einzubringen. Daher sollte nach Informationsinstrumenten (Befragungen, Internetabstimmungen, Workshops etc.) gesucht werden, mit denen die Studierenden Vorschläge für die Mittelverwendung erarbeiten. Die Studierenden sollten auch an der Ent-

scheidung über den Mitteleinsatz selbst beteiligt werden; denkbar wäre beispielsweise, dass ein Teil der Mittel direkt von den Studierenden vergeben wird oder dass die Studierenden selbst einen Fonds verwalten, aus dem Beitragszahlungen in besonderen Härtefällen übernommen werden. erinnert sei hier an die weit reichende Regelung an der Universität Witten/Herdecke, bei der die Studierenden selbst über eine „Studierendengesellschaft“ das Gebührenmodell und –aufkommen unter Kontrolle haben und auf dieser Basis erhebliche Mitspracherechte in der Universität erlangt haben. Solche Regelungen passen in einen Partizipationsansatz, bei dem nicht alle Gruppen in alle Arten von Entscheidungen gleichermaßen einbezogen werden, sondern bestimmte Gruppen dort besonders stark beteiligt werden, wo die Kriterien der „Sachkompetenz“ und „Betroffenheit“ erfüllt sind. Bei Studienbeiträgen sind dies selbstverständlich zuallererst die Studierenden.

Mehrere Handlungsfelder werden durch das Controlling im Zusammenhang mit den Studienbeiträgen unterstützt. Es müssen regelmäßig Daten in drei Bereichen erhoben, ausgewertet, berichtet und in Entscheidungsprozesse eingebracht werden:

- Sozialcontrolling: Daten über die Entwicklung der sozialen Situation der Studierenden, um die Wirkung der Studienbeiträge auf den Hochschulzugang und die Sozialverträglichkeit zu prüfen;
- Finanzcontrolling: Daten über die Entwicklung der wesentlichen finanziellen Parameter (Aufkommen, Zahl der Zahler, Höhe der Rücklage, Darlehensausfallquoten, Darlehensvolumina, Umfang der Stipendien etc.).
- Verwendungscontrolling: Daten über die Zwecke des Mitteleinsatzes, um die Zweckbindung für die Lehre, die Verbesserungen in Lehre und Studium und die Sinnhaftigkeit des Mitteleinsatzes zu überprüfen.

## ***Aufgabenfeld 9: Verwaltungstechnische Umsetzung***

### **Hintergrund**

Studienbeiträge stellen ebenfalls Herausforderungen an die Verwaltung. Die mit der Beitragserhebung verbundenen administrativen Aufgaben machen evtl. zusätzliches Verwaltungspersonal und eine Veränderung der Abläufe nötig. Wesentliche Ziele bei der Gestaltung der Verwaltung sind Kundenorientierung und Effizienz. Eine funktionsfähige Verwaltung wirkt letztlich auch wieder auf die fairen Zugangschancen für Studierende zurück, denn sie vermeidet Abschreckungseffekte.

## CHEckliste 9: Verwaltung

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Einhaltung rechtlicher Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind für den Verwaltungsvollzug zu beachten?</li> <li>• Welche Verwaltungsaufgaben werden den Hochschulen gesetzlich zugewiesen?</li> </ul>	
2.	Umsetzung in verbindliche Normen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche verbindlichen Regelungen sind zu treffen (Satzung, Gebührenordnung u.ä.)?</li> <li>• Welche Inhalte sind an welcher Stelle zu regeln?</li> </ul>	
3.	Integration in die Verwaltungsstruktur?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei welchen Organisationseinheiten sind die administrativen Zuständigkeiten anzusiedeln?</li> <li>• Wie sind die Zuständigkeiten sinnvoll mit bisherigen Aufgaben zu verbinden?</li> </ul>	
4.	Verwaltung der Beitragszahlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Verwaltungstätigkeiten sind nötig zur Feststellung der Zahlungsverpflichtung, der Erteilung der Gebührenbescheide, der Einziehung der Zahlungen (z.B. direkt zusammen mit Semesterbeitrag)?</li> <li>• Kann man auf vorhandene Verwaltungsprozesse aufsetzen? Gibt es landesweite Modelle der Gebührenverwaltung (verpflichtend/optional)?</li> </ul>	
5.	Darlehens-/Stipendienverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Verwaltungstätigkeiten sind nötig, um den Anspruch auf Darlehen/Stipendien zu prüfen, zur Restschuldverwaltung, zur Einziehung der Rückzahlungen; zur laufenden Aktualisierung der Adressdaten der Absolventen?</li> <li>• Welche Prüfungen von Einkommen, Vorliegen von Ausnahmetatbeständen müssen durchgeführt werden?</li> </ul>	
6.	Beratungseinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Schaffung und organisatorische Verankerung bzw. Umgestaltung einer Beratungseinrichtung in die Wege zu leiten?</li> <li>• Welche neuen Kompetenzen sind erforderlich (Sprache? Fachwissen?)?</li> <li>• Wie kann geeignetes Personal rekrutiert</li> </ul>	

		<p>werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kann ggf. vorhandenes Personal zielgerichtet umgeschult werden?</li> </ul>	
7.	Kalkulation des Aufwands	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcher Verwaltungsaufwand, welche Personal- und Sachressourcen sind für o.g. Prozesse erforderlich?</li> <li>• Können die Kosten dafür aus den Beitragseinnahmen abgedeckt werden?</li> </ul>	
8.	DV-Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche DV-Anwendungen sind notwendig?</li> <li>• Gibt es bereits die notwendige Software?</li> </ul>	

### Exemplarische Schlussfolgerungen

Folgende Aspekte sind u.a. mit den Verwaltungsabläufen verbunden:

- Die Abschätzung und Ermittlung des Aufwands ist ein wichtiger Aspekt des Controllings von Studienbeitragsmodellen; die Minimierung der Verwaltungskosten ist ein wichtiges Ziel und Qualitätsmerkmal. Es sollte dabei auch ermittelt werden, welche Kosten durch staatliche Vorgaben verursacht werden (z.B. durch Bedarfsprüfungsaufgaben, Vorschriften zur Einrichtung bestimmter interner Instanzen wie in Nordrhein-Westfalen).
- Einer der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der Studienbeiträge ist die Beratung der Studierenden. Hier ist darauf zu achten, qualifiziertes Personal einzusetzen, gute Zugriffsmöglichkeiten auf die Informationen zu gewährleisten und die Prozesse kundenorientiert zu gestalten.
- Mit dem Ausbau der Beratung könnte an Hochschulen das Thema Organisation der Beratungsaktivitäten generell aufgegriffen werden. Beratungsangebote sind häufig zersplittert und es gibt keine zentralen Anlaufstellen. Die Zuständigkeiten zwischen Hochschule und anderen Akteuren (Studentenwerk, Studierendenvertretungen) sind geteilt. Die Einführung von Studienbeiträgen könnte genutzt werden, um das Beratungsangebot in Kooperation aller verantwortlichen Akteure insgesamt neu zu strukturieren (von der Kooperation, Koordination bis hin zur räumlichen bzw. organisationalen Zusammenlegung sind verschiedene Varianten denkbar).
- Auch die Dienstleistungsmentalität wird mit der Einführung von Studienbeiträgen eine deutlich höhere Bedeutung erlangen. Gerade die mit der Umsetzung der Beitragsannahme und –verwaltung beauftragten Verwaltungseinheiten müssen hier auf neue Verhaltensmuster sowohl seitens der Studierenden als auch seitens der Dienstleister vorbereitet werden. Dies betrifft auch die Verwaltungseinheiten, die eher mit dem allgemeinen Beratungsgeschäft (Studienberatung, Auslandsämter etc.) befasst sind.
- Eine wichtige Frage für die Effizienz der Verwaltung ist die Gestaltung der Schnittstelle zwischen Hochschule, Darlehensgebender Bank und ggf. Fonds zur Ausfallsicherung. Hier sind Doppelarbeiten zu vermeiden und Aufgaben klar zu verteilen.

- Die Überlegungen zu den verschiedenen Aufgabenfeldern, z.B. zu den internen Prozessen, erfordern eine rechtlich verbindliche Regelung. Zu diesem Zweck sind Satzungen, Gebührenordnungen etc. entsprechend zu gestalten.

### Aufgabenfeld 10: Change Management in der Einführungsphase

#### Hintergrund

Die Einführung von Studienbeiträgen an einer staatlichen Hochschule in Deutschland stellt einen einschneidenden Vorgang dar. So groß die Akzeptanz von Studienbeiträgen unterdessen an deutschen Hochschulen ist, darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass es an diesem Ansatz der Hochschulfinanzierung nach wie vor teilweise erhebliche und fundamentale Kritik gibt. Diese ist in geeigneter Weise zu berücksichtigen. Die Gestaltung der Veränderungsprozesse in der Einführungsphase firmiert unter „change management“. Erforderliche Schritte im change management sind Gegenstand dieses Abschnittes.

#### CHEckliste 10: Change-Management

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellungen	<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo laufen die Fäden der unterschiedlichen Aufgabenfelder zusammen? Wer koordiniert das „Gesamtprojekt“ Einführung und Umsetzung von Studienbeiträgen?</li> <li>• Welche Kapazitäten werden für das Projektmanagement eingesetzt?</li> <li>• Welche Ablauf- und Zeitplanung für die Beitragseinführung soll (muss) realisiert werden?</li> </ul>	
2.	Externe Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird die Idee/Grundstrategie der Hochschule bezüglich der Einführung von Studienbeiträgen nach außen klargestellt?</li> <li>• Soll eine gemeinsame Umsetzung z.B. bei der Refinanzierung mit anderen Hochschulen erfolgen?</li> <li>• Wer übernimmt die Ansprache der möglichen Finanzierungspartner?</li> <li>• Welche Maßnahmen zur Schaffung von Vertrauen und Akzeptanz bei potenziellen Studierenden und der breiteren Öffentlichkeit sind notwendig?</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Möglichkeiten der Ansprache von Schulabgängern/Studieninteressenten sollen genutzt werden?</li> <li>• Wie kann ein positives Bild über das konkrete Studienbeitragsmodell der Hochschule in der öffentlichen Meinung geschaffen werden? Wie können die Vorteile deutlich transportiert werden?</li> <li>• In welchen Bereichen sind Aushandlungsprozesse mit dem Ministerium erforderlich?</li> </ul>	
3.	Interne Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie und wo kann Mitwirkungsbereitschaft durch Transparenz gesichert oder unterstützt werden?</li> <li>• Welche konkreten Maßnahmen (Internetseite zu Studienbeiträgen an der Hochschule mit FAQ, Newsletter, Informationsveranstaltungen, Workshops...) müssen umgesetzt werden?</li> </ul>	
4.	Modellrechnungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche finanziellen Möglichkeiten zur Verbesserung der Lehre sind zu erwarten?</li> </ul>	

### Exemplarische Schlussfolgerungen

Zum Projektmanagement werden in Abschnitt C einige Ausführungen gemacht. Wichtig erscheint es, dass in Bezug auf die Vielfalt der beschriebenen Handlungsfelder ein koordiniertes, schrittweise geplantes Vorgehen realisiert wird, bei dem irgendwo die Fäden zusammenlaufen und die Koordinationsaufgabe effektiv wahrgenommen wird.

Im Kern des Change Managements steht in der ersten Phase die Kommunikation: Den relevanten Gruppen innerhalb und außerhalb der Hochschule müssen die Veränderungen vermittelt, sie müssen überzeugt werden. Dies steht natürlich in enger Verbindung mit den vorangegangenen Handlungsfeldern: Change Management kann nur gelingen, wenn eine überzeugende strategische Orientierung gefunden wurde, die Studierenden hinreichende Partizipationsmöglichkeiten haben und die Lehre effektiv und schnell verbessert wird usw.

Die Hochschule muss ermitteln, welche Akteure die Entwicklungen unterstützen oder Vorbehalte haben. Sie muss die Gründe für die Vorbehalte erkennen und darauf eingehen. Sie muss durch Informationen klar machen, dass Befürchtungen nicht eintreten (z.B. müssen die zahlenden Studienanfänger sofort erfahren, welche Vorteile sie durch Studienbeiträge genießen). Eine zentrale Zielgruppe der externen Kommunikation müssen die potenziellen Studierenden/Schulabgänger sein. Die Intensität der internen Kommunikation hängt auch davon ab, ob in der Hochschule über die Beitragseinführung entschieden wird. Da die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen einen Senatsbeschluss für die Beitragseinführung benötigen, ist die Aufgabe des Change Managements entsprechend anspruchsvoller. Geplant werden müssen die Kommunikationskanäle und -formen.



### C. Einige Tipps zur Umsetzung der CHEckliste (Projektmanagement)

(1) Die Einführung von Studienbeiträgen ist ein komplexes und hochsensibles Projekt. Dieses bedarf eines professionellen Projektmanagements und einer Vorlaufinvestition. Zum Zeitpunkt der Beitragseinführung müssen die Konzepte und begleitende Maßnahmen bereits stehen; unprofessionelle Handhabung würde schnell die Akzeptanz für Studienbeiträge verspielen. Teil des notwendigen Projektmanagements ist aber auch die Abwägung von Optionen, Handlungszielen und Implementierungs- sowie Durchführungskosten. Es muss sehr genau geprüft werden, welches Ziel sich mit welchem Umfang erreichen lässt und wo die Grenze der sinnvollen Kosten-Nutzen-Relation im Einzelfall zu ziehen ist.

Tipp 1: Das Projekt zur Implementierung muss als Investition verstanden und behandelt werden. Vorlaufkosten der Konzeptentwicklung sind ggf. aus vorhandenen Geldern zu tragen. Der Umfang der getroffenen Maßnahmen muss aber die Balance von Aufwand und Ertrag aufrechterhalten. Es muss einen zuständigen Projektmanager geben, der die Fäden zusammenhält.

(2) Viele Arbeiten, vor allem aber auch Entscheidungen bei der Implementierung eines Beitragskonzeptes, sind nicht delegierbar. Das bedeutet, dass die Hochschulleitung zu allen Zeitpunkten über die Entwicklung und laufenden Arbeiten informiert sein muss.

Tipp 2: Die Verantwortung für Entwicklung und Implementation eines Studienbeitragskonzeptes liegt zuallererst bei der Hochschulleitung.

(3) Aus den vielfältigen Gestaltungsfragen sollte deutlich geworden sein, dass von der Hochschulleitung über Kanzler, Justitiar, Haushaltsdezernent und Pressesprecher, Marketingverantwortliche bis hin zu Studiengangleitern, Studiendekanen und Studierenden ein größerer Personenkreis in die Erarbeitung des Konzeptes einbezogen sein muss. Die unterschiedlichen Arbeits-/Entscheidungsfelder erfordern eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen; durch Bildung von sachbezogenen Arbeitsgruppen sollte dem Rechnung getragen werden. Es empfiehlt sich für die Koordination der Arbeiten eine Steuerungsgruppe einzurichten.

Tipp 3: Die Arbeitslast sollte in verschiedene sachbezogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen verlagert werden. Die Koordination der verschiedenen Arbeiten sollte in einer Steuerungsgruppe bestehend aus den Leitern der verschiedenen Arbeitsgruppen erfolgen.

(4) Unterdessen existiert ein Mindestmaß an externer Expertise zur Einführung von Studienbeiträgen bei Beratern, Kreditinstituten, in Ministerien, bei privaten Hochschulen etc. Diese Expertise zu nutzen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Tipp 4: Externe Expertise muss unbedingt genutzt und in die Entwicklung des Beitragsmodells einbezogen werden.

(5) Die Entwicklung und Implementierung eines Studienbeitragskonzeptes für eine Hochschule ist auch aus juristischer Sicht kein triviales Gestaltungsproblem. Der Einbezug interner Experten (Kanzler, Justitiar), von Rechtswissenschaftlern oder Juristen aus den jeweils verantwortlichen Ministerien ist unabdingbar. Die CHEckliste kann das weder in der vorliegenden noch in evtl. folgenden verbesserten Versionen vollständig leisten.

Tipp 5: Unbedingt sollte interne und externe juristische Unterstützung eingeholt werden.

(6) Hochschulinterne Meinungsbildner und Kritiker müssen unbedingt in den Prozess einbezogen werden. Zudem sind auch externe Anspruchsgruppen einzubeziehen und zu organisieren.

Tipp 6: Um interne und externe Anspruchsgruppen und Meinungsbildner einzubinden, kann es sinnvoll sein, einen Beirat einzurichten oder die bestehenden Gremien zu nutzen. Gremien sollten Konzepte diskutieren und Feedback geben; die Entwicklung erfolgt in den Arbeitsgruppen.

(7) Wenn über Studienbeitragskonzepte diskutiert wird, besteht die große Gefahr, dass Diskussionen und Arbeitsprozesse permanent in die „alten“ Diskussionen pro und contra Studienbeiträge zurückfallen. Wenn dies passiert, kommt die Modellentwicklung nicht weiter.

Tipp 7: Im Einführungsprozess muss am Anfang dem Bedürfnis nach Grundsatzdiskussion Raum gegeben werden. Das ist über die Erarbeitung der Grundstrategien ein Element des Prozesses. Über die Moderation des Prozesses ist aber zu verhindern, dass dies im weiteren Verlauf immer wieder geschieht. Wenn Grundlinien „festgezurr“ und vereinbart sind (bzw. die Einführung von Beiträgen ohnehin vorgegeben ist) sollten die Diskussionen auf die Gestaltungsfragen fokussiert werden. Möglicherweise ist es nützlich, dies zu Beginn als explizite Spielregel zu definieren.

(8) Die vorgelegte CHEckliste ist komplex, für die Bedürfnisse vieler Hochschulen überkomplex. Entscheidende Aufgabe ist, die für die jeweilige Hochschule wichtigsten Handlungsfelder zu erkennen und die für sie im Einzelfall sinnvollen Instrumente zu entwickeln.

Tipp 8: Die CHEckliste sollte als Überblick über das Gesamtspektrum an möglichen Gestaltungsfragen betrachtet werden. Einer der ersten Schritte der hochschulspezifischen Umsetzung muss darin bestehen, die in der jeweiligen Situation wichtigsten Felder zu identifizieren und mit Priorität anzugehen. Sollte gesetzlich ein Starttermin vorgegeben sein, ist eine entsprechende Zeitplanung zu vereinbaren.

## Weitere CHE-Publikationen zum Thema

(Viele der genannten Dokumente sind unter [www.che.de](http://www.che.de) als download verfügbar)

- Ziegele, Frank; Müller, Ulrich; Hüning, Lars: Anhaltspunkte für die Einführung von Studiengebühren in Deutschland: „lessons learnt“ aus den Erfahrungen in Großbritannien. Ergebnisse des Symposiums der Britischen Botschaft und des CHE Centrum für Hochschulentwicklung vom 16. März 2005 in Berlin, Gütersloh, Centrum für Hochschulentwicklung
- Müller-Böling, Detlef: Vorsicht, Mythenbildung! Seit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts wird der Streit um Studiengebühren heftiger. Gegner und Befürworter greifen zu fragwürdigen Argumenten. Aufklärung in sieben Punkten, DIE ZEIT, 10.02.2005, S.74
- Ziegele, Frank: Tution Fees in Germany: Conditions, Approaches and Models, in: HRK Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): German-Australian Conference on Higher Education Financing -Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2004, Bonn, 2004, S. 106-122
- Müller, Ulrich; Tiemeyer, Ralf; Ziegele, Frank: Finanzielle Effekte von Studiengebühren. Modellrechnungen am Beispiel der Universität Hannover und der Fachhochschule Osnabrück, Gütersloh, 2004
- Ziegele, Frank; Arndt, Christiane: Finanzielle Effekte von Studiengebühren - Modellrechnungen am Beispiel der Universitäten Erlangen-Nürnberg und Bayreuth, Arbeitspapier Nr. 44, Gütersloh, 2003
- Müller-Böling, Detlef: Strafgebühren ohne Sinn und Zweck. Die Kultusminister wollen Bummelstudenten zahlen lassen. Ein politisch verfehltes Konzept, DIE ZEIT, 22.11.2001, S. 38
- Ziegele, Frank: Grundüberlegungen zu Studiengebühren: Chancen und Risiken, Rahmenbedingungen und die mangelnde Eignung der Gebühren für Langzeitstudierende, in: BuKoF (Hrsg.): Dokumentation der 13. Jahrestagung der Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen: Frauen fördern Hochschulen - Initiativen und Erfolge der BuKoF, 26.-28. September 2001, Bonn, 2002, S. 49-73
- Ziegele, Frank: Studiengebühren als Option für autonome Hochschulen - ein Vorschlag für Eckpunkte einer Modellgestaltung , Gütersloh, 2001
- Ziegele, Frank; Ederer, Peer; Kopf, Christian; Schuller, Phillip (Hrsg.): Umverteilung von unten nach oben durch gebührenfreie Hochschulausbildung, Arbeitspapier Nr. 26, Gütersloh, 2000
- CHE und Stifterverband: InvestiF und GefoS Modelle der individuellen und institutionellen Bildungsfinanzierung im Hochschulbereich, Essen, 1999
- CHE und Stifterverband: Modell für einen Beitrag der Studierenden zur Finanzierung der Hochschulen (Studienbeitragsmodell), Essen, 1998