

## Personalreform für die Wissenschaft

Kleine Korrekturen  
reichen nicht

In einer „**Hamburger Erklärung**“ forderten Krista Sager, Hamburger Wissenschaftssenatorin, und Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, auf einem zweitägigen CHE-Symposium eine umfassende Personalreform für die Wissenschaft. An der prominent besetzten Veranstaltung nahmen u.a. Bundesbildungsministerin Edelgard Bulmahn, KMK-Präsident Hans Joachim Meyer, der baden-württembergische Wissenschaftsminister Klaus von Trotha und HRK-Präsident Klaus Landfried teil. Die Verfasser der Hamburger Erklärung sind der Auffassung, daß die Qualität von Wissenschaft und Forschung in erster Linie auf der Qualifikation und Innovationsfähigkeit der einzelnen Wissenschaftler beruht und daß eine zukunftsorientierte Wissenschaftspolitik Rahmenbedingungen schaffen muß, die die Leistungsfähigkeit der institutionellen Träger von Forschung und Lehre fördern. Dafür sind jedoch Qualifizierungsstrukturen und Karrierewege, arbeits- und tarifrechtliche Bestimmungen sowie Vergütungsmodalitäten für Wissenschaftler und Nichtwissenschaftler zu ändern.



Verfaßten die „Hamburger Erklärung“:  
Krista Sager, Hamburger  
Wissenschaftssenatorin und  
Detlef Müller-Böling

**Neugestaltung des Dienst- und Tarifrechts** – Auf der Grundlage eigener Personalstatute müssen Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen umfassende Möglichkeiten für eine aufgabenbezogene Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen im Rahmen von Globalhaushalten erhalten.

### Schwerpunkte einer Personalreform für die Wissenschaft:

**Leistungsorientierte Gehälter** – Die Gehälter von Professoren, leitenden Wissenschaftlern und Verwaltungsmitarbeitern in Führungspositionen müssen künftig in der Verantwortung der einzelnen Hochschulen und Forschungsorganisationen als „Dienstherren“ stärker leistungsbezogen ausgestaltet werden.

**Wissenschaftlicher Nachwuchs** – Die Habilitation steht der Anforderung, daß Nachwuchskräfte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt wissenschaftlich selbständig werden sollen, vielfach entgegen. Sie ist zugunsten fach- und aufgabendifferenzierter Karrierewege abzuschaffen, für die insbesondere die Einrichtung von Assistenzprofessuren mit dem Recht und der Pflicht zu selbständiger Forschung und Lehre sowie mit der Möglichkeit einer unbefristeten Anstellung in Betracht kommt.

**Befristungen, soziale Absicherung und Mobilität** - Komplizierte Befristungsvorschriften für wissenschaftliche Mitarbeiter unterhalb der Professuren behindern einen optimalen, aufgabenangemessenen Personaleinsatz im

öffentlich finanzierten Wissenschaftsbereich. Krista Sager: „Das Projekt ist zuende, der Professor ist weg, nur die Mitarbeiter in Funktionsstellen sind noch da, und der Nachfolger weiß nicht, was er mit ihnen machen soll.“

Die **Erneuerung der Wissenschaft verlangt den Spagat** zwischen befristeten Beschäftigungsverhältnissen für die Weiterqualifizierung von Nachwuchswissenschaftlern und der Perspektive einer dauerhaft sozial abgesicherten Beschäftigung als Wissenschaftlerin oder Wissenschaftler.



*Michael Daxner beklagte, daß Hochschullehrer für ihren Beruf und für ihre Verantwortung nur mangelhaft ausgebildet seien: „Prüfungsbedingte Suizide übersteigen die Karriereknick-Suizide bei Professoren bei weitem!“*

### Beispiel Kanada



*François Tavenas: „Gehaltsrelevante Leistungsbewertung von Professoren ist möglich.“*

François Tavenas, Rektor der Laval-Universität in Quebec, Kanada schilderte, wie die **Karriere von Professoren an kanadischen Universitäten in Abhängigkeit von ihren Leistungen** verläuft: Die Leistungen in der Forschung, durch Veröffentlichungen nachgewiesen, wird bei der Berufung zum Assistant Professor zugrunde gelegt. Leistungen in der Lehre, nachgewiesen durch Studierendenbefragungen, und in der Forschung, nachgewiesen durch Drittmittel und Anzahl der Veröffentlichungen, gelten als Basis für den Schritt zum Associate Professor und zum Full Professor. Viele Universitäten führen Leistungsevaluationen durch: jährlich, bei Beantragung eines Sabbatjahrs oder im Zusammenhang mit Gehaltserhöhungen. In acht der zehn forschungsaktivsten Universitäten sind jährliche Gehaltserhöhungen ganz oder teilweise leistungsabhängig. Beim sogenannten **Merit System** an der **McGill-Universität, Montreal**, erfolgen die Gehaltserhöhungen fakultätsintern durch den Dekan. Sie werden kombiniert mit einer leistungsabhängigen Budget-Verteilung auf die Fakultäten durch das Rektorat. Diese Kombination hat dazu geführt, daß McGill seit langem eine der besten kanadischen Universitäten ist.

Edelgard Bulmahn, Bundeswissenschaftsministerin setzt auf **flexible Vergütungsstrukturen**. Sie sah den Zeithorizont für eine Umsetzung der Personalreform bei zwei Jahren. Peter Hanau, geschäftsführender Direktor des Forschungsinstituts für Sozialrecht der Universität zu Köln forderte dazu auf, Leistungsvergütung nicht als Bestrafung, sondern als Chance zu sehen und von einer automatisierten Gehaltsanhebung abzugehen: „Wem nichts einfällt, dem fällt auch bei mehr Gehalt nichts ein“. Stattdessen sollten **Professoren mit besonderen Leistungen sich um einen zentralen Hochschulfonds bewerben** können. Hans Joachim Meyer, KMK-Vorsitzender, betonte daß auch die **Leistungen für die akademische Gemeinschaft belohnt** werden müßten, ohne jedoch „Gremienprofessuren“ zu schaffen.

Das CHE-Symposium hat eine Diskussion eröffnet, bei der über Gewerkschaften, Ministerien, Hochschulen und über politische Parteien hinweg ein großer Konsens besteht, was **Mißstände** und was **Handlungsoptionen** sind. Doch auch darin waren sich die Teilnehmer und Referenten des Symposiums mit den Verfassern der Hamburger Erklärung einig: Die Personalreform für die Wissenschaft erfordert Mut und ist mit kleinen Korrekturen am Bestehenden nicht zu bewältigen.

Den vollständigen Text der Hamburger Erklärung finden Sie unter [www.che.de: News](http://www.che.de: News).

Sie können ihn aber auch beim CHE bestellen:  
Fax.: 0 52 41 97 61-40 oder  
E-mail:  
[tanja.major@bertelsmann.de](mailto:tanja.major@bertelsmann.de)

## Nachrichten

aus Gütersloh

### Weitere fünf Jahre

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling hat sich für weitere fünf Jahre – das CHE wurde vor genau fünf Jahren im Mai 1994 von HRK und Bertelsmann Stiftung gegründet – vertraglich verpflichtet, die Leitung des CHE weiterzuführen. Ein Symposium trägt dem Geburtstag Rechnung. Es wird im Januar 2000, genau fünf Jahre nach dem Auftaktsymposium, stattfinden.

### Alles neu...

...macht der Mai: Das CHE hat eine komplett neu gestaltete Homepage, die nicht nur schöner ist, sondern vor allem übersichtlicher. Neben allem Wissenswerten z.B. über unsere Projekte mit den Hochschulen finden Sie hier die Seiten der studentischen Initiative SCHEMETM: [www.che.de](http://www.che.de)

### Sachverständiger

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling wurde vom BMBF in den Sachverständigenrat der Initiative des Bundesministeriums „EXIST – Existenzgründer aus Hochschulen“ berufen.

### Studienführer

Der neue Studienführer für die Fächer **Informatik**, **Mathematik**, **Physik** und **Rechtswissenschaft** wird ab Juni im Zeitschriftenhandel als START-Heft des Stern erhältlich sein.

Für das Sommersemester 2000 planen das CHE und der *Stern* einen vergleichenden Studienführer für die Fächer **Architektur**, **Bauingenieurwesen**, **Elektrotechnik**, **Maschinenbau** und **Verfahrenstechnik**. Damit wird eine Reihe fortgesetzt, die 1998 in Zusammenarbeit mit der Stiftung Warentest mit dem Studienführer für die Fächer Chemie und Wirtschaftswissenschaften begonnen hatte.

### Workshop zur hochschul-internen Mittelvergabe

Neuere Entwicklungen der hochschulinternen Mittelvergabe werden in einem Workshop am 30. September in Bielefeld einer problemorientierten Betrachtung unterzogen.

#### Näheres:

Klaudia Kricks  
Tel: 0 52 41/97 61-28 oder  
E-mail:  
[klaudia.kricks@bertelsmann.de](mailto:klaudia.kricks@bertelsmann.de)  
[www.che.de](http://www.che.de): Veranstaltungen

## 5 Jahre CHE



Hochschulen rechnen in Jahrhunderten. Zu Recht, wie mir scheint, sind sie doch die stabilsten Organisationen der Welt, wenn man von der römisch-katholischen Kirche einmal

absieht. Was sind da schon fünf Jahre, die das CHE nun besteht? Im Mai 1994 haben wir mit vier Mitarbeitern die Arbeit aufgenommen. 20 Hochschulspezialisten bemühen sich mittlerweile um konkrete Beratung der Hochschulen vor Ort, ob an der TU München, der Uni Münster, der FH Reutlingen, der Hochschule Bremen oder der Westsächsischen Hochschule Zwickau. Zusammen entwickeln wir innovative Vorschläge

zur Neugestaltung der Leitungsstrukturen, zur Mittelverteilung, zu Zielvereinbarungen oder zum akademischen Controlling. Und mit Initiativen zur Veränderung des Hochschulzugangs oder zum Bafög-Ablösemodell InvestIF haben wir versucht, frischen Wind

### ZUR SACHE

in die deutsche Hochschullandschaft zu bringen. Einige meinen mit Erfolg. Andere monieren, wir würden uns zu heftig einmischen. Diese unterschiedlichen Meinungen sind verständlich: Reformen von so grundlegender Natur und mit einem solchen Ausmaß können selbstverständlich nicht nur auf Zustimmung stoßen.

Gut aber ist, daß um Bildung in Deutschland wieder öffentlich debattiert wird. Gut

ist, daß zunehmend begründet werden muß, warum etwas nicht verändert wird. „Gut, daß es Euch gibt“, hat bereits vor 5 Jahren ein Hochschulreformer zu uns gesagt und wir hoffen, daß er das immer noch denkt. Denn uns wird es auch in den kommenden Jahren geben: Die Gesellschafter, HRK und Bertelsmann Stiftung meinen, wir sollten unsere Arbeit fortsetzen (und die Stiftung finanziert uns auch weiterhin!). Alle Mitarbeiter sind auch in Zukunft für Sie und die Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems da. Und auch ich werde in der bisherigen Position weitermachen und Sie wie gewohnt von dieser Stelle aus herzlichst grüßen



## Deutscher Bildungskongreß in Bonn

Initiativkreis Bildung unter Schirmherrschaft des Bundespräsidenten



Über mehr Autonomie und Ergebnisverantwortung, mehr Wettbewerb und Nachfrageorientierung sprach Bundespräsident Roman Herzog und Dettlef Müller-Böling in Bonn.

Am 13. April fand in der Bonner Beethovenhalle der Deutsche Bildungskongreß statt: Abschluß der vom **Initiativkreis Bildung der Bertelsmann Stiftung unter Schirmherrschaft des Bundespräsidenten** veranstalteten sechs Roundtable Gespräche zur Diskussion wichtiger Bildungsfragen der Gegenwart. Der Initiativkreis hatte Expertenrunden aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und pädagogischer Praxis sowie Schüler und Studierende versammelt. Die Ergebnisse aus den Expertengesprächen sowie Konzepte und Projektergebnisse

aus der reformerischen Arbeit von Bertelsmann Stiftung und CHE waren Grundlagen für ein **Memorandum**, das in Bonn **Bundespräsident Roman Herzog übergeben** wurde. Die Forderung Herzogs aus dem Herbst 1997 nach einem Aufbruch in der Bildungspolitik, hatte die Bertelsmann Stiftung zum Anlaß genommen, den **Initiativkreis Bildung** zu gründen.

Die im Memorandum ausgesprochenen Empfehlungen orientieren sich an drei zentralen Themen: **neue Lernkultur**, **Förderung von Vielfalt** sowie **Qualitätssicherung**. Dieser Dreischritt beschreibt die notwendigen Weichenstellungen: lebenslanges Lernen

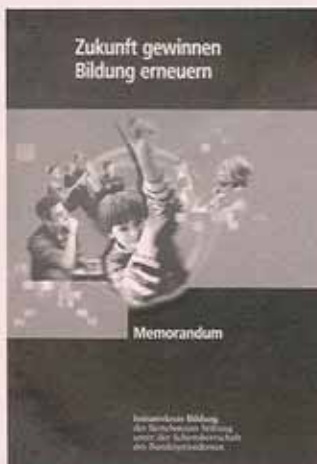
ist in einer Zeit permanenten Wandels und rascher technologischer und medialer Entwicklungen erforderlich. Das Zulassen und Fördern von Vielfalt bei Bildungsangeboten entspricht den immer komplexeren und spezifischeren Erfordernissen und Möglichkeiten der Berufspraxis. Um Freiheit nicht zur Beliebigkeit werden zu lassen, bedarf es schließlich effektiver Instrumente zur Qualitätssicherung.

Teil des Bildungskongresses war eine **Ausstellung von 20 Modellprojekten** aus Schulen und Hochschulen. Die Ausstellung sollte zeigen, daß unterschiedliche Bildungseinrichtungen an vielen Orten in Deutschland nicht nur gute Ideen für Reformen entwickeln, sondern sie bereits in die Tat umgesetzt haben (Im Februar letzten Jahres hatte das CHE mit seiner Innovationsmesse „Hochschulen machen Reform“ auch 25 Projekte aus Hochschulen vorgestellt). Elf Schulen zeigten auf dem Bildungskongreß ihre Beispiele: von außerschulischen Lernorten, der Stärkung Pädagogischer Kompetenz durch das Lernen der Einrichtung selbst bis zu „Profilbildung durch Schulprogramm“.

Die beteiligten Hochschulen präsentierten berufsbildende Studien, Strategieentwicklung, Qualitätssicherung, Neue Medien in der Hochschule sowie Virtuelle Lernwelten zur Modularisierung und Internationalisierung von Studienangeboten.



Stolz auf ihre Ideen – Stefan Sippel, Judith Müller und René Lindstädt vertraten die Initiative SCHEME™ in Bonn. (Foto: v.l.n.r.) Mehr zu SCHEME™ unter: [www.che.de](http://www.che.de).



Das Memorandum zum Bildungskongreß kann bei der Bertelsmann Stiftung bezogen werden:  
E-mail: [petra.niemann@bertelsmann.de](mailto:petra.niemann@bertelsmann.de)  
Außerdem: [www.bildungsinitiative.de](http://www.bildungsinitiative.de)

## Willkommen auf Schloß Bellevue

Sechstes Roundtable  
Gespräch des  
Initiativkreises Bildung

Etwas zu forsich vielleicht fährt der Taxifahrer die Rampe hinauf. Die Gäste steigen aus. Das Personal wirkt etwas zerknirscht. Willkommen auf Schloß Bellevue. Das Personal bedeutet dem Fahrer, in Zukunft unterhalb der Rampe zu parken. Reserviert für Staatskarossen. „Wann ist man schon mal hier?!“ schnoddert der Taxifahrer, Berliner Schnauze halt. **Roundtable Nummer sechs: „Innenansichten des Bildungssystems“**. Ein etwas spröder Titel, hinter dem sich nichts anderes verbirgt als die einfache und doch schwerwiegende Erkenntnis der Bertelsmänner und -frauen: Man kann über Bildung diskutieren, nicht aber über die Köpfe von Schülern und Studierenden hinweg.

Professor Müller-Böling, Moderator dieses Roundtables, nennt sie schmeichelhaft die „**wahren Experten**“ des Bildungssystems. So setzte man sich, wahre Experten und Experten aus Politik, Wirtschaft und Medien, also an einen, wenn auch nicht runden Tisch.



*Innenansichten des Bildungssystems – Schüler und Studierende diskutieren im Schloß Bellevue mit „anderen“ Bildungsexperten.*

Diskutiert wurde auf der Grundlage eines von den Schülern und Studierenden erstellten Positionspapiers. Die „wahren Experten“ mahnen dort **mehr Qualität, mehr Identifikation und effizientere Entscheidungsstrukturen in Schule und Hochschule** an. Die Experten hielten es jedoch vorerst für angebracht, das Papier unter sprachlichen Gesichtspunkten auseinanderzunehmen. Das war nur rhetorisch gesehen ein echter Leckerbissen. Schon bald machte sich Unmut bei den Schülern und Studierenden breit. Das wiederum löste Unverständnis bei den Experten aus. Da saßen also Leute zusammen, die allesamt gleichermaßen für Reformen eintreten. Trotzdem spiegelte die Diskussion anfänglich genau das wider, was die Beteiligten selbst an Schule und Hochschule so verabscheuen: Diskutieren um des Diskutierens willen, Selbstdarstellung, Selbstbestätigung, Fortschritte Fehlanzeige. Die Erlösung: Mittagessen, – hier ist Zeit für Gespräche unter vier Augen, um Dampf abzulassen und Mißverständnisse auszuräumen.

lisch genau das wider, was die Beteiligten selbst an Schule und Hochschule so verabscheuen: Diskutieren um des Diskutierens willen, Selbstdarstellung, Selbstbestätigung, Fortschritte Fehlanzeige. Die Erlösung: Mittagessen, – hier ist Zeit für Gespräche unter vier Augen, um Dampf abzulassen und Mißverständnisse auszuräumen.

Danach: ab in die zweite Runde. Jetzt besannen sich auch die externen Experten auf die Inhalte. Und alle mußten geradezu **erstaunt feststellen, daß sie sich eigentlich einig waren**. Natürlich ließen sich nicht alle Meinungsverschiedenheiten ausräumen. Schüler und Studierende stellten fest, daß die Experten manchmal etwas technisch über das Thema diskutierten, nicht immer mit Begeisterung wie sie selbst. Die auf der anderen Seite wünschten sich vielleicht noch etwas mehr Pragmatismus von den Schülern und Studierenden. Doch die Annäherung der beiden Gruppen war zweifelsohne sichtbar.



*Begeisterung für die Sache bei Schülern und Studierenden – Lea Kunz aus Berlin*

sie selbst. Die auf der anderen Seite wünschten sich vielleicht noch etwas mehr Pragmatismus von den Schülern und Studierenden. Doch die Annäherung der beiden Gruppen war zweifelsohne sichtbar.

Ein Resümee: Der **Dialog** zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, einschließlich der Betroffenen (Schüler und Studierende) muß fortgesetzt werden. Er **fördert das Verständnis** und ist **Wegbereiter für wirkliche Reformen**, die von allen getragen werden können. Auf Bellevue wurde der Anfang gemacht. Nach dem Motto: Wenn man schon mal dort ist.

### René Lindstädt

ist Mitglied von SCHEME™  
und studiert an der Universität  
Tübingen Politikwissenschaft  
und Neuere Geschichte

## Therapie für Bildungsfinanzierung

Modelle InvestiF und GefoS

Über wesentliche Reformschritte der Bildungsfinanzierung im Hochschulbereich besteht in Deutschland Einigkeit: das **Bafög bedarf einer grundlegenden Reform und die Hochschulfinanzierung soll leistungsorientierter werden**. Im Februar haben **CHE** und **Stifterverband** ein umfassendes Reformkonzept vorgelegt, das genau an diesen Punkten ansetzt: Das Bafög sollte durch ein Modell der individuellen Investitionsförderung in Bildung (InvestiF) abgelöst und die Hochschulfinanzierung stärker am Prinzip „Geld folgt Studierenden“ (GefoS) ausgerichtet werden. Das Konzept wurde durch einen Expertenkreis im Rahmen des „Initiativkreises Bildung“ unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten erarbeitet.

### Eckpunkte des Modells

Das **InvestiF-Modell** umfaßt drei Kernelemente: Eine Sockelfinanzierung für alle Studierenden in Form einer pauschalen staatlichen Zahlung tritt an die Stelle der vielfältigen, bisher vor allem an die Eltern der Studierenden geleisteten staatlichen Transferzahlungen (u.a. Freibeträge, Kindergeld, Absetzungsmöglichkeiten). Zur Ablösung des Bafög werden Möglichkeiten zum (längerfristigen) Ansparen durch Einzahlung in ein Sparguthaben und zur Aufnahme eines Bildungsdarlehens mit einkommensabhängiger Rückzahlung geschaffen. Die Eltern werden damit nicht aus der Verantwortung für ihre Kinder entlassen; gleichzeitig wird aber eine unabhängige und effiziente Entscheidung der Studierenden über ihr Studium gestärkt. Die Schiefelage einer staatlichen Förderpolitik, die kinderlose Bausparer besser stellt als einkommensschwache Familien, die in die Bildung ihrer Kinder investieren wollen, wird beseitigt.

**Bildungssparen** wird mit einer staatlichen Prämie gefördert, die mit steigendem Einkommen der Sparer sinkt. Analog besteht eine degressive Abzugsmöglichkeit der Rückzahlung der Bildungsdarlehen von der Steuerschuld. Zudem übernimmt der Staat die Ausfallsicherung für Bildungsdarlehen und damit die Refinanzierung der Darlehen bei einkommensbedingter Nichtrückzahlung. Es gibt in allen Bereichen eine zeitliche Höchstdauer der staatlichen Förderung.

Die **Finanzierung der Hochschullehre** umfaßt eine Sockelfinanzierung des Sitzbundeslandes der Hochschule, Studienbeiträge und eine Finanzierung nach der Zahl der Studierenden gemäß dem „Herkunftslandprinzip“. Die „Landeskinder“ der Bundesländer werden (virtuell) mit Finanzmitteln ausgestattet, die letztlich auch Hochschulen außerhalb des Herkunftslandes der Studierenden zufließen können. Dies kann über Ausgleichszahlungen zwischen den Ländern oder über Bildungsgutscheine realisiert werden. Es resultiert nicht nur ein Wettbewerb zwischen den Hochschulen, sondern auch zwischen den Ländern um die beste Bildungs- und Hochschulpolitik.



### Öffentliche Diskussion

**DIE WOCHE** schrieb zum InvestiF Modell, das Konzept könne sich „als hochwirksame Therapie erweisen, die einerseits die Hochschulen zu Wettbewerbern um Geldmittel macht und andererseits eine sozial ausgewogene Finanzierung der Studierenden ermöglicht“. Das **Deutsche Studentenwerk** kritisiert InvestiF hingegen als abschreckend für Kinder einkommensschwacher Familien, die nicht sparen können und auf das Darlehen angewiesen sind. Sie würden aus Angst vor Verschuldung seltener als heute ein Studium aufnehmen. Beleg seien die Erfahrungen mit den Bafög-Volldarlehen in den 80er-Jahren.

Diese Kritik übersieht allerdings die tatsächlichen Merkmale der vorgeschlagenen Darlehenslösung: Es handelt sich um ein Darlehen mit einkommens-



InvestiF Modell

abhängiger Rückzahlung. Unterhalb einer bestimmten Einkommensgrenze sind keine Rückzahlungen fällig, die Restschuld erlischt nach 25 Jahren. Aus dem Darlehen wird dann ein Vollzuschuß! Oberhalb der Einkommensgrenze greift ein progressiver Rückzahlungstarif, der Niedrigverdiener schont. Das Darlehen unterscheidet sich somit fundamental vom BAföG der 80er-Jahre.

Daraus folgt: InvestiF beteiligt wirtschaftlich erfolgreiche – und nur solche – Absolventen nachträglich an den Kosten ihres Studiums. Wo die Einkommensgrenze für den wirtschaftlichen Erfolg gezogen wird, ist eine politisch zu vertretende Frage, die über die soziale (Un-)Gerechtigkeit des Modells entscheidet. Nicht das Modell ist per se gerecht oder ungerecht; es liegt in der Hand der Politik, **Gerechtigkeit durch sozialverträgliche Festlegung der Modellparameter** zu schaffen. Die Vorteile des – entsprechend politisch gestalteten – InvestiF-Darlehens gegenüber dem familienabhängigen Zuschuß liegen dann in folgenden Bereichen:

### Vorteile

Die **Zielsetzung einer BaföG-Reform** geht vielfach – u.a. auch beim Drei-Körbe-Modell – in Richtung einer **stärkeren Elternunabhängigkeit** der Studierenden. Wir teilen diese Zielrichtung. Dies erfordert eine Verschiebung bei den betrachteten Verteilungsebenen: Unter Gerechtigkeitsgesichtspunkten sollte nicht nur die Herkunftsfamilie eines Studierenden, sondern sollten die Verteilungseffekte auf den Studierenden/Absolventen selbst betrachtet werden. Hier ist die Darlehensförderung der Auszahlung eines vom Elterneinkommen abhängigen Zuschusses überlegen: Wenn Akademiker Vorteile in Form von Einkommens- und Lebenschancen aus ihrem Studium erlangen, sollen sie dafür auch Rückzahlungen leisten – und das unabhängig von ihrer sozialen Herkunft.

Darüber hinaus wird von den Kritikern übersehen, daß auch das InvestiF-Modell einen Zuschuß vorsieht: Darlehensrückzahlungen können – sozial gestaffelt – von der Steuerschuld abgezogen werden. Damit findet eine **sozial motivierte Zuschußförderung** statt – allerdings orientiert am Absolventen- und nicht am Elterneinkommen und damit im Einklang mit obigen Gerechtigkeitserwägungen. Wer geringere Vorteile aus der Hochschulausbildung zieht, muß auch weniger zurückzahlen.

Die Merkmale des Darlehens lassen erwarten, daß befürchtete Abschreckungseffekte nicht zustande kommen. Aufgrund der Rückzahlungskonditionen besteht keinerlei Risiko, bei geringem Einkommen in Zahlungsschwierigkeiten zu kommen. Vielmehr weiß jeder Studierende zum Zeitpunkt der Darlehensaufnahme, daß die **Rückzahlung** – nach klar festgelegten Konditionen – **an die spätere, ausbildungsbedingte Leistungsfähigkeit geknüpft** ist. Warum sollte er also vom Studium abgeschreckt werden? Empirische Erfahrungen mit solchen Darlehensmodellen gibt es nur im Ausland; und dort hat sich gezeigt, daß sie keine soziale Selektion verursachen.

Durch Beteiligung der Absolventen ermöglicht das InvestiF-Modell, den **Kreis der geförderten Studierenden auszudehnen**, selbst wenn der Staat kein zusätzliches Geld gibt (was er dennoch tun sollte). Im Augenblick nehmen bekanntlich nur noch 17 Prozent der Studierenden BaföG in Anspruch, hier könnte unser Modell Abhilfe schaffen. Nicht zuletzt kann die größere Zahl der Geförderten für viele Studierende eine Verkürzung von Studienzeiten bewirken. Dadurch reduziert sich der Verzicht an Lebenszeiteinkommen, der mit einem Studium verbunden ist. In diesem Fall werden die Studierenden durch die Reform erst recht finanziell begünstigt.

### Näheres:

Dr. Frank Ziegele  
[www.che.de](http://www.che.de): Projekte  
 E-mail:  
[frank.Ziegele@bertelsmann.de](mailto:frank.Ziegele@bertelsmann.de)

## Lehrqualität bindet Studierende

Managementaufgabe der Zukunft?



**Markus Langer**

Lehrstuhl für Marketing I  
Universität Hannover

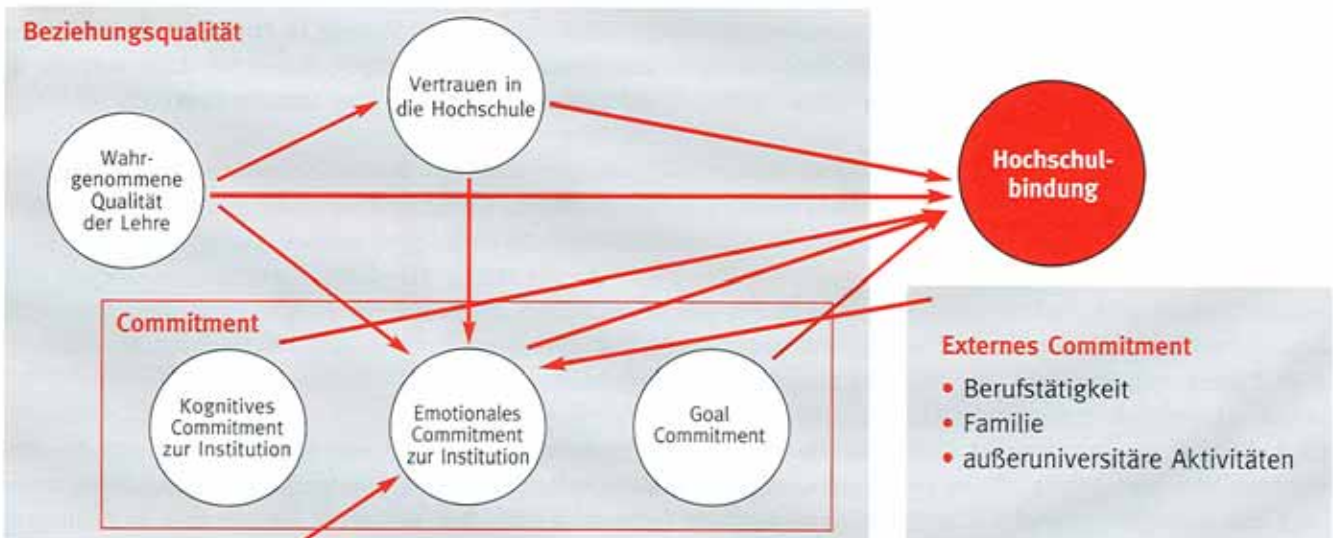
E-mail:

ml@muk.ifb.uni-hannover.de,

frank.ziegele@bertelsmann.de

Die **Studierenden** stellen in vielerlei Hinsicht das **Kapital der Hochschulen** dar. So leisten sie als Co-Produzenten Beiträge zur Lehre, sind heute und zukünftig noch stärker die Grundlage für die Finanzierung der Hochschulen und stellen nach dem Studium einen wertvollen Kontakt der Hochschulen in die Berufspraxis dar. Dies macht die „**Bindung**“ oder „**Loyalität**“ der Studierenden zu ihrer Hochschule zu einer zentralen Aufgabe des Hochschulmanagements. Der Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum (MuK) der Universität Hannover und das CHE erarbeiten derzeit in einem Projekt zur „Hochschulbindung“ Grundlagen für entsprechende Managementkonzepte.

Hochschulbindung kann sich in vielerlei Weise niederschlagen: im Verzicht auf Hochschulwechsel, in der Mitgliedschaft in Alumni-Clubs, im Abschluß des begonnenen Studiums oder in einer Weiterempfehlung des Studiengangs der Hochschule – jeder einzelne Aspekt ist ein **kritischer Faktor für den Erfolg der Hochschule**. Das MuK-CHE-Projekt beinhaltet vier Schritte: Zunächst wurde – aufbauend auf Erkenntnissen des Dienstleistungsmarketing und der amerikanischen Studierendenbindungsforschung – ein Modell entwickelt, das die Bindung von Studierenden erklärt. Daraus resultierten Hypothesen, wodurch sich die Bindung beeinflussen ließe. Als die zentrale Determinante der Hochschulbindung wurde die „**Beziehungsqualität**“ angesehen, ein Konstrukt aus verschiedenen, voneinander abhängigen Komponenten: die wahrgenommene Qualität der Lehre, das Vertrauen des Studierenden in die Institution Hochschule sowie das Commitment – eine innere Verpflichtung – des Studierenden zur Hochschule.



### Integration in die Hochschule

- soziales System
- akademisches System

Der zweite Schritt bestand in der Entwicklung und dem Einsatz eines Fragebogens zur Hochschulbindung. Das beschriebene **Modell** konnte mittlerweile in seiner Struktur **weitgehend empirisch bestätigt** werden. Dazu wurde eine Stichprobe von 6000 Exmatrikulierten an vier Fachhochschulen (Wilhelmshaven, Oldenburg, Ostfriesland-Emden, Lübeck) sowie an zwei Universitäten (Hannover, Osnabrück) gezogen. Es wurde bereits in ersten Auswertungen deutlich, daß das Commitment und vor allem die Qualität der Lehre eine zentrale Rolle für das Entstehen von Hochschulbindung spielen. Damit eröffnen sich nun im dritten Schritt Ansatzpunkte, in Verbindung mit den Beurteilungen der Studierenden, **Bindungsstrategien zu entwickeln**, die den Schwerpunkt auf die Verbesserung der Qualität der Lehre sowie die Schaffung von Commitment legen. Solche Managementkonzepte sollen auf bestimmte Studierendensegmente zugeschnitten sein, die sich in bezug auf die Determinanten der Bindung unterscheiden. Der logische vierte Schritt besteht in einer **Erprobung der Bindungsstrategien** an einzelnen Hochschulen.



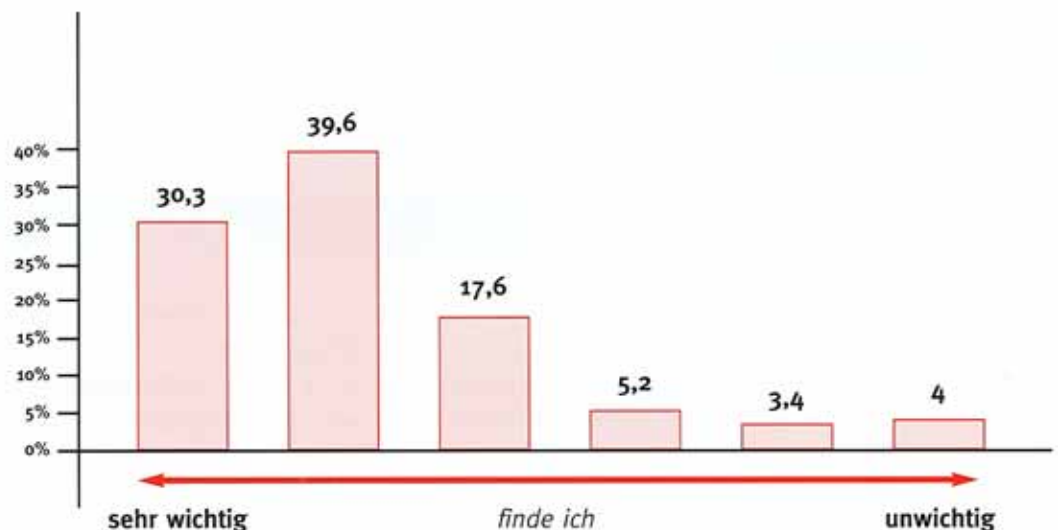
## Fortbildung erwünscht!

CHE bietet „Hochschulkurs“ für Dekane an

Wichtig? Auf jeden Fall. Überarbeitet? Höchstwahrscheinlich. **Auf die Aufgabe vorbereitet?** Kaum. Dies ist die typische Arbeitsplatzbeschreibung einer Fachbereichsleiterin, eines Fachbereichsleiters oder Dekans. Die derzeitige Entwicklung an den Hochschulen fordert den Dekanen über die bisher übliche Tätigkeit in Fachbereichsgremien und Verwaltung eine Menge ab. Evaluationen von Forschung und Lehre, Verteilung knapper Mittel, Profilbildung in Verbindung mit Berufungsverfahren, zu hohe oder zu niedrige Studierendenzahlen und nicht zuletzt fachbereichs- und hochschulinterne Information und Kommunikation überfordern das, was ein Wissenschaftler als Ausbildung mitbringt.

### Fortbildungsbedarf

Persönliches Talent und **learning by doing** ermöglichen vielfach eine kompetente Ausübung dieses Amtes. Genauso oft ist die Bewältigung der Aufgabe jedoch – wie aus einer Befragung von department chairs an der Universität Uppsala hervorgeht – eher eine „science of muddling through“. Das CHE wollte wissen, ob die deutschen Dekane eine ähnliche Sicht auf ihr Amt haben und welcher **Fortbildungsbedarf** sich ihrer Einschätzung nach daraus ergibt. In einer flächendeckenden Befragung von mehr als 1.900 Dekanen antworteten 31,7 Prozent. Etwa 70 Prozent der Antwortenden hielten danach eine Fortbildung für akademische Führungskräfte für wichtig.



### Themen

Themen, die den Dekanen besonders am Herzen lagen waren: „Verwaltungsprozesse und Qualitätssicherung“ (72,8 Prozent), „strategische Planung/Entscheidungsprozesse“ (58,9 Prozent), „Personalführung“ (53,5 Prozent), „Leitungspositionen in der Hochschule“ (49,4 Prozent). Sogenannte „weiche“ Themen, die im Alltag oft die härtesten Anforderungen stellen, wie „interne Kommunikation“ oder „Zeitmanagement/Streßbewältigung“ fanden 59,7 Prozent bzw. 38,1 Prozent der Antwortenden wichtig.

Der **Pilotworkshop im März**, an dem 25 Dekaninnen und Dekane teilnahmen, behandelte „Themen der aktuellen hochschulpolitischen Diskussion“ (67 Prozent), von Benchmarking über Evaluation bis zu neuen Leistungsstrukturen. Dieser Workshop wird übrigens am 7./8. Oktober wegen der großen Nachfrage wiederholt! Das CHE hat sich vorgenommen, ein Paket von **Fortbildungen auch für Führungskräfte** aus der Hochschulverwaltung zu entwickeln, weitere Hochschulkurse für akademische Führungskräfte sind in der Planung.

#### Näheres:

Dr. Jutta Fedrowitz

Tel.: 0 52 41/97 61-28

E-mail:

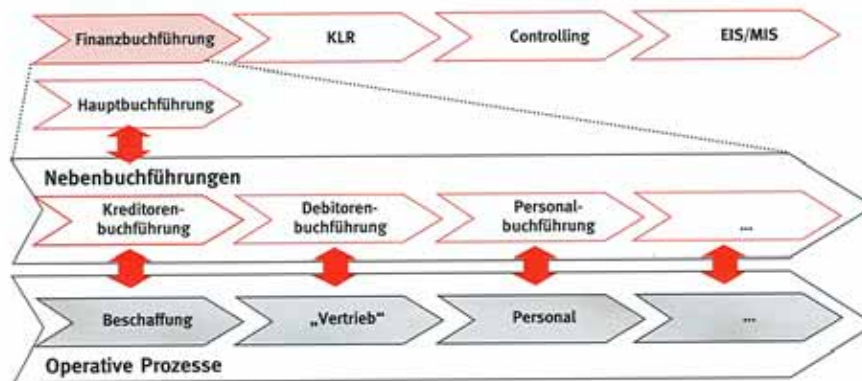
jutta.fedrowitz@bertelsmann.de

## Hessen führt Programmhaushalte ein

Uni GH Kassel beteiligt sich an der Entwicklung integrierter Standardsoftware

Die hessischen Hochschulen werden zum Haushaltsjahr 2001 einen Hochschul-Programmaushalt einführen. Damit verbunden ist ein **zweistufiges Budgetierungssystem**, in dem das Land nach leistungsorientierten **Kennzahlen Mittel an die Hochschulen** verteilt, die diese Gelder wiederum an die **Fachbereiche weiterverteilen**. Zudem werden die hessischen Hochschulen ab dem **1. Januar 2000** als Landesbetriebe gem. § 26 LHO geführt und die **kameralistische Rechnungsführung** wird durch ein **kaufmännisches Rechnungswesen abgelöst**.

Als wichtiges Werkzeug zur Realisierung des Konzeptes wird eine **integrierte Standardsoftware** eingeführt, die nicht nur der doppelten Buchung von Geschäftsvorfällen in der Hochschule dient, sondern zugleich einen wesentlichen Beitrag zur Optimierung der Verwaltungs- bzw. Serviceprozesse leisten soll.



Es ist absehbar, daß die beabsichtigte Einführung des Programmaushaltes weitreichende Konsequenzen für die Aufbau- und Ablauforganisation der Hochschulen haben wird und auch haben soll, wenn die Effizienzpotentiale einer integrierten Standardsoftware ausgeschöpft und nicht lediglich eine „Buchungsmaschine“ aufgestellt werden soll.

## SOFTWARE-DREHSCHLEIBE

Die **hessischen Hochschulen** arbeiten bei der Vorbereitung der Software-Einführung eng zusammen, indem sie ein **Referenzmodell** entwickeln, das den Implementierungs-, Support- und Pflegeaufwand reduzieren soll. In diesem Referenzmodell wird ein gemeinsam erarbeitetes Organisationskonzept mit der Funktionalität der Software zusammengeführt, um als Leitfaden für das Customizing der Software zu dienen.

An der **Universität-Gesamthochschule Kassel (GHK)**, einer der **Pilothochschulen**, erfolgte die Modellierung der Soll-Prozesse in enger Kooperation mit dem CHE. Die gegenwärtigen Serviceprozesse einschließlich der Organisationsstruktur waren dazu von der GHK bereits erhoben worden. GHK und CHE entwickelten auf der Grundlage dieser Dokumentation ein softwareunabhängiges Modell, das organisatorische Potentiale im Sinne einer Prozeßoptimierung ausschöpfen soll. Vorschläge zur grundsätzlichen Gestaltung alternativer zentraler oder dezentraler Aufgabenwahrnehmung wurden eingearbeitet. In der Universität Gesamthochschule Kassel bezog sich die Ablaufuntersuchung auf folgende zentrale Prozesse in der Haushalts- und in der Personalabteilung: Beschaffung, Buchhaltung, Drittmittelverwaltung, Inventarverwaltung, Controlling, Hilfskraftmittel und Lehrauftragsmittel.

Die **SOLL-Verwaltungsabläufe** wurden in **Form ereignisgesteuerter Prozeßketten** mit dem ARIS-Toolset der IDS Prof. Scheer GmbH als Modellierungswerkzeug systematisch dokumentiert. Das CHE hatte das Toolset bereits in einem umfangreichen Projekt zur Prozeßuntersuchung in drei Thüringer Hochschulen (IVM) erfolgreich eingesetzt. Das Projekt von CHE und GHK konnte in zwei Monaten innerhalb des durch die landesweite Koordination bedingten knappen zeitlichen Rahmens realisiert werden.

### Näheres:

Olaf Keitzel

E-mail:

olaf.keitzel@bertelsmann.de

## OE-News

Organisationsentwicklung  
in Modellprojekten

### Musikhochschulen

Gemeinsam mit den Hochschulen für Musik in Detmold und in Karlsruhe arbeitet das CHE seit Dezember 1998 an dem Projekt „PRO MUSE – Qualitätsentwicklung und Profilbildung der Musikhochschulen Detmold und Karlsruhe“. In allen Studienbereichen werden an beiden Hochschulen zeitgleich Evaluationsverfahren durchgeführt, die in beiden Hochschulen Grundlage für Leitbildentwicklung und eigenständige Profile sein sollen. Das gemeinsame Verfahren soll nicht zu einem Leistungsvergleich im Sinne eines Rankings zwischen den beiden Hochschulen führen.

### Marketingkonzept für Hochschule Bremen

In dem Projekt „KIS - Kommunikation, Identifikation, Strategiebildung“ an der Hochschule Bremen ist die Arbeit im wesentlichen beendet. Als Folgeprojekt wird ein Marketingkonzept für die Hochschule Bremen entwickelt werden.

### Profilbildung und Fachbereichsentwicklung in Gießen-Friedberg, Reutlingen und Zwickau

Ein Marketingkonzept ist auch Bestandteil des Projektes mit der Fachhochschule Gießen-Friedberg, das im Februar 1999 angelaufen ist. Die Projekte mit den beiden Fachhochschulen Gießen-Friedberg und Reutlingen haben außerdem Profilbildung und Fachbereichsentwicklungsplanung zum Gegenstand. In Reutlingen sollen auch die Serviceleistungen der zentralen und dezentralen Verwaltung verbessert werden. In der Westsächsischen Hochschule Zwickau (FH) soll eine Schwerpunktbildung mit Hilfe von Clustern erfolgen, wodurch die Überwindung von Fachbereichsgrenzen erleichtert werden kann. Als drei Hauptcluster sind derzeit in der Diskussion: Innovative Technologien, Lebensqualität und Managementkonzepte.

### Neues internes Verteilungsmodell in Oldenburg

An der Universität Oldenburg ist das CHE an einer Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung eines hochschulinternen Verfahrens der Mittelvergabe beteiligt. Im Laufe des Wintersemesters wurde von Angehörigen der Fachbereiche, der Verwaltung und des CHE ein neues Verteilungsmodell entwickelt und in Modellrechnungen getestet.

### Weiterer Reformbaustein für die TU Berlin

Das CHE hat im Auftrag der TU Berlin ein Gutachten zur Budgetierung erstellt. Es soll als Impuls für die beginnende hochschulinterne Diskussion um eine Reform des Budgetierungsverfahrens dienen. Das CHE-Gutachten benennt die zu klärenden Gestaltungsfragen, bewertet die bisher realisierten Budgetierungsregeln und unterbreitet Vorschläge für eine Weiterentwicklung. Das Papier steht unter [www.che.de](http://www.che.de) unter Projekte als Download zur Verfügung.

### Weiterentwicklung der Leistungsvereinbarungen in Hamburg

Gemeinsam mit der Behörde für Wissenschaft und Forschung der Stadt Hamburg hat das CHE das Projekt „Fortentwicklung des Neuen Steuerungsmodells für das Jahr 2000 (NSM 2000)“ begonnen. Dabei geht es einerseits um eine methodische Weiterentwicklung des Instruments der Leistungsvereinbarungen, das in Hamburg zwischen Staat und Hochschulen bereits erfolgreich praktiziert wird. Andererseits sollen gemeinsam mit den Hochschulen Verfahren der aufgaben- und leistungsbezogenen Mittelvergabe entwickelt werden, die der Stadtstaatsituation Hamburgs gerecht werden und die auf die Leistungsvereinbarungen abgestimmt sind.

#### Dieses Projekt betreuen:

Dr. Andreas Barz

E-mail:

andreas.barz@bertelsmann.de

Susanne Dopheide

E-mail:

susanne.dopheide@bertelsmann.de

Klaus Neuvians

E-mail:

klaus.neuvians@bertelsmann.de

Dr. Frank Ziegele

E-mail:

frank.ziegele@bertelsmann.de

## Rezension

Ewan Ferlie, Lynn Ashburner,  
Louise Fitzgerald,  
Andrew Pettigrew:  
The New Public  
Management in Action  
Oxford Univ. Press, 1996



Die vorliegende Monographie analysiert die britischen Entwicklungen im New Public Management aus **organisationstheoretischer Sicht**. Dieser Ansatz ist für Leserinnen und Leser, die im deutschen Umfeld mit Fragen der Hochschulreform befaßt sind, in zweifacher Hinsicht bemerkenswert: Zum einen blickt man in Großbritannien bereits auf zwei Jahrzehnte währende Reformbemühungen unter den Vorzeichen des New Public Management zurück. Dies gibt den Autoren die Möglichkeit, Schlußfolgerungen über Prozesse und ihre Auswirkungen, welche über einen längeren Zeitraum hinweg stattgefunden haben und gut dokumentiert sind, zu präsentieren. Zum anderen stellt der hier vorgestellte organisationstheoretische Ansatz eine **bemerkenswerte Ergänzung in der Fachliteratur** dar, die in ihrer Auseinandersetzung mit dem Phänomen des New Public Management vorwiegend von Disziplinen im Bereich der Staats- und Verwaltungswissenschaften geprägt ist. Gerade der organisationstheoretischen Sichtweise verdanken wir aber – in disziplingeschichtlicher Sicht – **grundlegende Erkenntnisse über das Funktionieren nicht gewinnorientierter Organisationen**, wie Hochschulen, Krankenhäuser etc., die seit Ende der 70er Jahre Gegenstand von Reformen unter den Vorzeichen des New Public Management sind. Es ist daher nur konsequent, daß die Autoren an diese Forschungstradition anknüpfen.

## BÜCHER

Im Einführungsteil gehen die Autoren ausführlich auf **Veränderungen im öffentlichen Sektor** ein im Zusammenspiel mit der Entstehung jener Reformkonzepte, die unter dem Begriff New Public Management zusammengefaßt sind. Die Merkmale des New Public Management werden präzise beschrieben, damit in Zusammenhang stehende alternative Konzepte dargestellt und die britischen Merkmalsausprägungen in eine **vergleichende internationale Perspektive** eingebracht.

Im Anschluß daran werden einzelne Aspekte der Transformation detailliert erörtert, beispielsweise der Zusammenhang zwischen der **Professionalisierung** öffentlicher Einrichtungen und den sich daraus ergebenden Veränderungen für die in ihnen beschäftigten Fachleuten, beispielsweise Ärzte, Juristen und (Hochschul-)Lehrer. Breiten Raum nimmt auch die Frage der Gestaltung der **Leistungs- und Aufsichtsgremien** ein. Die entsprechenden Ausführungen über Möglichkeiten der Einflußnahme, strategischer Führung und Akzeptanz entsprechender "boards" wird ausführlich und in Zusammenhang mit der aus Sicht der Autoren vielfach unzureichend gelösten Frage der Rechenschaftslegung weitgehend autonom agierende Institutionen dargestellt; kurzum, man fühlt sich an die hierzulande mit großer Intensität geführte Debatte um die Einführung von Hochschulräten erinnert.

Der hier vorliegende Band, der als Lehrbuch für den MBA Kurs in Public Management an der Universität Warwick konzipiert wurde, vermag sowohl grundlegende Aspekte des New Public Management anschaulich darzustellen als auch durch die ausführliche Diskussion der vielfältigen Veränderungsprozesse, welche mit der Umstrukturierung im öffentlichen Sektor einhergehen und zur Komplexität bei der Umsetzung entsprechender Reformen beitragen, Beweis dafür sein, daß auch Lehrbücher für den mit der Gestaltung von derartigen Veränderungsprozessen befaßten Leser eine durchaus **praktische Handreichung** darstellen können.

Erhard I. Krasny

### Impressum:

#### Herausgegeben vom:

CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
Carl-Bertelsmann-Str. 256  
D-33311 Gütersloh

Telefon: 05241 / 9761-21  
Telefax: 05241 / 9761-40  
Internet: www.che.de

#### Redaktion:

Susanne Dopheide

#### Fotos:

Babette Brandenburg  
CHE  
Marc Darchinger

#### Produktion:

P&P GmbH, Gütersloh

#### Druck:

TopPublishing