

**Neue private Hochschulen –  
Überlegungen zum Wettbewerb staatlicher und privater  
Hochschulen**

Empfehlung der Mitgliedergruppe Fachhochschulen

Verabschiedet auf der 19. Mitgliederversammlung am 21./22. Oktober 2002 in Lübeck

Dem Präsidium am 19. Januar 2004 zur Veröffentlichung vorgelegt

# A.

## Kurzfassung

### 1. Die Diversifizierung der Trägerschaft von Hochschulen wird zunehmen

In jüngerer Zeit gibt es zunehmend Neugründungen privater Hochschulen, die, meist als Gründungen der Wirtschaft oder einzelner Interessengruppen, z. T. erhebliche Studiengebühren erheben und damit werben, dass sie international ausgerichtet sind, nur eine kleine Zahl von Studierenden ausbilden und ein straff organisiertes und erfolgsorientiertes Studium anbieten. Auch wenn die Nachhaltigkeit dieser Angebote zweifelhaft ist, geht die Arbeitsgruppe doch davon aus, dass die Diversifizierung der Trägerschaft von Hochschulen auch in Deutschland künftig weiter zunehmen wird:

- Die Länder eröffnen in ihren Landesgesetzen den Hochschulen neue Rechtsformen.
- Sie fördern zunehmend private Hochschulen, um sich selbst finanziell zu entlasten.
- Hinzu kommt die Freizügigkeit für Dienstleistungsangebote in der Europäischen Union, deren Mitglieder „Filialen“ in der Bundesrepublik gründen können.
- Entsprechende Niederlassungen aus dem außereuropäischen Bereich sind ebenfalls bereits möglich und könnten künftig im Rahmen des GATS vermehrt etabliert werden.

Die staatlichen und kirchlichen Hochschulen müssen sich auf diese Entwicklung einstellen.

### 2. Im verstärkten Wettbewerb „verkaufen“ sich private Hochschulen besser

In der öffentlichen Einschätzung schneiden private Hochschulen in ihren unterschiedlichen Erscheinungsformen häufig deutlich besser ab als eine Vielzahl staatlicher Hochschulen. Gründe für das bessere Abschneiden der privaten Hochschulen in der öffentlichen Wahrnehmung sieht die Arbeitsgruppe u.a. in ihrer starken Bedarfsorientierung und in ihrer intensiven Öffentlichkeitsarbeit, die sie benötigen, um auf dem Markt bestehen zu können.

Öffentliche Einschätzung und tatsächliche Leistungsfähigkeit fallen aber häufig auseinander, wie das eher ernüchternde Ergebnis einer Expertenstudie des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft aus dem Jahre 2001 zeigt: Nur einigen wenigen der untersuchten Hochschulen gelingt es, in einer oder mehreren der vier Kategorien „Profil“, „Qualitätssicherung“, „Kooperation“ und „Finanzierung“ die Note „überzeugend“ zu erreichen.

Demgegenüber ist das Potenzial der staatlichen Hochschulen unvergleichlich größer. Sie verfügen, neben einem wesentlich breiteren Fächerspektrum, über umfangreichere Vertiefungsmöglichkeiten im Studium, größere Entwicklungsfähigkeit, weitreichende internationale Kooperationen in Lehre und Forschung, gesicherte Qualitätsstandards.

Durch die privaten Hochschulen ist ein neues Wettbewerbselement im Hochschulbereich eingeführt, dem sich die staatlichen Hochschulen stellen müssen. Angesichts der globalen Entwicklung und des gesellschaftlich vorherrschenden Trends zur Privatisierung vormals öffentlich erbrachter Leistungen wäre eine Haltung, die auf die administrative Zurückdrängung der privaten Hochschulen abzielt, verfehlt und angesichts der Vielgestaltigkeit privater Hochschulen und der damit verbundenen flexibleren Organisationsformen auch nicht empfehlenswert. Die staatlichen Hochschulen sollten aber ihre eigenen Potentiale noch besser nutzen.

### **3. Wettbewerb braucht Regeln, die auch eingehalten werden müssen**

Für den Wettbewerb von staatlichen und privaten Hochschulen müssen allerdings Regeln gefunden werden, damit die Koexistenz sich belebend auf den Wissenschaftsstandort Deutschland auswirkt und im Interesse der Studierenden Transparenz und Vergleichbarkeit der Angebote und Abschlüsse gegeben ist. Die HRK hat in einer EntschlieÙung „Überlegungen zur Zusatzfinanzierung privater Hochschulen aus öffentlichen Mitteln“ aus dem Jahre 1998 u.a. darauf hingewiesen, dass

- private Hochschulen ihre Aufgaben nur mit einer hinreichenden eigenen Personal-, Raum- und Sachmittelausstattung in qualitativ vertretbarer Weise erfüllen können,
- sie prinzipiell privat finanziert werden müssen; eine öffentliche Subventionierung ist nur dann vertretbar, wenn sie ein neuartiges Studienangebot unterbreiten, das so nicht von staatlichen Hochschulen bereitgestellt wird,
- die wissenschaftliche Unabhängigkeit der privaten Hochschule gegenüber den Finanzierungsträgern gewährleistet sein muss,
- die Zulassung von Studienbewerbern ausschließlich nach Eignungs- und Leistungskriterien erfolgt und
- die Studiengänge im Hinblick auf Struktur, Inhalt und Realisierbarkeit akkreditiert werden und die Qualitätssicherungsverfahren denen staatlicher Hochschulen entsprechen,

Diese Forderungen macht sich die Arbeitsgruppe zu eigen, gibt aber auf Grund von Rückmeldungen ihrer Sorge Ausdruck, dass die Einhaltung dieser Regeln nicht überall ausreichend ernst genommen wird.

## **4. Empfehlungen zur Stärkung der Wettbewerbssituation**

**4.1. Mehr Autonomie:** Der Paradigmenwechsel im Hochschulbereich zu größerer Autonomie bei finanziellen und inhaltlichen Entscheidungen wird begrüßt; dies bedeutet auch eine verstärkte Rechenschaftspflicht (Controlling, Leistungsbilanzen und –vergleiche). Die Hochschulen müssen die sich ihnen bietenden Möglichkeiten aber auch wahrnehmen.

**4.2. Kompakte Ausbildung:** Das Studium an staatlichen Hochschulen muss so organisiert werden, dass es in planbaren Zeiträumen abgeschlossen werden kann. Hierfür ist eine verbesserte Betreuung und Beratung und eine Verkürzung der Prüfungsabläufe erforderlich.

**4.3. Attraktive Angebote:** Das Angebot an Studiengängen muss fortlaufend überprüft und neuen wirtschaftlichen, technischen und sozialen Entwicklungen angepasst werden. Dabei sollte v. a. auf die europäisch vereinbarten Bachelor- und Masterabschlüsse zurückgegriffen werden. Wir müssen bereit sein, mit externen Partnern (Unternehmen, soziale Einrichtungen, Kultureinrichtungen) zusammenzuarbeiten und das Angebot an dualen Studiengängen zu erweitern.

**4.4. Strategisches Marketing:** Die Hochschulen müssen sich besser vermarkten und sollten an einer Corporate Identity arbeiten. Strategische Planung und strategisches Marketing sollten als Führungsaufgabe wahrgenommen, Stärken-Schwächen-Analysen durchgeführt werden. Die Hochschulen sollten sich über ihre Zielgruppen, ihre Wettbewerber und potentielle Partner – national und international - klar werden und ein eigenes Profil entwickeln.

**4.5. Neue Rechtsformen:** Den Hochschulen sollte die Möglichkeit unterschiedlicher Rechtsformen (z.B. einer Stiftung) eröffnet werden, damit sie die für sie optimale Form herausfinden können. Neue Rechtsformen führen angesichts der auch für sie geltenden Rechtsbindungen zwar nicht automatisch zu größerer Autonomie, aber sie sollten z.B. geeignetere Rahmenbedingungen für die Bildung oder Verwaltung von Kapital schaffen. Konkrete Modellversuche könnten erprobt und bewertet werden.

**4.6. Neue Organisationsformen:** Wenn die effektive Wahrnehmung der Aufgaben und der Wettbewerb dies verlangen, sollten Hochschulen nach entsprechender Beratung auch neue privatrechtliche Organisationsformen wie Vereine oder GmbH's nutzen bzw. nationale oder auch internationale Kooperationen mit anderen privaten oder staatlichen Bildungsträgern eingehen, bzw. bisher eigenständige private Hochschulen an sich binden. Soweit dabei staatliche Detailsteuerung hinderlich ist, sollten die politisch Verantwortlichen zu Gesetzesänderungen aufgefordert werden, damit die Hochschulen im Wettbewerb mit privaten Bildungseinrichtungen nicht benachteiligt werden.

## B.

# Langfassung

Die Mitgliedergruppe Fachhochschulen in der HRK hat im Oktober 2001 im Zusammenhang mit der Beratung der Fachhochschul-Empfehlungen des Wissenschaftsrates die „Kranichsteiner Erklärung zur Wettbewerbsfähigkeit der Fachhochschulen“ (Anlage 1) verabschiedet. Sie unterstützt darin ausdrücklich den Reformprozess zur Stärkung der Autonomie der Hochschulen mit dem Ziel, die Qualität von Forschung, Lehre und Weiterbildung und in den Dienstleistungen zu steigern. Die Rektorinnen und Rektoren, Präsidentinnen und Präsidenten haben auch das Verhältnis der staatlichen Fachhochschulen zu der zunehmenden Zahl privater Hochschulen diskutiert und eine Arbeitsgruppe eingerichtet, der Frau Labonté-Roset und die Herren Northoff (Vorsitz), Berker, Husung, Mönch, Niederdrenk und Roscher angehörten. Der vorliegende Abschlussbericht der Arbeitsgruppe wurde von der Mitgliederversammlung einstimmig verabschiedet.

### 1. Private Hochschulen in Deutschland

#### 1.1 Aktuelle Entwicklung

Die privaten Hochschulen spielen in der Bundesrepublik Deutschland quantitativ eine untergeordnete Rolle. Zwar sind 25 Prozent der Hochschulen in privater Trägerschaft, doch sind nur etwa zwei Prozent der Studierenden hier eingeschrieben.<sup>1</sup> Bei knapp der Hälfte der privaten Hochschulen handelt es sich um kirchliche Einrichtungen. Es handelt sich vorwiegend um Fachhochschulen für Sozialwesen / Pflege- und Gesundheitswissenschaften, die etwa 40 Prozent aller Studierenden auf dem Gebiet Sozialwesen ausbilden.

**Stärker als diese kirchlichen Hochschulen sind in jüngerer Zeit Neugründungen privater Hochschulen in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses gerückt, die überwiegend Ausbildungen auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften, in einzelnen Fällen auch auf dem Gebiet der Geistes- und Rechtswissenschaften sowie der Ingenieurwissenschaften und der Informatik anbieten.** Es handelt sich häufig um Hochschulen, die – ihrem Anspruch nach - international ausgerichtet sind, nur eine kleine Zahl von Studierenden ausbilden, Studiengebühren erheben und ein straff organisiertes Studium anbieten, das in einem Zeitraum von drei bis vier Jahren zum Abschluss führt. Oft sind es Gründungen der Wirtschaft, häufig von Großunternehmen, z.T. auch von regionalen Unternehmen, als Wirtschaftsbetrieb konzipiert (International School of Management, Dortmund), die an einer unternehmensnahen Ausbildung bzw. an der Aus- und Fortbildung von Führungsnachwuchs

---

<sup>1</sup> Die Zahl der privaten, - nicht kirchlichen Hochschulen – beläuft sich auf 47, die der kirchlichen Hochschulen auf 45. Damit stellen die privaten Hochschulen 27,9 Prozent der 329 Hochschulen insgesamt dar. Mit knapp 57.000 Studierenden stellen sie 3,1 Prozent aller Studierenden.

interessiert sind (z.B. Nordakademie, Cologne Business School), zum Teil nach eigener Einschätzung um Hochschulen mit Akademie-Charakter (European College of Liberal Arts, Berlin).

Die **Nordakademie** wurde 1992 auf Initiative von 28 Unternehmen im Norddeutschen Raum unter Federführung des Arbeitgeberverbandes NORDMETALL gegründet. Es handelt sich um eine private Fachhochschule. Träger ist eine gemeinnützige Aktiengesellschaft mit 45 Aktionären und einem Grundkapital von 1,5 Millionen €. Bisher haben sich 300 Unternehmen aus dem gesamten Bundesgebiet an den dualen Studiengängen beteiligt. Das Studium ist achtsemestrig und es wechseln sich Theorie und Praxisblöcke ab. Es werden Hochschuldiplome (Diplom-Kaufmann, -frau, Diplom-Wirtschafts-Informatiker/in, Diplom-Wirtschaftsingenieur/in) vergeben, die den Abschlüssen staatlicher Hochschulen gleichgestellt und bundesweit anerkannt sind. Zum Studienprogramm zählen drei Fremdsprachen und die Möglichkeit eines Auslandssemesters. Für die beteiligten Unternehmen hat die Ausbildung den Vorteil, dass die Mitarbeit der Studierenden im Betrieb praktisch verwertbar ist und auf eine Trainee-Ausbildung nach dem Studium verzichtet werden kann. Zulassungsvoraussetzung ist neben dem Abitur/der Fachhochschulreife der Abschluss eines auf die Ausbildung in Verbindung mit der Nordakademie bezogenen Praktikantenvertrages. (<http://www.nordakademie.de>)

Die **Cologne Business School** ist eine 1993 nach britischem Recht errichtete Hochschule, die in Köln von der Europäischen Wirtschafts- und Sprachenakademie, EWS, getragen wird. Träger der EWS sind die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeber (BDA) und deren Mitglieder. Mutter-Hochschule ist die University of Herfortshire (GB). Die CBS ist eine Franchise-Gründung und ist damit nicht selbständig. Studierende werden nach britischem Recht immatrikuliert, Lehrende werden nach britischem Recht angestellt. Die Finanzierung ist ausschließlich nicht-staatlich. Sie erfolgt über Teilnehmerbeiträge (300 – 650 € pro Monat) und einen nicht näher definierten Anteil der die Hochschule tragenden Wirtschaftsverbänden und der dazu gehörenden Unternehmen. Die CBS bietet vier Studiengänge an und verleiht den englischen Titel eines Bachelor of Arts (Europa-Betriebswirt, Medien-Betriebswirt, Asien-Betriebswirt, Tourismus-Betriebswirt). Die Vergabe des Bachelor of Arts wurde vom nordrhein-westfälischen Ministerium für Wissenschaft und Forschung bestätigt. Die Studiengänge wurden von der FIBAA akkreditiert. Zulassungsvoraussetzung ist neben der Hochschulreife/Fachhochschulreife die erfolgreiche Teilnahme an einem assessment. (<http://www.cbs-uni.de>)

Die **International School of Management Dortmund** ist eine staatlich anerkannte private Hochschule, die den Anspruch erhebt, Führungsnachwuchs für die international orientierte Wirtschaft auszubilden. Sie gehört wie eine Reihe weiterer privater Fachhochschulen im Süddeutschen Raum Herrn Pierre Semidei. Sie bietet einen achtsemestrigen Studiengang an, der mit dem Fachhochschul-Diplom in Betriebswirtschaftslehre endet. Es sind ein Fremdsprachenprogramm, zwei Auslandssemester (eines in Europa, eines außerhalb Europas) und zahlreiche Praktika im In- und Ausland (eigenes Placement-Center für die Unterbringung der Studierenden in Unternehmen im In- und Ausland) integriert. Nach Abschluss der achtsemestrigen Ausbildung ergibt sich für entsprechend befähigte Absolventen die Möglichkeit eines postgraduate degrees (Master of Business Administration) durch ein weiteres Semester an einer ausländischen Hochschule. Es fallen Studiengebühren von 3.400 € pro Semester sowie für andere Dienstleistungen der Hochschule (Prüfungen, Vermittlungen etc) an. (<http://www.ism-dortmund.de>)

Die **German International Graduate School of Management and Administration, Hannover**, wurde 1999 auf Betreiben des Landes Niedersachsen und einiger großer Wirtschaftsunternehmen initiiert. Ziel war die Gründung einer „Weltklasse Business School“. Die Gründung erfolgte in Kooperation mit der amerikanischen Krannert Graduate School of Management der Purdue University, Indiana, deren Programme auch übernommen wurden. Langfristig ist die Selbständigkeit der GISMA angestrebt. Die Hochschule bietet einen 11-monatigen Master-

Studiengang für Business Administration, der der Krannert-Ausbildung entspricht, an. Die Ausbildung ist auf Englisch. Die Studiengebühren belaufen sich auf 20.500 € (Stipendien stehen in gewissem Umfang zur Verfügung). Zulassungsvoraussetzung sind ein erster berufsqualifizierender Hochschulabschluss (vorzugsweise nicht im Bereich der Ökonomie), mehrjährige Berufserfahrung, ein Sprachtest und die Absolvierung eines Tests an der Hochschule. Das Studienprogramm ist von der AACSB akkreditiert, eine staatliche Anerkennung des Abschlusses ist nicht gegeben. (<http://www.gisma-hannover.de>)

Das **European College of Liberal Arts** in Berlin versteht sich als private Hochschule mit humanistischer Ausrichtung. In den ersten zwei Jahren sollen die Studierenden eine Art Studium generale absolvieren mit Pflichtkursen in Sprachen, Naturwissenschaften, Mathematik oder Philosophie. Erst in den letzten beiden Jahren wählt der Studierende ein oder auch zwei Hauptfächer oder ein Haupt- und Nebenfach. Das können Mathematik und Literatur, nur Philosophie oder die vorklinischen Fächer für angehende Mediziner sein. Die Ausbildung zielt auf eine Tätigkeit in wirtschaftsnahen Bereichen ab. Es sollen allround-gebildete Führungskräfte hervorgebracht werden. Die Ausbildung findet auf Englisch statt. Die Studiengebühren sollen sich auf etwa 10.000 € pro Jahr belaufen. Darüber hinaus erhofft man sich Spenden aus der Wirtschaft. Die Hochschule befindet sich zur Zeit noch in Gründung. Bisher wurden lediglich Sommerschulen durchgeführt. Die Einrichtung hat sich im Zusammenhang mit der beabsichtigten Gründung einer „Elite-Hochschule“ in Berlin (European School of Management and Technology, EMTS) in Erinnerung gebracht. (<http://www.ecla.de>)

Hilfreiche Übersichten zu den Studienangeboten privater Hochschulen bieten im übrigen die Veröffentlichungen der Bundesanstalt für Arbeit und ihrer Filialen, so z.B. die Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste ibv 06/00 vom 9. Februar 2002 über Hochschulen in nichtstaatlicher Trägerschaft oder das Kursbuch des Landesarbeitsamtes Baden-Württemberg zu Studium, Ausbildung und Beruf.

## 1.2 Diversifizierung und Globalisierung der Angebote

**Bildung, auch Hochschulausbildung, gehört unbestritten zum Kern staatlicher Daseinsvorsorge.** Private Hochschulen haben in Deutschland in der Vergangenheit nur eine periphere Rolle gespielt. Mit dem Trend zur Wissensgesellschaft sind die Volkswirtschaften weltweit von Ausbildung und Qualifikation ihrer Beschäftigten abhängig. Nur die Ausschöpfung des Begabungspotentials und eine ausreichende Zahl hochqualifizierter Fachkräfte sichern die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig ist das Recht auf eine qualifizierte Ausbildung ein zentrales Persönlichkeitsrecht. Der individuelle Nutzen der Hochschulausbildung ist für den Einzelnen von nicht zu unterschätzender Bedeutung und wichtiger Bestandteil seiner Lebensqualität. Insofern ist es Interesse und Aufgabe des Staates, Vorsorge für eine Hochschulausbildung zu tragen und den individuellen Zugang zu Bildung und Ausbildung – unabhängig von sozialer Herkunft – sicher zu stellen. Traditionell wurde dies in Deutschland durch staatliche Hochschulen garantiert.

Andere Länder weisen – bei gleicher Zielsetzung – bereits seit langem ein stärkere Mischung von privaten und staatlichen Hochschulen auf. In Deutschland wurde das „Monopol“ staatli-

cher Hochschulen durch die seit einiger Zeit erkennbare Gründungswelle privater Hochschulen gelockert, ohne aber an dem primär staatlichen Charakter des Hochschulsystems etwas zu ändern. Gleichzeitig finden Veränderungen bei den staatlichen Hochschulen statt. Hier vollzieht sich eine Verlagerung von Entscheidungskompetenzen vom Staat zur Hochschule und die Übernahme privater Steuerungselemente.

Die Diversifizierung der Trägerschaft von Hochschulen wird künftig weiter zunehmen. Die Länder als Hauptträger der staatlichen Hochschulen eröffnen ihnen neue Rechtsformen. Auch unterstützt der Staat zunehmend wirtschaftsnahe private Hochschulen, um sich selbst finanziell zu entlasten, bemüht sich um deren Ansiedlung und begünstigt sie zum Teil durch erhebliche finanzielle Förderung. Damit werden günstige Bedingungen für die Fortsetzung der Gründungswelle geschaffen.

Hinzu kommt die Freizügigkeit für Dienstleistungsangebote in der Europäischen Union. Hochschulen aus der Europäischen Union können „Filialen“ in der Bundesrepublik gründen und Studiengänge anbieten, für die eine Anerkennung bzw. Akkreditierung im Heimatland vorliegt und für deren Betrieb die einschlägigen hochschulrechtlichen Vorschriften des Bundeslandes, in dem sie ihren Sitz nehmen, nicht gelten (vgl. Cologne Business School oben).

Entsprechende Niederlassungen aus dem außereuropäischen Bereich sind ebenfalls bereits möglich und könnten künftig im Rahmen des GATS (General Agreement on Trades in Services) vermehrt etabliert werden. Mit diesem internationalen Abkommen wird ein Rahmen für die fortschreitende Liberalisierung des Handels mit Dienstleistungen geschaffen, zu denen auch private Dienstleistungen im Bildungsbereich von der Schule über das tertiäre Bildungswesen bis zum Bereich der Erwachsenenbildung gehören. Ob GATS allerdings überhaupt der richtige Rahmen für entsprechende Regelungen ist, ist in der Stellungnahme des 197. Plenums der HRK vom 9. Juli 2002 problematisiert worden. Denn Hochschulbildung ist kein gewöhnliches Handelsgut und darf damit der gesellschaftlichen Verantwortung nicht völlig entzogen werden.

<http://www.hrk.de/vbsmodule/Entschliessungen/entschliessungen.asp?jahra=2000>).

Entsprechende Einflüsse könnten auch von der veränderten Politik der Weltbank ausgehen, die künftig stärkeren Einfluss auf die Entwicklung des tertiären Sektors nehmen will. Sie plädiert für einen zumindest teilweisen Rückzug des Staates, der sich auf die Festlegung von Mindeststandards beschränken sollte, und für die stärkere Förderung privater Institutionen<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education, A World Bank Report, Draft dated 3.7.2002



Von der vermehrten Freizügigkeit machen allerdings auch staatliche Hochschulen in Deutschland Gebrauch. So wie ausländische Hochschulen in Deutschland gründen sie Filialen im Ausland und exportieren bestimmte Studienangebote.

**Dieser Prozess der Liberalisierung ist grundsätzlich positiv zu bewerten, solange die übergeordneten gesellschaftspolitischen Zielsetzungen weiter verfolgt und die Veränderungen sich leistungssteigernd auf das Gesamtsystem auswirken.**

## **2. Private und staatliche Hochschulen**

### **2.1 Leistungen und Leistungsfähigkeit**

Private Hochschulen schneiden in öffentlichen Einschätzungen häufig deutlich besser ab als eine Vielzahl staatlicher Hochschulen. Trotz beträchtlicher Studiengebühren finden sich nach eigener Darstellung genügend Anhänger. Medienberichten zufolge empfinden Interessenten für ein Studium an privaten Hochschulen, die dort keinen Studienplatz bekommen, den Gang zur Universität oder Fachhochschule häufig als second-best-Lösung. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob öffentlich bekundete Wertschätzung und tatsächliche Leistung(-sfähigkeit) übereinstimmen.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat Ende des vergangenen Jahres 16 international ausgerichtete private Hochschulen von einem Expertenteam bewerten lassen. Dabei ging es vor allem um die Frage, ob und wie die privaten Hochschulen die ihnen zur Verfügung stehenden Freiräume und Ressourcen nutzen und besonders leistungsfähige und innovative Studienangebote entwickeln. Das Ergebnis seiner Untersuchungen ist eher ernüchternd: Nur einigen wenigen der untersuchten Hochschulen gelingt es, in einer oder mehreren der vier Kategorien „Profil“, „Qualitätssicherung“, „Kooperation“ und „Finanzierung“ die Note „überzeugend“ zu erreichen, ansonsten überwiegen die Einschätzungen „annehmbar“ und „problematisch“. Die Kommission merkt kritisch an, dass die Studiengänge häufig konventionell zugeschnitten, oft nicht akkreditiert sind und auch die internationale Komponente nicht hinreichend entwickelt ist. Eine externe Evaluation ist häufig nicht vorgesehen, die Einbindung in die Forschung fehlt. Insofern fallen öffentliche Einschätzung und tatsächliche Leistungsfähigkeit bei einer Vielzahl privater Hochschulen weit auseinander (<http://www.stifterverband.org>).

Das Potenzial der staatlichen Hochschulen ist unvergleichlich größer. Sie verfügen neben einem wesentlich breiteren Fächerspektrum, über umfangreichere Vertiefungsmöglichkeiten im Studium, größere Entwicklungsfähigkeit, weitreichende internationale Kooperationen in Lehre und Forschung, gesicherte Qualitätsstandards und trotz staatlicher Sparpolitik über

grundsätzlich sicherere finanzielle Perspektiven. Ihre Lehre gründet auf Forschung. Durch Forschungsaufträge und Technologietransfer befinden sie sich im permanenten Austausch mit der Industrie, mit Verbänden, staatlichen Institutionen, vor allem auch mit Einrichtungen in der Region.

Gleichwohl schneiden sie in der öffentlichen Bewertung meist schlechter ab. Bei Studieninteressierten und deren Eltern gelten lange Studienzeiten, hohe drop-out-Quoten, die angebliche Praxisferne der Ausbildung und unsichere berufliche Perspektiven als entscheidende Nachteile. Wenn auch die Profile von Universitäten und Fachhochschulen unterschiedlich sind, wird der staatliche Hochschulbereich häufig als monolithischer Block betrachtet. Außerdem haftet ihm das für den gesamten staatlichen Sektor geltende Image der Inflexibilität, der Reformunfähigkeit und des ineffizienten Mitteleinsatzes an. Interessanterweise wird diese Einschätzung nicht selten von Wirtschaftsvertretern, obwohl sie ihre eigene akademische Qualifikation im Bereich der staatlichen Hochschulen erworben haben, geteilt. Sie halten sich bei der Kooperation mit vorhandenen staatlichen Hochschulen zurück und unterstützen vorzugsweise vorhandene private Hochschulen bzw. beteiligen sich an der Gründung neuer, wenn sie bestimmte Leistungen nachfragen wollen.

**Gründe für das bessere Abschneiden der privaten Hochschulen in der öffentlichen Wahrnehmung liegen in ihrer starken Bedarfsorientierung und in ihrer intensiven Öffentlichkeitsarbeit, die sie benötigen, um auf dem Markt bestehen zu können.** Staatliche Hochschulen haben in der Vergangenheit dieses Feld oft vernachlässigt, da ihre Finanzierung staatlich garantiert ist und sie über ausreichend studentische Nachfrage verfügten.

## **2.2 Zum Verhältnis von privaten und staatlichen Hochschulen**

**Durch die privaten Hochschulen ist ein neues Wettbewerbselement im Hochschulbereich eingeführt, das die staatlichen Hochschulen annehmen müssen. Angesichts der globalen Entwicklung und des gesellschaftlich vorherrschenden Trends zur Privatisierung vormals öffentlich erbrachter Leistungen wäre eine Haltung, die auf die administrative Zurückdrängung der privaten Hochschulen abzielt, verfehlt und angesichts der Vielgestaltigkeit privater Hochschulen und der Potenziale der damit verbundenen breiteren Organisationsformen auch nicht empfehlenswert.**

So hat die HRK schon seit langem den privaten Hochschulen die Möglichkeit eingeräumt, Mitglieder zu werden. Allerdings müssen sie den staatlichen Hochschulen gleichwertig sein. Kriterien hierfür sind nach § 3 Abs. 3 HRK-Ordnung insbesondere die Unabhängigkeit der

Hochschule, das Fächerspektrum, die Forschungsaufgaben, die Qualität des Studiums, sowie Umfang und Verstetigung des Lehrkörpers und Infrastruktur. (<http://www.hrk.de/159.htm>)

**Für den Wettbewerb von staatlichen und privaten Hochschulen müssen allerdings Regeln gefunden werden, damit die Koexistenz sich belebend auf den Wissenschaftsstandort Deutschland insgesamt auswirkt und im Interesse der Studierenden Transparenz und Vergleichbarkeit der Angebote und Abschlüsse gegeben ist.** HRK und Wissenschaftsrat haben sich in den letzten Jahren mit den privaten Hochschulen beschäftigt und Forderungen für die Koexistenz von privaten und staatlichen Hochschulen formuliert. Diese Forderungen beziehen sich auf die staatliche Anerkennung privater Hochschulen, die Anerkennung ihrer Abschlüsse sowie auf eine evtl. staatliche Mitfinanzierung.

Diese Empfehlungen können sich weitgehend nur auf **private Neugründungen in Deutschland** beziehen. Hochschulen aus den EU-Ländern dagegen können Niederlassungen in Deutschland eröffnen und dabei auf die rechtlichen Voraussetzungen des Heimatlandes zurückgreifen, vor allem auch entsprechende Abschlüsse anbieten. Auch auf die Niederlassungen außereuropäischer Hochschulen werden diese Regeln nur eingeschränkt anwendbar sein. Im Rahmen der Verhandlungen über GATS wird darauf zu achten sein, dass die Forderung nach Inländerbehandlung ausländischer Einrichtungen nicht zu einer Verpflichtung zu staatlicher Subvention entsprechender Anbieter und damit zur Umleitung knapper Finanzströme auf Einrichtungen führt, die sich den gesellschaftlichen Zielstellungen nicht unterordnen.

Für alle Typen privater Hochschulen müssen qualitätssichernde Verfahren und Systeme (Evaluation, Benchmarking und Akkreditierung) implementiert werden, die die Gleichwertigkeit von Abschlüssen sichern. Die bilaterale/multilaterale Anerkennung von Zertifikaten ist beizubehalten, da sonst eine Entwertung der Abschlüsse zu befürchten ist. Das hat auch das HRK-Plenum in seiner Stellungnahme zu den anstehenden GATS-Verhandlungen so beschlossen (s.o.).

### **2.3 Forderungen für die staatliche Anerkennung und Mitfinanzierung privater Hochschulen**

Die HRK hat sich im Jahre 1998 in der Entschließung „Überlegungen zur Zusatzfinanzierung privater Hochschulen aus öffentlichen Mitteln“ eingehend mit der Frage staatlicher Anerkennung und Finanzierung von privaten Hochschulen auseinander gesetzt und ihre Vorstellungen in einer Entschließung formuliert. Diese seien im folgenden ausschnittsweise wiedergege-

ben: (<http://www.hrk.de/vbsmodule/Entschliessungen/entschliessungen.asp?jahra=1995&jahre=1999>)

Hochschulen haben ihre Hauptaufgaben in Lehre und Forschung, Universitäten zudem in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Auch private Hochschulen, die den Namen Universitäten oder Fachhochschulen beanspruchen, müssen diese Aufgaben erfüllen. Es ist offensichtlich, dass diese Aufgaben auf qualitativ vertretbarem Standard und in angemessener fachlicher Breite nur mit einer hinreichenden **Personal-, Raum- und Sachmittelausstattung** erfüllt werden können. Dies gilt insbesondere für die Verleihung des Promotionsrechts. Es ist keinesfalls ausreichend, wenn ein wesentlicher Teil der Lehre an privaten Hochschulen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler staatlicher Hochschulen in Nebentätigkeit zu ihren Hauptaufgaben an einer staatlichen Hochschule und möglicherweise zu deren Nachteil angeboten wird. Vielmehr ist die Lehre überwiegend von hauptberuflichem wissenschaftlichem Personal der privaten Hochschulen zu erbringen.

In diesem Zusammenhang ist auch das Nebentätigkeitsrecht zu überdenken. Während es in der Industrie undenkbar wäre, dass ein leitender Angestellter für ein Konkurrenzunternehmen tätig wird, könnten viele private Hochschulen nicht existieren, wenn sie ihr Lehrpersonal nicht von staatlichen Hochschulen bezögen. Damit vollzieht sich nicht nur ein Transfer von Informationen in eine andere Einrichtung, gelegentlich findet auch eine Verausgabung im gut dotierten Nebenamt zu Lasten der Aufgaben im Hauptamt statt, die weder im Interesse der staatlichen Hochschule noch des Landes als Dienstherr sein kann.

*(Fortsetzung Entschließung der HRK zur Zusatzfinanzierung privater Hochschulen 1998)*

**Private Hochschulen sollen prinzipiell privat finanziert werden.** Für die Nutzung von Ressourcen staatlicher Hochschulen sind die Kosten in voller Höhe zu erstatten. Staatliche Zuschüsse dürfen - in "public-private-partnership" - nur in Betracht kommen, wenn

- die private Hochschule über die - von den Landeshochschulgesetzen geforderte - Gleichwertigkeit hinaus mit staatlichen Universitäten und Fachhochschulen hinaus ein von diesen nicht angebotenes, neuartiges Studienangebot macht, der staatliche Zuschuss also einen zusätzlichen Nutzen für die öffentliche Hand darstellt,
- die Unabhängigkeit der privaten Hochschule in inhaltlichen Fragen von Forschung und Lehre gegenüber den privaten Finanzierungsträger gewährleistet ist,
- die Qualitätssicherungsverfahren für die Auswahl des wissenschaftlichen Personals sowie der Studierenden zumindest denen staatlicher Hochschulen entsprechen,
- die Zulassung von Studienbewerbern ausschließlich nach Eignungs- und Leistungskriterien unabhängig von Herkunft und Einkommen der Eltern erfolgt,
- die Studiengänge im Hinblick auf Struktur, Inhalt und Realisierbarkeit akkreditiert und dadurch die Hochschulabschlüsse anerkannt werden,
- der Zuschuss zu einem Kostenvorteil für den Steuern zahlenden Bürger führt, d.h. qualitativ mindestens gleichwertige Absolventinnen und Absolventen einen geringeren Kostenbeitrag des Staates pro Kopf erfordern als an Hochschulen in staatlicher Trägerschaft.

Der Wissenschaftsrat hat in seinen „Thesen zur künftigen Entwicklung des Wissenschafts-systems“ aus dem Jahre 2000 ergänzt:

„Im Interesse eines geregelten Miteinanders von privaten und staatlichen Hochschulen und der Studierenden an privaten Hochschulen sollte der Staat den Markt für private Ausbildungsangebote so regeln,

- dass die Vielfalt der Angebote gesteigert,
- der Zugang gesichert und
- gleichzeitig transparente Qualitätsstandards entwickelt werden.“

Staatlicher Leistungskauf bei privaten Hochschulen sei dort sinnvoll, wo keine oder keine ausreichenden Angebote an staatlich finanzierten Hochschulen existierten. Denkbar sei auch die Zusammenarbeit von staatlichen und privaten Hochschulen als eine Form der Public-Private-Partnership. Grundsätzlich solle allerdings sichergestellt sein, dass private Einrichtungen auch privat finanziert würden. (<http://www.wissenschaftsrat.de> Veröffentlichungen 1990)

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt hinsichtlich der Einhaltung der genannten Kriterien allerdings eine große Bandbreite in den einzelnen Bundesländern. Genehmigungen erfolgen teilweise sehr großzügig wie in Baden-Württemberg, teilweise (auch mangels Antrags) gar nicht wie in Mecklenburg-Vorpommern.

Auch wird in der HRK immer wieder von Erfahrungen berichtet, dass sich trotz verbaler Zustimmung zu den oben genannten Anforderungen eine staatliche Anerkennung und – teils offene, teils verdeckte - Mitfinanzierung privater Hochschulen durchgesetzt hat, die diese berechtigten Forderungen nicht wirklich substantiell berücksichtigt. Die Kriterien für die staatliche Anerkennung sind so allgemein und dehnbar formuliert, dass in einigen Bundesländern nahezu jeder Antrag auf staatliche Anerkennung genehmigt wird, Abschlüsse anerkannt werden, die den für staatliche Hochschulen geltenden Mindestanforderungen nicht entsprechen, Kleinsteinrichtungen das Promotionsrecht eingeräumt wird.

Aus diesem Grunde wird es wichtig sein, in den einzelnen Ländern materielle und überprüfbare Kriterien, wie sie z.B. das Land Mecklenburg-Vorpommern in seinem neuen Hochschulgesetz vom 5. Juli 2002 für die staatliche Anerkennung formuliert (Gleichwertigkeit der Abschlüsse zu den Abschlüssen staatlicher Hochschulen, eigenes hauptberufliches Lehrpersonal, verbindliche Akkreditierung)<sup>3</sup> festzulegen und vorhandene auch anzuwenden.

### **3. Empfehlungen zur Stärkung der Wettbewerbsposition der staatlichen Hochschulen**

#### **3.1 Hochschulautonomie**

Neben der Schaffung geeigneter Wettbewerbsbedingungen durch den Staat müssen sich die staatlichen Hochschulen im Wettbewerb mit der wachsenden Zahl privater Einrichtungen, vor

---

<sup>3</sup> Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern vom 5.7.2002, Gesetz- und Verordnungsblatt für Mecklenburg-Vorpommern 2002, S. 398

allem auch aus dem Ausland, selbst positionieren. Sie sollten sie nicht als Bedrohung für die eigene Existenz, sondern als Impuls für Veränderungen im eigenen Bereich betrachten. Die staatlichen Hochschulen sollten im Vergleich mit den privaten Einrichtungen eine Analyse ihrer eigenen Stärken und Schwächen vornehmen und überlegen, inwieweit sie aus dem Angebot und der Organisation privater Hochschulen lernen könnten. Daraus ergeben sich Empfehlungen zur Stärkung der Wettbewerbsposition der staatlichen Hochschulen.

Im Rahmen der o.g. Regelungen für den Wettbewerb sind private Hochschulen freier von staatlicher Reglementierung (z.B. auf dem Gebiet des Zulassungs-, Kapazitäts-, Dienst- und Haushaltsrechts). Dies schafft ihnen rechtliche und organisatorische Freiräume und damit Handlungsfreiheit, die den staatlichen Hochschulen von den meisten Ländern überwiegend noch verwehrt wird. Dies zeigte auch eine Untersuchung des Stifterverbandes, der eine Überprüfung der Landesgesetze anhand vorher definierter Autonomiekriterien vornahm. In seinem Auftrag hat eine Expertenkommission die Hochschulgesetze der einzelnen Länder auf ihre Reformfreudigkeit untersucht und vergleichend bewertet. Allgemeiner Maßstab der Bewertung war, inwieweit das jeweilige Gesetz den Hochschulen Eigenverantwortung und die Entwicklung von Wettbewerb ermöglicht.

<http://www.stifterverband.org/presse/mitteilungen/pm1141.html> Allerdings sind diese teilweise wieder zu modifizieren, weil es zwischenzeitlich zur Verabschiedung neuer Landhochschulgesetze (z.B. Mecklenburg-Vorpommern) gekommen ist.) Die Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen verlangt, dass der Staat seine Detailsteuerung staatlicher Hochschulen weiter erheblich reduziert und sich auf eine Globalsteuerung verbunden mit verstärkter Rechenschaftspflicht beschränkt. Entsprechende Forderungen sind u.a. in der HRK-Entscheidung „Zur Finanzierung der Hochschulen“ aus dem Jahre 1996 zusammengefasst. (<http://www.hrk.de/vbsmodule/Entschliessungen/entschliessungen.asp?jahra=1995&jahre=1999>)

Der Staat sollte sich auf eine Globalsteuerung beschränken und die Ziele der Hochschulentwicklung mit den Hochschulen partnerschaftlich vereinbaren. Er sollte Planungssicherheit und verlässliche Rahmenbedingungen garantieren.

- (Es geht um) die Vereinbarung von Leistungszielen zwischen Staat und Hochschulen auf der Grundlage einer Hochschulstrukturplanung (Leistungsvereinbarungen),
- die Einführung einer leistungs- und belastungsabhängigen Finanzierung der Hochschulen,
- die Stärkung der Entscheidungsautonomie und Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen in Verbindung mit entsprechend erweiterter Rechenschaftspflicht gegenüber Staat und Gesellschaft,
- die Beschränkung des Staates auf die Rechtsaufsicht,
- die Überwindung des kameralistischen Haushaltswesens, an dessen Stelle entweder Globalhaushalte oder weitgehend flexible Haushalte treten sollen.
- Es ist eine den besonderen Erfordernissen eines wettbewerbsorientierten Hochschulsystems entsprechende Modifizierung des Besoldungs- und Tarifrechts erforderlich.
- Eine in ihrem Finanzgebaren flexible Hochschule benötigt darüber hinaus einen eigenen Vermögenshaushalt und ein vorausschauendes Liegenschaftsmanagement (Kreditfähigkeit der Hochschule).

Entsprechende Freiräume sind wichtig, um das Image der staatlichen Hochschule als nachgeordnete Behörde zu überwinden und sich in der öffentlichen Wahrnehmung und im Vergleich mit den Möglichkeiten der Privaten besser zu positionieren. Zwar ist einem Teil der Forderungen in der 5. HRG-Novelle (Dienstrechtsreform) und im Professorenbesoldungsreform-Gesetz Rechnung getragen. Die Finanzierung der Hochschulen auf der Basis von Leistungs- und Belastungsindikatoren und im Rahmen eines Globalhaushaltes ist in einigen Ländern ansatzweise verwirklicht, doch ist dies noch nicht flächendeckend und in ausreichendem Umfang der Fall. Gerade die Verwirklichung der Forderung nach einem eigenen Vermögenshaushalt und nach eigener Kreditfähigkeit ist wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit des staatlichen Hochschulsektors. Die staatlichen Hochschulen benötigen Kapital (z.B. eigene Grundstücke, eigene Einnahmen), und geeignete Strukturen und Regelungen zu dessen Verwaltung (z.B. Stiftungen), um handlungsbereit zu sein und auf neue Entwicklungen (neue Studiengänge, neues Forschungsprojekt) zeitnah reagieren zu können, denn sie werden ansonsten im Wettbewerb mit privaten Einrichtungen stets den Kürzeren ziehen, wenn es um schnelle Manövrierfähigkeit und Entscheidungsbedarf geht und Einigungsprozesse in der Hochschule über die Umverteilung von Mitteln oder staatliche Finanzausgaben abgewartet werden müssen.

Lockerungen auf dem Gebiet der staatlichen Reglementierung lassen den Hochschulen in einigen Ländern allerdings heute bereits mehr Möglichkeiten, als diese wahrnehmen. Hier fehlt es mitunter an der Bereitschaft in der Hochschule, speziell der Hochschulleitung und der Fachbereichsleitungen, unpopuläre Maßnahmen zu treffen, z.B. einen Teil der Mittel umzuverteilen, neue Schwerpunktsetzungen vorzugeben, neue Angebote aufzulegen und alte aufzugeben, Stellen zu befristen, mit anderen Einrichtungen längerfristig zusammenzuarbeiten und die entsprechenden Konflikte auszuhalten.

### **3.2 Verkürzung der Ausbildungsdauern**

Die Länge der Ausbildung (mittlere Studiendauer, Median) an Universitäten, je nach Studiengang bei sechs bis sieben Jahren, bei Fachhochschulen bei über fünf Jahren<sup>4</sup> und das Risiko, nach Abschluss des Studiums keinen adäquaten Arbeitsplatz zu finden, halten viele Studienberechtigte von einem Studium an einer staatlichen Hochschule ab. Die Übergangsquote in den tertiären Sektor ist deutlich gesunken. Lag die Studierneigung der Hochschulzugangsberechtigten 1990 noch bei 82 Prozent, so sind es derzeit nur noch etwa 70 Prozent.<sup>5</sup> In Deutschland liegt die Quote derjenigen, die ein Hochschulstudium absolvieren (28

---

<sup>4</sup> Wissenschaftsrat; Fachstudiendauer an Universitäten, und Fachstudiendauer an FH's, Köln 2002

<sup>5</sup> HIS-GmbH: Studium, Berufsausbildung und Werdegang der Studienberechtigten 1994 31/2 Jahre nach Schulabschluss, Hannover 1999

% eines Altersjahrgang), unter dem OECD-Durchschnitt (45 %) <sup>6</sup>. Über drei Viertel der Studienberechtigten geben an, dass es ihr Ziel ist, möglichst bald eigenes Geld zu verdienen und 36 Prozent sagen ausdrücklich, dass ihnen ein Studium zu lange dauert. <sup>7</sup> Hier liegt eine große Schwäche des staatlichen Hochschulbereichs, von Universitäten noch stärker als von Fachhochschulen. Deshalb müssen große Bemühungen darauf gerichtet sein, die Studiengänge so zu organisieren, dass sie von denjenigen Studierenden, die an einem zügigen Abschluss interessiert sind, in der vorgesehenen Zeit auch tatsächlich abgeschlossen werden können. Dies bedeutet eine verbesserte Betreuung und Beratung der Studierenden, eine Verkürzung der Prüfungsabläufe und die Bereitstellung einer ausreichenden Zahl an Labor- und Praktikumsplätzen.

### 3.3 Neue Angebotsstruktur

Darüber hinaus müssen die staatlichen Hochschulen ihr Angebot immer wieder kritisch überprüfen und z.B. Studiengänge aufgeben, die nicht mehr zeitgemäß sind. Dies wird zum Teil nur unter Schwierigkeiten in den Hochschulen durchzusetzen sein, weil die Entscheidungsgremien oft die alten Strukturen bewahren möchten und Neuerungen kritisch gegenüber stehen. Die Hochschulen müssen aber in Marktlücken vorstoßen und offen für innovative Studiengänge sein. Es ist anzustreben, die verschiedenen Wege (Innovationspools, Sanktionen, Anreize) im Rahmen einer best-practice-Studie in Erfahrung zu bringen und in den Hochschulen zu kommunizieren. Wichtig ist eine genaue Beobachtung des Arbeitsmarktes, wirtschaftlicher, technischer und sozialer Entwicklungen und Trends, aber auch in gewissem Umfang eine Koordination und Abstimmung unter den Hochschulen.

Der Nachfrage nach unternehmensnahen Ausbildungen in Studiengängen, die von Privaten angeboten werden, (z.B. wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge, Tourismus) ist ein entsprechendes Angebot gegenüberzustellen. Die staatlichen Hochschulen müssen ihre Zurückhaltung auf diesem Gebiet überwinden und die Kooperationsbereitschaft von Unternehmen, die sich in der Zusammenarbeit mit privaten Einrichtungen ausdrückt, ebenfalls wahrnehmen. Die Unabhängigkeit in inhaltlichen Fragen von Forschung und Lehre gegenüber privaten Finanzierungsträgern ist dabei natürlich sicherzustellen.

Dabei ist vor allem auch zu berücksichtigen, dass in den letzten Jahren ein tiefgreifender Wandel des Studierverhaltens stattgefunden hat. Insbesondere nimmt die Zahl der Studierenden zu, die nicht in Vollzeit studieren. Viele entscheiden sich für ein berufsbegleitendes Studium. Die Hochschulen müssen sich dieser Herausforderung stellen und vermehrt Stu-

---

<sup>6</sup> OECD; Bildung auf einen Blick, Ausgabe 2001, S. 158

<sup>7</sup> Hochschul-Informationssystem, HIS-Ergebnisspiegel 2002, S. 50/51



dienformen anbieten, die eine Kombination von beruflicher Tätigkeit und Studium ermöglichen. Als organisatorisches Vorbild hierfür können duale Studiengänge gelten, die Studienphasen und gewerbliche Ausbildung in enger Verzahnung anbieten. Diese sind bisher noch die Ausnahme. Auf die Notwendigkeit der Ausweitung dieses Angebots haben die HRK und die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in einer gemeinsamen Erklärung vom 20. März 2000 hingewiesen.

(<http://www.hrk.de/vbsmodule/Entschliessungen/entschliessungen.asp?jahra=2000>).

Wichtig ist es aber auch, die Studiengänge so zu modularisieren, dass sie ohne Nachteile für den Studierenden in Form eines Teilzeitstudiums absolviert werden können.

Die neuen Studiengänge (mit Bachelor- und Master-Abschlüssen) bieten in den meisten Bundesländern aufgrund von Regelungen in den neuen Landeshochschulgesetzen die Chance, unter Verzicht auf langwierige Genehmigungsverfahren und Berücksichtigung einengender Vorschriften (z.B. der KapVo), neue Angebote aufzulegen. Die Hochschulen müssen dafür sorgen, dass die neuen Studienstrukturen bei den Abnehmern, vor allem auch bei kleinen und mittleren Unternehmen bekannt werden. Außerdem wird es von der Bereitschaft der staatlichen Seite, Bachelor- und Master-Abschlüsse an Fachhochschulen laufbahnrechtlich den entsprechenden Abschlüssen der Universitäten gleichzustellen, abhängen, inwieweit diese Studiengänge von den Studieninteressierten auch angenommen werden.

### **3.4 Strategische Planung und strategisches Marketing der Hochschulen**

Die Studie des Stifterverbandes zeigt deutlich, dass die privaten Hochschulen von einem „Rufphänomen“ profitieren. „Privat“ gilt häufig als besser als „staatlich“, wenn auch jeder Beleg fehlt, dass die private Hochschule alles halten kann, was sie verspricht. Bei staatlichen Hochschulen wird bei ungleich größerem Potential mangelnde Effizienz, Effektivität und Qualität vermutet. Dies liegt u.a. auch daran, dass die staatlichen Hochschulen sich schlechter vermarkten als die privaten. Den staatlichen Hochschulen gelingt es nicht, eine corporate identity und ein hohes Maß an Identifikation mit der Hochschule zu schaffen, weder bei den Studierenden noch beim Personal. Oft dringen auch interne Probleme und Konflikte nach außen, die das Bild der Hochschule in der Öffentlichkeit belasten. Aufgrund von Studien<sup>8</sup> ist bekannt, dass nur fünf bis zehn Prozent der staatlichen Hochschulen strategisches Marketing betreiben. Strategische Planung und Marketing werden häufig nicht als Führungsaufgabe der Hochschule verstanden, es liegt keine klare Konzeption mit Analyse, Positionierung, Profil, Leitbild, Zielsetzung, Planung der Instrumente vor. Marketing schlägt sich lediglich in unabgestimmten Maßnahmen wieder. Hier müssen die staatlichen Hochschulen ansetzen.

---

<sup>8</sup> vgl. Pohl, Hans-Peter; Strategisches Hochschulmarketing, in Hochschulmarketing im Aufbruch Tagungsbericht einer Veranstaltung des Hochschulkonsortiums GATE Germany und des Projekts Qualitätssicherung der HRK am 29. und 30. Oktober 2001

Wichtig ist, dass die einzelne Hochschule herausfindet, welche Erwartungen potentielle Studierende, ihre Eltern oder auch andere Partner, z.B. aus dem Bereich der Wirtschaft, an sie haben. Es gilt, eine interne Stärken-Schwäche-Analyse durchzuführen, Chancen und Risiken der Entwicklung auszuloten. Die Hochschule muss sich über ihre Wettbewerber, ihre Zielgruppen (Studierende, Wirtschaft) und ihre potentiellen Partner (andere Hochschulen, Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Verbände) Klarheit verschaffen. Dabei sollte sie die Ergebnisse der Berufsfeldforschung berücksichtigen. Auch Alumni-Aktivitäten können ein geeigneter Ansatzpunkt sein, um die Identifikation der Studierenden und Absolventinnen und Absolventen mit ihrer Hochschule zu verbessern.

Auf dieser Basis muss sie ein klares, unverwechselbares Profil entwickeln, sich von anderen Einrichtungen unterscheidbar machen. Nur die Hochschulen werden sich im Wettbewerb behaupten können, die ihre Leistungen aus der Sicht ihrer Zielgruppen entwickeln und diese vom Nutzen ihrer Dienstleistungen überzeugen können.

Beispielhaft ist hier das Modellprojekt des CHE, welches ausgewählten Hochschulen eine Marketing-Konzeption anbietet und gemeinsam mit der Hochschule die Umsetzung dieses Ziels projektartig realisiert (derzeit z.B. an der FH Neubrandenburg).

Dabei muss die Hochschule auch die Enge eines rein institutionellen Denkens überwinden und nach anderen Hochschulen oder Forschungseinrichtungen – national und international – als Partner suchen, wenn die eigene Basis für bestimmte Vorhaben zu schmal ist, gemeinsame Projekte verfolgen (z.B. joint masters Angebote wie z.B. MACCESS/Joint Master of Comparative European Social Studies, den die Alice-Salomon-Fachhochschule gemeinsam mit der Hogeschool Maastricht und weiteren 36 europäischen Hochschulen vergibt<sup>9</sup>) und gegebenenfalls auch zu dauerhafter Zusammenarbeit bereit sein (Beispiel: Binationales Hochschulzentrum ENOTIS der Fachhochschule Osnabrück und der Saxion Hogeschool Enschede).

Die Marketingaktivitäten sollten nicht auf die potentiellen Studieninteressenten beschränkt sein, sondern auch auf potentielle Partner (Wirtschaft, Kultur, Kunst, soziale Institutionen) gerichtet sein. Das hohe finanzielle Engagement von Unternehmen in privaten Hochschulen und Überlegungen von Großunternehmen, weitere „Eliteeinrichtungen“ zu gründen, zeigen, dass hier einerseits ein Bedarf, andererseits aber auch erhebliche finanzielle Mittel vorhanden sind, die es für den staatlichen Hochschulbereich einzuwerben gilt. Beispiele aus dem In- und Ausland zeigen, dass über konkret vereinbarte Zusammenarbeiten hinaus oft die Möglichkeit besteht, erhebliche finanzielle Mittel zu akquirieren, wenn es der Hochschule gelingt, visionäre Projekte zu entwickeln und diese möglichen Partnern nahe zu bringen. Der

---

<sup>9</sup> von der European University Association (EUA) als ein europäisches best practice Beispiel auserwählt

Kontakt zu Wirtschaftsvertretern, der über Hochschulkuratorien und Räte hergestellt wird, kann hierfür ein guter Ansatzpunkt sein.

### 3.5 Andere Rechtsformen für staatliche Hochschulen

In den letzten Jahren gibt es auch Überlegungen, eine Veränderung der Rechtsform der staatlichen Hochschulen vorzunehmen, sie z.B. in Stiftungshochschulen umzuwandeln und die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität der staatlichen Hochschulen für in- und ausländische Studierende zu steigern. Einige Modelle aus dem In- und Ausland seien hier als Beispiel angeführt:

Das Land Niedersachsen plant, Hochschulen in seinem Land in Stiftungshochschulen umzuwandeln. Damit ist das Ziel verbunden, den Einfluss und die Feinsteuerung des Staates zu Gunsten von mehr Selbstverwaltung und Eigenverantwortung der Hochschulen im Rahmen von Zielvereinbarungen zurückzunehmen. Das niedersächsische Modell der Stiftungshochschule besteht aus der Kombination einer öffentlich-rechtlichen Stiftung als Trägerin und einer wie bisher strukturierten Körperschaftshochschule. An die Stelle der Anstalt – der nachgeordneten Behörde des Ministeriums - tritt nunmehr die selbständige öffentlich-rechtliche Stiftung. Der Staat finanziert die Hochschule weiterhin. Die Höhe der laufenden Mittel ergibt sich aus Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die Stiftung und Hochschule mit dem Ministerium abschließen. Die Stiftung erhält als Vermögen das Eigentum an den Liegenschaften. Sie hat Anspruch auf Finanzhilfe durch den Staat, um dieses Vermögen zu erhalten. Das niedersächsische Wissenschaftsministerium sieht in diesem Modell die Chance für die Hochschulen zu einer größeren Eigenverantwortung, ohne dass diese mit finanziellen Risiken verbunden wäre.

[www.nhg.niedersachsen.de/nhg/home/Zusammenfassung%20Stiftungssymposium.pdf](http://www.nhg.niedersachsen.de/nhg/home/Zusammenfassung%20Stiftungssymposium.pdf)

In Österreich ging die Einrichtung von Fachhochschulstudiengängen mit der Diversifizierung des bis dahin einheitlichen staatlichen Hochschulbereichs und mit einer Dezentralisierung und Deregulierung des tertiären Sektors einher. Die anbietenden Institutionen wurden in ihrer Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit gestärkt, um die Qualität und Effizienz der Angebote zu steigern. Fachhochschulstudiengänge können vom Bund, von anderen juristischen Personen des öffentlichen Rechts und insbesondere auch von juristischen Personen des privaten Rechts angeboten werden. Entscheidend für die Anerkennung des Studienganges ist die Akkreditierung durch den Fachhochschulrat. Eine straff organisierte Evaluierung der Studiengänge ist obligatorisch. Für die Finanzierung des Studienganges sind die nach OECD-Kriterien errechneten Kosten eines Studienplatzes ausschlaggebend. Der Bund trägt nur 90 Prozent dieser Kosten, um Anreize für eine Mischfinanzierung zu schaffen. Die Institutionen wählen ihre Studierenden selbst aus.<sup>10</sup>

In den Niederlanden gibt es 50 vom Staat subventionierte Fachhochschulen, die eigene Rechtspersonen bilden in Form einer privaten Stiftung. Sie werden von einem aus drei Personen bestehenden Vorstand geführt. Dieser wird von einem Aufsichtsrat ernannt, der sich aus Wirtschaftsvertretern und Personen des öffentlichen Lebens zusammensetzt. Der Aufsichtsrat beschließt über Jahresetat und –bericht und über strategische Pläne. Die Verantwortung für die Durchführung liegt beim Vorstand der Hochschule. Das Ministerium lenkt und kontrolliert die Fachhochschulen in drei Bereichen. Es genehmigt die Studiengänge, es bestimmt die Finanzbedingungen und es kontrolliert die Qualität der Lehre. Im Personalbereich führen die Fachhochschulen eigene Tarifverhandlungen mit

<sup>10</sup> Jungwirth, Werner, Fachhochschulen in Österreich, Vortrag anlässlich der Jahrestagung 2002 der Mitgliedergruppe –Fachhochschulen in Bad Wiessee vom 9. – 12- Mai 2002, kann auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden

den Gewerkschaften. Die Fachhochschulen haben beträchtliche Autonomie bei ihren Kontakten zur Privatwirtschaft. Außerdem haben sie eine hohe Finanzautonomie. Ca. 65 % der Mittel werden vom Staat leistungs- und belastungsorientiert vergeben. Der Rest der Mittel kommt je zur Hälfte über Studienbeiträge, die staatlich festgelegt werden, und zur Hälfte über Verträge mit privaten Unternehmen.<sup>11</sup>

Auch die deutschen Landeshochschulgesetze öffnen sich zunehmend organisatorisch unterschiedlichen Rechtsformen. Die nach deutschem Recht möglichen Lösungen (z.B. Stiftung privaten und öffentlichen Rechts, gemeinnützige GmbH, „for profit-GmbH“, etc.) bieten aber kein Patentrezept. Die Wahl neuer, insbesondere privater Rechtsformen eröffnet zwar im Prinzip neue Freiheiten in der Organisation, hinsichtlich der Vertragsabschlüsse und evtl. auch hinsichtlich der Kreditfähigkeit, führt aber nicht zwangsläufig zu zusätzlicher Flexibilität (z.B. im Bereich des Dienst-, Tarif- und Arbeitsrechtes) oder per se zu einem Zurückdrängen des steuernden Einflusses des Staates, denn es ist zwischen dem - möglicherweise privatrechtlichen - „Träger“ und der nach den Grundsätzen der Freiheit von Forschung, Lehre und Studium organisierten und an arbeitsrechtliche und gegebenenfalls auch beamtenrechtliche Vorschriften gebundenen Organisationseinheit „Hochschule“ zu unterscheiden.

Es kommt deshalb entscheidend darauf an, welche Ziele sich die einzelne Hochschule steckt, in welchem Umfang sie bereit ist, die Chancen der Zielrealisierung mit Hilfe einer neuen Organisation zu nutzen, aber auch die damit verbundenen Risiken in Kauf zu nehmen. Angesichts der durch die aktuelle Bundes- und Landesgesetzgebung neu eröffneten Freiräume, angesichts der noch fehlenden Erfahrungen und angesichts der unterschiedlichen Bedürfnisse im Einzelfall sieht sich die Arbeitsgruppe nicht in der Lage eine konkrete Empfehlung für eine bestimmte allgemein verbindliche Rechtsform auszusprechen. Doch scheint die (wie in den Niederlanden) privatrechtlich oder (wie in Niedersachsen angedachte) öffentlich-rechtlich organisierte Stiftung die wohl größten Chancen für eine Verbesserung gegenüber dem bisherigen Rechtszustand zu eröffnen.<sup>12</sup>

### **3.6 Neue Organisationselemente für staatliche Hochschulen**

Forschung, Wissenstransfer und Weiterbildung, vor allem auch die Verknüpfung von Weiterbildung und grundständiger Lehre sind in den letzten Jahren in stärkerem Maße in den Fokus des Aufgabenspektrums der Fachhochschulen gerückt. Ihnen fehlt es aber häufig an entsprechenden Strukturen, um die hier vorhandenen Potenziale flexibel und schnell umsetzen zu können. Eine Vielzahl von Hochschulen ist in den vergangenen Jahren dazu übergegangen, neue Organisationsformen für die Erfüllung bestimmter Aufgaben oder für die Ver-

---

<sup>11</sup> Koemann, Marten F.; Aspekte der Autonomie der Hogescholen in den Niederlanden, ebd., kann auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden

<sup>12</sup> Erichsen, Hans-Uwe; Gutachten für die Freie und Hansestadt Hamburg, Die wesentlichen Ergebnisse, XII, Anlage 12, kann auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden

wirklichung einzelner Projekte zu erproben. So sind an einzelnen Hochschulen oder hochschulübergreifend Vereine gegründet worden, die als Träger neuer Studiengänge fungierten, Einrichtungen außerhalb der Hochschule wurden als Institut an der Hochschule anerkannt, Kooperationsverträge mit privaten Einrichtungen geschlossen und sogar GmbH's gegründet.

Die Alice-Salomon-Fachhochschule (ASFH) Berlin hat verschiedene Vereine wie das „Institut für Soziale Planung, Beratung und Organisation“ und das Europa-Institut an der ASFH Berlin“ gegründet. Zweck der Vereine ist die Durchführung von Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen und Forschung und Weiterbildung auf dem Gebiet der Sozialarbeit und Sozialpädagogik mit Bezug zu den Staaten Osteuropas sowie die Durchführung einer europäischen Sommerhochschule. Die Institute streben keine Gewinne an, sie haben aber den Vorteil, dass durch ihre Tätigkeit die Kapazität bei NC-Fächern nicht tangiert wird und z.T. Förderwege erreicht werden, die den Hochschulen normalerweise verschlossen sind (Arbeitsämter, EU-Fonds). Durch die Satzungen ist geregelt, dass die tragende Hochschule einen bestimmenden Einfluss auf die Institute hat. Die Hochschule hat die **Vereine** wiederum als **An-Institute** an der Hochschule anerkannt. Diese Organisationsformen erfüllen in der Regel ihren Zweck, Neuerungen durchzusetzen und diese über Teilnehmerbeiträge zu finanzieren, ohne dass der Regelbetrieb der Hochschule (Kapazität etc.) tangiert wird.

Die ASFH hat ebenfalls **mit** der Paritätischen Akademie Berlin **gGmbH einen Kooperationsvertrag** zur Durchführung des postgradualen Fernstudiengangs „Sozialmanagement“ geschlossen. Die Kursteilnehmer zahlen für die Ausbildung. Die ASFH gewährt den Teilnehmern des Kurses den Status von Gasthörern. Darüber hinaus gewährleistet sie die Qualität und Anerkennung des Abschlusses. Durch diese Form wurde eine Möglichkeit geschaffen, dem Bedarf eines speziellen Nachfragers ein adäquates Angebot gegenüber zu stellen, das sich selbst trägt.

**Mehrere Berliner Hochschulen** haben außerdem **einen Kooperationsvertrag** abgeschlossen und das „Zentrum für postgraduale Studien der Sozialen Arbeit“ als gemeinnützigen Verein gegründet. Aufgabe des Vereins ist die Durchführung von postgradualen Studiengängen im Bereich der Sozialarbeitswissenschaft. Ferner ist die Einrichtung eines Doktorandenstudienganges geplant. Nach Einschätzung der Hochschulen hat sich dieses Modell für die Trägerschaft neuer Studiengänge bewährt. Allerdings erwies sich die Eintragung als Verein als aufwendig, da stets alle Gründungsmitglieder beteiligt werden mussten. Die Trägerschaft durch staatliche Hochschulen sichert die Anerkennung nach außen. Diese Konstruktion erleichtert die Erhebung von Gebühren. Außerdem werden kapazitäre Belange nicht tangiert.<sup>13</sup>

Für die Durchführung von Auftragsforschung, Entwicklung und Projektmanagement, Technologieberatung, Weiterbildung, Service und Information sind von einigen Hochschulen **GmbH's** gegründet worden, bei denen die Hochschule alleiniger Gesellschafter ist. Die Stammeinlage in Höhe von 30.000 € kann entweder durch die Hochschule (mit Zustimmung des Landes) oder besser noch durch Akquirieren von Mitteln Dritter bereitgestellt werden. Die Geschäftsführung kann in der Eingangsphase entweder ehrenamtlich von einem Hochschulmitglied oder in Nebentätigkeit wahrgenommen werden, langfristig sollten sich ihre Kosten selbst tragen. Die GmbH nimmt wie ein Wirtschaftsbetrieb am Geschäfts- und Rechtsverkehr teil, wirtschaftet unter marktüblichen Bedingungen und ist den einschlägigen steuerlichen Bedingungen unterworfen. Sie hat den Vorteil, dass sie steuerlich Transparenz für die Hochschulen und damit Klarheit gegenüber den Finanzämtern schafft (vor allem bei der Drittmittelforschung), und gleichzeitig die notwendige Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit hinsichtlich der Erfordernisse des For-

---

<sup>13</sup> Satzungen, Kooperationsverträge und Fallstudien können auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden.

schungs- und Bildungsmarktes schafft. Allerdings werden damit originäre Hochschulaufgaben auf eine Organisation mit Eigendynamik verlagert, was dazu führt, dass neue Spiel- und Haftungsregeln entstehen und die Ergebnisse möglicherweise nicht mehr direkt der Hochschule zugerechnet werden (Anlage 2).

Wieder anders gelagert ist der Fall der Gründung von **Steinbeis-Zentren** (<http://www.stw.de>). Die Steinbeis-Stiftung gründet Transferzentren, die auf Zukunftsmärkte ausgerichtet sind. Ursprünglich auf Baden-Württemberg beschränkt, existiert mittlerweile weltweit ein Netz von über 470 Steinbeis-Zentren. Die Transferzentren sind größtenteils an Forschungseinrichtungen, Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien angesiedelt. Dabei werden keine Verträge mit den Hochschulen, sondern nur mit einzelnen Professoren geschlossen. Zweck der Zentren ist die Umsetzung von Forschungsergebnissen in wettbewerbsfähige Produkte, Verfahren und Prozesse unter Berücksichtigung von Technologie und Management, aber auch von Marktchancen, Finanzierung, Personalentwicklung und Marketing. Häufig dienen die Steinbeis-Zentren den Fachhochschulen als Standbein für ihre Forschungstätigkeit.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, private Akademien oder Hochschulen, die aufgrund ihrer geringen Größe oder veränderter Aufgabenstellungen Probleme haben, ihren eigenständigen Fortbestand zu sichern, an die staatliche Hochschule anzubinden bzw. sie zu inkorporieren. Auf diese Art und Weise können erfolgreiche Studiengänge oder Kooperationen mit Unternehmen oder Organisationen fortgesetzt, Synergieeffekte genutzt und potentielle Geldgeber enger an die Hochschule gebunden werden.

Während die Gründung von Vereinen und ihre Anerkennung als An-Institute und Kooperationen mit anderen privaten Trägern inzwischen vielfach realisiert wurden und rechtlich heute kaum noch gravierende Probleme aufwerfen, ist die Kooperation mehrerer Hochschulen für gemeinsame Aufgaben noch relativ neu. Sie ist wegen der räumlichen Nähe vergleichsweise einfach in den deutschen Stadtstaaten und wegen des Doppelabschlusses attraktiv für Partnerhochschulen aus Nachbarländern (wie Osnabrück und Enschede oder Neubrandenburg und Stettin), verlangt aber möglicherweise internationale Absprachen, modulare Angebote und nicht selten auch Finanzierungsmodelle für die potentiellen Studierenden. Vor allem die Gründung eigener GmbH's und die Beteiligung an fremden GmbH's werfen aber noch immer erhebliche rechtliche Probleme auf (wie z.B. die Zugehörigkeit nach dem geltenden LHG, das Aufbringen von Gründungskapital, die Übernahme von Geschäftsführertätigkeiten, die Haushaltszuordnung, Haftungsfragen, steuerrechtliche Zuordnung, usw. vgl. Anlage 2).

Bei allen diesen Lösungen ist – jedenfalls aus der Sicht der Hochschulleitung – darauf zu achten, dass sich auch ein Mehrwert für die Hochschule ergibt. Dieser Mehrwert kann darin liegen, dass die Hochschule als (Mit-)Träger der Einrichtung an den Einnahmen beteiligt wird, oder dass die Hochschule für die Nutzung von Räumen und Geräten ein Entgelt erhält, er kann aber auch darin liegen, dass die Hochschule durch Synergieeffekte auf dem Gebiet von Forschung und Lehre, z.T. auch durch eine positivere Außenwahrnehmung, mit den neuen Projekten identifiziert wird. Gerade für die neuen Bundesländer, denen angesichts der demographischen Entwicklung nach der Wende in den Jahren von etwa 2007 bis 2020 ein

deutlicher Rückgang der Studierendenzahlen droht, könnten sich - mittels privatrechtlich organisierter Hochschul-GmbH's für Weiterbildung – neue Einnahmequellen erschließen und damit Mittel- und Stellenkürzungen möglicherweise vermieden werden.

Wenn die effektive Wahrnehmung der Aufgaben und der Wettbewerb dies verlangen, sollten Hochschulen nach entsprechender Beratung aber durchaus auch neue privatrechtliche Organisationsformen wie Vereine oder GmbH's nutzen und nationale oder auch internationale Kooperationen mit anderen privaten oder staatlichen Bildungsträgern eingehen. Soweit dabei staatliche Detailsteuerung hinderlich ist, sollten die politisch Verantwortlichen zu Gesetzesänderungen aufgefordert werden, damit die Hochschulen im Wettbewerb mit privaten Bildungseinrichtungen nicht benachteiligt werden.