

## FINANZIERUNG

## Heiko Richter und Jens Heiling

### Möglichkeiten zur Verwendung von Studiengebühren

#### Wertkettenansatz von Porter



Investitionen in die Absolventenvermittlung lohnen sich. Die Nachfrage nach Absolventen und der nahtlose Übergang ins Berufsleben sind ein Aushängeschild für den Lehrerfolg einer Universität.

Foto: JOKER

Die optimale Verwendung von Studiengebühren entwickelt sich zu einem bedeutsamen Managementproblem auf Hochschulebene. Es liegt im Verantwortungsbereich der einzelnen Hochschulen, die Mittel so einzusetzen, dass sich die Qualität der Lehre verbessert. Der effiziente Einsatz knapper Ressourcen mittels moderner Führungsmethoden schafft dabei Wettbewerbsvorteile. Bedenkt man, dass die Bildungseinrichtungen nach der Gebühreneinführung ohnehin stärker als zuvor um Studierende und Qualität konkurrieren, so wird klar, dass wettbewerbsstrategische Aspekte in den Mittelpunkt des Managementinteresses rücken. Der vorliegende Beitrag diskutiert auf der Grundlage des Wertkettenansatzes von Michael E. Porter die Möglichkeiten zur Verwendung von Studiengebühren unter Beachtung der Ziele der Gebührenverwendung.

Die denkbar unbegrenzten Möglichkeiten, Studiengebühren zu verwenden, werden durch die Definition von Zielen eingeschränkt. Hierbei ist zwischen bildungspolitischen und institutionellen Zielen zu unterscheiden: Erstere sind gesamtwirtschaftlicher Natur. Letztere hingegen bilden auf der Mikroebene die Grundlage hochschulbetrieblichen Handelns. Die **bildungspolitische Entscheidung** einzelner Bundesländer, Studiengebühren einzuführen, kann als Maßnahme erachtet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschafts- und Bildungsstandortes Deutschland durch Erschließung zusätzlicher finanzieller Mittel zu stärken. Die Gebühren sollen der Gesamtqualität der Bildungsangebote und somit der Qualifikation von Hochschulabsolventen in der Bundesrepublik zugute kommen (vgl. Gerhard 2004, S. 107).

#### Bildungspolitische Zielsetzung

Diese abstrakte bildungspolitische Zielsetzung konkretisiert sich auf der Hochschulebene. Hochschulen sind als Bildungs- und Wissenschaftseinheiten aufzufassen, die der Verwirklichung bildungspolitischer Ziele dienen (vgl. Eichhorn 1980, S. 36ff.). Gleichzeitig besitzen sie aufgrund ihrer grundgesetzlich verankerten Autonomie die Befugnis, sich selbst institutionelle Ziele vorzugeben. Erst wenn auch diese fixiert sind, lässt sich der Mitteleinsatz zweckmäßig gestalten.

In Hochschulen dominieren aufgrund ihrer Eigenschaft als Nonprofit-Einrichtung Sachziele die Formalziele (vgl. Budäus 1999, S. 55). Durch die Gebührenerhebung soll das institutionelle Hauptziel der qualitativ hochwertigen Erstellung und Abgabe von Lehrleistungen verfolgt werden. Als Kernziel der Verwendung von Studiengebühren ist demnach die **qualitative Verbesserung der Hochschullehre** – aus Studierendensicht des Hochschulstudiums – festzuhalten. Unter Lehre ist hierbei nicht nur der reine Unterricht, sondern auch die für die Ausführung von Studienprogrammen notwendige Organisation und Administration zu verstehen (vgl. Gerhard 2004, S. 116). Die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Hochschule soll also durch die Verbesserung der Lehre erreicht werden.

### Wertkette nach Porter in Bezug auf die Hochschullehre

Wettbewerbsstrategie ist in der Management-Literatur untrennbar mit dem Namen Porter verbunden, dessen **Wertketten**theorie im Folgenden auf die Hochschullehre Anwendung findet. Mit Hilfe dieses Konzeptes lassen sich Wettbewerbsvorteile ermitteln, ausweiten und bewerten. Es handelt sich daher um ein Instrument, das der Analyse, Gestaltung und Evaluation von Wettbewerbsstrategien dient (vgl. Streit 1997, S. 109f.).

Porter nimmt zunächst eine Zergliederung strategisch relevanter Tätigkeiten – sogenannter Wertaktivitäten – eines Unternehmens vor (vgl. Porter 1999, S. 65ff.). Hierdurch lassen sich Kostenverhalten und potenzielle Differenzierungsquellen ausfindig machen. Die Ausführung einer jeden einzelnen Aktivität entscheidet darüber, ob ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten kostengünstiger produziert und welcher Beitrag zur Befriedigung von Abnehmerbedürfnissen geleistet wird. Die Wertkettenanalyse zielt als ganzheitliches Modell auf die gesamten Tätigkeiten des Unternehmens ab. Einzelne **Wertaktivitäten** werden als Bausteine des Wettbewerbsvorteils verstanden. Hierbei unterscheidet Porter zwischen **primären und unterstützenden Aktivitäten**, die inhaltlich je nach Unternehmen variieren. Während sich primäre Aktivitäten direkt mit Leistungserstellung und -abgabe befassen, erhalten unterstützende Aktivitäten die primären Aktivitäten aufrecht. Zwischen den Aktivitäten bestehen Verknüpfungen und Abhängigkeiten, sofern sich die Durchführung einer Aktivität auf die Kosten und die Durchführung einer anderen auswirkt. Die Wertkette ist daher nicht etwa als visualisierte Ansammlung autonomer Vorgänge zu sehen. Vielmehr handelt es sich um ein verwobenes System voneinander abhängiger Aktivitäten. Für eine zweckgerichtete Verwendung von Studiengebühren muss die Hochschullehre als ein eben solches System begriffen werden.

Porters Wertkettenansatz wurde noch Mitte der 90er Jahre in Ermangelung an Preisen und Kosten lediglich eine mäßige Übertragbarkeit auf den Hochschulbereich attestiert (vgl. Streit 1997, S. 111). Diese kritischen Einwände können aus heutiger Sicht weitgehend entkräftet werden: Zunächst sind durch die Einführung der Studiengebühren zumindest ansatzweise Preise gesetzt. Darüber hinaus wurden i.d.R. im Zuge der Haushaltsglobalisierung Hochschulcontrolling und Kostenrechnungen eingeführt, so dass sich Kostensätze für Wertaktivitäten ermitteln lassen (vgl. Dobrindt 2005, S. 90ff.). Durch die europaweite Angleichung der Abschlüsse im Zuge des Bologna-Prozesses und die Auflösung bildungspolitischer Markteintrittsbarrieren verschärft sich der Wettbewerb um Studierende nochmals (vgl. Wagner 2001, S. 3). Die Wertkette ist daher für den Hochschulsektor sowohl relevant als auch auf ihn übertragbar.

Wendet man nun die Wertketten

theorie auf die Hochschullehre an, so lässt sich die in Abbildung 1 dargestellte Einteilung der Aktivitäten vornehmen. Zu den **primären Aktivitäten** zählen hierbei Studierendenauswahl, Studiumseinführung, Lehrveranstaltungen und Absolventenvermittlung. Diese Abgrenzung orientiert sich an der zeitlichen Abfolge des hochschulischen Eintritts, Verbleibens und Austritts der Studierenden. Infrastruktur, Personalentwicklung, Qualitätssicherung, studienbezogene Dienstleistungen und Marketing bilden die **unterstützenden Aktivitäten** der Hochschullehre.

Alle Aktivitäten gehören zur Leistungserstellung der Hochschullehre und sind somit potenzielle Bereiche für die Verwendung von Studiengebühren. Neben der strategischen Sichtweise ermöglicht es diese Einteilung demnach, durch gezielte Budgetierung bewusst Schwerpunkte zu setzen und entsprechende Verwendungsmaßnahmen einzuleiten. Auch müssen Wechselwirkungen und Verknüpfungen von Aktivitäten beachtet werden.



**Dr. Jens Heiling** promovierte am Lehrstuhl für ABWL, Public & Non-profit Management an der Universität Mannheim und arbeitet jetzt im Bereich Public Services der Ernst & Young AG, Stuttgart.



**Heiko Richter** ist Diplom-Kaufmann (Universität Mannheim) und studiert zurzeit Rechtswissenschaft an der Freien Universität Berlin.

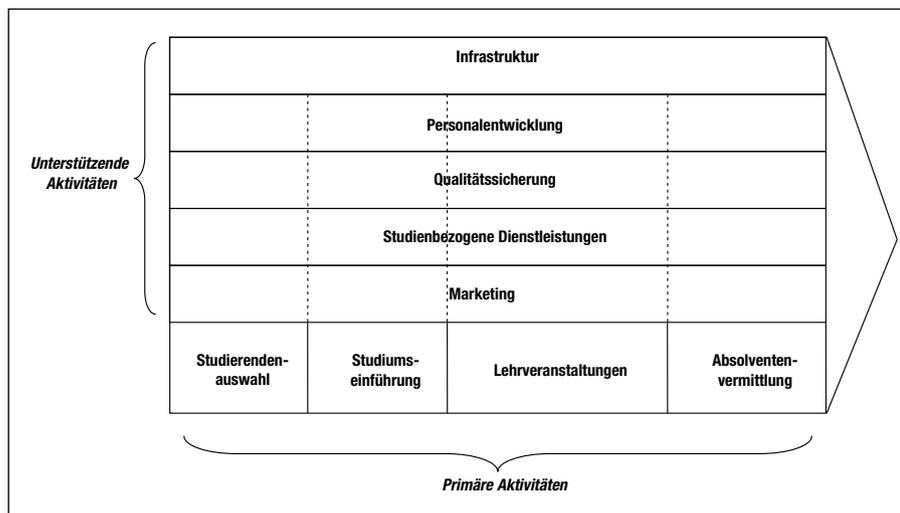


Abb. 1: Einteilung der Aktivitäten.

## Studierendenauswahl

Im Zuge des Bewertungs- und Auswahlprozesses treten Studierende und Hochschule i.d.R. erstmalig miteinander in Kontakt. Der Studierendenauswahl kann im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule tragende **Relevanz** beigemessen werden, denn nachweislich gelingt Wissensvermittlung umso erfolgreicher, je homogener das Leistungsniveau und -potenzial innerhalb einer Gruppe ist (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 107). Zudem kann durch die genaue Feststellung von Eignung und Motivation der Studierenden durch entsprechende Selektionsverfahren

hohen Abbrecherquoten entgegengewirkt werden (vgl. Haug 2005, S. 95). Die Auswahl zukünftiger Studierender nimmt auch Einfluss auf die Hochschulreputation. So wird bei stark selektierenden Hochschulen die Zulassung selbst zum Prestigefaktor (vgl. Voss 2006, S. 206), der zusätzlichen Wert für den Nachfrager darstellt.

Zunächst hat die Hochschule dafür Sorge zu tragen, dass sich möglichst viele qualifizierte und motivierte Schulabsolventen bewerben. Gerade vor Beginn des Studiums sind den Interessenten ausführliche **Informationen** über Inhalt und Ablauf verschiedener Angebote zu vermitteln. Hierdurch ermöglicht es die Hochschule dem Nachfrager, den Grad der Übereinstimmung seiner eigenen Fähigkeiten mit den Leistungserfordernissen der Hochschule besser einzuschätzen (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 108f.). Denkbar ist, dass Studiengebühren für die Erstellung von Informationsmaterial und das Abhalten von Informationsveranstaltungen an Schulen eingesetzt werden.

Die Gestaltung von **Auswahlverfahren** und **Auswahlentscheidung** obliegt mittlerweile überwiegend den Hochschulen selbst. Eignung, Motivation und sonstige relevante Persönlichkeitsmerkmale festzustellen, ist personal- und somit kostenintensiv (vgl. Voss 2006, S. 221). Studiengebühren können daher für den Einsatz zusätzlichen Personals verwendet werden und dadurch die Durchführung individueller, passgenauer Verfahren ermöglichen.

## Studiumseinführung

Den ersten Studienabschnitt bildet die Phase der Studiumseinführung. Relevanz kommt einer etwaigen Verwendung der Studiengebühren für diesen Bereich als Wertaktivität zu, da eine **intensive Betreuung** in den ersten beiden Studiensemestern Orientierungsschwierigkeiten der Studierenden beilegt oder zumindest mindert und somit eine schnelle Studiumseinführung ermöglicht (vgl. Frings/Herzer 2003, S. 13). Diese kann zu kürzeren Studienzeiten führen. Im Rahmen von Forenveranstaltungen, Workshops, Mentorenprogrammen und Tutorien können sich Studierende über Probleme untereinander austauschen und professionelle Hilfe geboten bekommen.

Zudem gibt es Vorschläge, Studiengebühren für ein „Schnupperstudium“ (vgl. Sarrazin 2005, S. 28) zu verwenden. Hierdurch sollen Studierende in den ersten beiden Semestern herausfinden, ob Studienfach und Studienort für sie geeignet sind. Derselben Ratio folgt die Anregung, Studierenden während der zweiseimestrigen Einführungsphase die Gebühren zu erlassen (vgl. Müller/Tiemeyer/Ziegele 2004, S. 15). Die Befreiung von dieser finanziellen Last soll einen Anreiz bilden,

Angebote unter Vorbehalt auszuprobieren und etwaige Qualitätsmängel mittels Hochschulwechsel zu sanktionieren.

### Lehrveranstaltungen

Lehrveranstaltungen bilden den Kern der primären Aktivitäten der Hochschullehre. Durch Einstellung akademischen Personals wird die Zahl der Lehrenden an einer Hochschule erhöht. Steigt die Anzahl des Lehrpersonals im Verhältnis zu den eingeschriebenen Studierenden, so verbessert sich die Betreuungsrelation. Dies ermöglicht eine intensivere Betreuung und die Einrichtung zusätzlicher Lehrveranstaltungen.

Durch Studiengebühren lassen sich zusätzliche Anstellungsverhältnisse finanzieren. Das Spektrum reicht von Hilfskräften über wissenschaftliche Mitarbeiter und Assistenten sowie Dozenten bis hin zu Professoren. Die Studiengebühren können aber auch dazu verwendet werden, den akademischen Mittelbau zu stärken. Dies wäre durch Anstellung akademischer Räte und somit durch Einrichtung dauerhafter oder befristeter Positionen unterhalb der Professur erreichbar. Ferner können Studierende im Rahmen geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse als wissenschaftliche oder studentische Hilfskräfte eingesetzt werden, um Lehrstuhlarbeit zu unterstützen oder Tutorien abzuhalten.

Es schließt sich die Frage an, welche Formen von Veranstaltungen abgehalten werden können. Zunächst ist denkbar, dass das zusätzliche Personal für die Ausweitung des Studienangebotes eingesetzt wird. Diese **Expansion** der bestehenden Angebote ermöglicht es, mehr Studierende in einen bereits bestehenden Studiengang aufzunehmen. Statt beispielsweise bislang 100 neu zugelassener Medizinstudenten pro Semester können nun 150 immatrikuliert werden. Fakultäten bzw. Fachbereiche wachsen hierdurch zwar, bieten aber inhaltlich dieselben Veranstaltungen wie zuvor.

Bei einer **Diversifikation** hingegen wird das Studienangebot um neue Studiengänge erweitert. Hierdurch vergrößert sich das Angebotsspektrum einer Hochschule. Expansion und Diversifikation haben gemein, dass die Maßnahmen zukünftigen Studierenden, also Studienbewerbern, zugute kommen. Diese profitieren bei der Expansion von höheren Aufnahmekapazitäten und haben somit bessere Aufnahmechancen. Im Falle der Diversifikation stehen Studieninteressierte vor umfangreicheren Wahlmöglichkeiten. Im Gegensatz hierzu kommt die **Replikation** des Studienangebots den bereits Eingeschriebenen zugute. Bestehende Lehrveranstaltungen werden „geklont“. Hierdurch können kleinere Gruppen eingerichtet und überfüllte Veranstaltungen vermieden werden. Nahmen also z.B. an einer Übung im Fach Psychologie bislang 100 Studierende teil, so sind es nun nur noch 50, da die Übung in identischer Form repliziert wird. Die zahlenmäßige Verbesserung des Betreuungsverhältnisses wird dabei durch die Einstellung eines weiteren Übungsleiters bewirkt.

Hiervon ist die **Modifikation** von Studienangeboten zu unterscheiden. Diese hält kein identisches, sondern ein im Spektrum erweitertes Studienangebot für bereits Studierende bereit. So könnten zusätzliche Seminare zu bisher nicht berücksichtigten Themen sowie Praxis- und Gastvorträge und weitere Spezialisierungsmöglichkeiten angeboten werden. Zusätzliche fremdsprachige Veranstaltungen oder fachspezifische Tutorien für internationale Studierende modifizieren gleichsam das Angebot. Neben der Vermittlung von Fach- und Sachkompetenzen ist es außerdem denkbar, verstärkt Schlüsselqualifikationen zu schulen (vgl. Wagner 2001, S. 96ff.), wie es beispielsweise in Sprachkursen oder fachübergreifenden Tutorien möglich ist. Sowohl Modifikation als auch Replikation des Studienangebots kommen also den bereits Studierenden zugute. Abschließend verdeutlicht die Matrix in Abbildung 2 diese Zusammenhänge zwischen Maßnahme, Angebotspektrum und Zielgruppe grafisch.

**Porters Wertkettenansatz hilft, die Hochschullehre systematisch und ganzheitlich zu begreifen, um darauf aufbauend einzelne Maßnahmen einer Hochschule für die Gebührenverwendung ausfindig zu machen. Ein solches systematisches Vorgehen kann gewährleisten, dass mögliche Verwendungsmaßnahmen unter Berücksichtigung des Gesamtkontextes identifiziert werden und die Werthaltigkeit einer jeden einzelnen Maßnahme im komplexen Gesamtgefüge der Hochschullehre Berücksichtigung findet.**

### Stichwörter

Hochschulmanagement

Lehre

Michael Porter

Studiengebühren

Verwendungsmöglichkeiten

Wertkettenansatz

		Zielgruppe	
		Studienbewerber	Studierende
Angebotsspektrum	erweitert	Diversifikation	Modifikation
	unverändert	Expansion	Replikation

Abb. 2: Zusammenhänge zwischen Maßnahme, Angebotsspektrum und Zielgruppe.

Weitere Vorschläge zielen darauf ab, mit Studiengebühren Leistungsanreize zu finanzieren. Im Unterschied zu einer lediglich quantitativen Ausweitung des Lehrpersonals soll hierdurch eine qualitative Verbesserung einer jeden einzelnen Veranstaltung bewirkt werden. Anreize im Hochschulsystem lassen sich „als Instrumente zur Steuerung der Leistungsbereitschaft definieren“ (vgl. Voss 2006, S. 212). Sowohl Lehrende als auch Studierende können hierbei Anreizsubjekt sein.

Anreize für Lehrende werden gemeinhin als wichtig und notwendig empfunden. Schließlich stärken exzellente Lehrleistungen das Renommee eines Wissenschaftlers nicht im selben Maße wie herausragende Forschungsergebnisse (vgl. Liefner 2001, S. 32). Monetäre und somit extrinsische Anreize könnten für diejenigen geschaffen werden, die sich in besonderem Maße in der Lehre engagieren (vgl. Witte 1999, S. 27ff.). Dies wäre durch Kopplung der Anreize an das Gehalt im Rahmen der W-Besoldung oder durch die gezielte Förderung von Lehrinnovationen vorzunehmen

(vgl. Ziegele/Langer/Müller 2006, S. 20). Auch ist denkbar, Studiengebühren für die Auslobung von Preisen für besondere Leistungen in der Lehre heranzuziehen.

Auch für Studierende können Anreize durch die Verwendung des Gebührenaufkommens geboten werden. So ist denkbar, etwa für exzellente Leistungen oder wegen besonderen Engagements die Gebühren zu erlassen. Darüber hinaus halten Stipendien und Auszeichnungen materielle bzw. immaterielle Anreize bereit (vgl. Voss 2006, S. 215).

Ferner können qualitative Maßnahmen dahingehend ergriffen werden, dass die abgehaltenen Veranstaltungen **innovativen Lehr- und Lernformen** folgen. Die bisherige Orientierung an Frontalunterricht und schriftlichen Aufgabenstellungen kann durch ein fallbezogenes und gruppenbasiertes Studium über aktive Integration des Lernenden in den Leistungserstellungsprozess der Hochschule abgelöst werden (vgl. Engels 2001, S. 347 und Ziegele/Arndt 2003, S. 34). Leistungen häufiger zu überprüfen – etwa in Form von Hausarbeiten, kleineren, an praktischen Fallstudien orientierten Aufgabenstellungen oder durch Bewertung der mündlichen Beteiligung – kann ebenfalls die Lehrqualität verbessern.

Zudem ist denkbar, mit den Gebühren bisher kostenpflichtige Lehrutensilien zu finanzieren. Gerade für fall- und gruppenorientiertes Lernen werden verstärkt Hilfsmittel benötigt. Dazu gehören Handouts, Skripte, Flipcharts, Moderationswerkzeug, (Magnet-)Tafeln, aber auch andere Instrumente wie Laborutensilien, Skalpelle, Kittel, Taschenrechner etc. Auch avanciert **E-Learning** mittlerweile zum „zweiten Standbein der Lehre“ (vgl. Fricke 2005, S. 42). Vorlesungen können parallel im Internet besucht werden, denkbar ist auch das Einrichten virtueller Lehr-/Lern-Plattformen (vgl. Krüger 2006, S. 29). Solche Innovationen der Lehre sind allerdings personal- und kostenintensiv. Für die entstehenden Kosten können Studiengebühren verwendet werden.

### Absolventenvermittlung

Die letzte primäre Aktivität bildet die Vermittlung von Hochschulabsolventen. Die Relevanz der Absolventenvermittlung liegt in der berufsvorbereitenden Funktion der Lehre: Sie soll fachspezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln. Die Nachfrage des Arbeitsmarktes nach Hochschulabsolventen hat somit eine gewisse Aussagekraft über den Lehrerfolg (vgl. En-

### summary

**In Germany, several state governments have recently introduced tuition fees or are on their way to do so. However, German higher education institutions lack systematical methods of allocating the fees. The question arises how and for which particular purposes tuition fees should be spent. Based on Michael Porter's value chain approach, this article discusses various possibilities of using these additional resources.**

gels 2001, S. 350). Daher erklärt sich, dass der nahtlose Übergang eines Absolventen in das Berufsleben aus Sicht der Hochschule erstrebenswert ist. Die Hochschule kann die Gebühren für den Bereich der Stellenvermittlung verwenden oder auch individuell über Berufseinstieg und Karriere beraten (vgl. Gerhard 2004, S. 119 und Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 109). Denkbar ist ferner, Praktikumsbörsen einzurichten oder Kurse zur Berufsvorbereitung, Assessment-Center-Training und Karrieremessen anzubieten (vgl. Ziegele/Arndt 2003, S. 35).

Die **unterstützenden Aktivitäten** interagieren mit den primären Aktivitäten und dienen in begleitender Weise dem Zusammenhalt der Wertkette.

## Infrastruktur

Infrastruktur ermöglicht als physische und technische Grundlage den Ablauf der primären Aktivitäten. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht hierbei die akademische Infrastruktur.

Zunächst könnten die Mittel für Räumlichkeiten eingesetzt werden. Das umfasst sowohl bestehende Hörsäle und Seminarräume zu renovieren als auch das Raumangebot, bspw. für Praxiszwecke oder als Rückzugsmöglichkeiten für studentische Lerngruppen, zu erweitern. Ferner besteht Verbesserungsbedarf bei der dazugehörigen Raumausstattung. Mit den zusätzlichen Einnahmen lassen sich sowohl moderne Medien wie z.B. Beamer und zeitgemäße Mikrofonanlagen als auch Laborinstallationen finanzieren (vgl. Fricke 2005, S. 42).

Weitere Vorschläge haben zum Anliegen, das Angebot der **Bibliotheken** zu verbessern. Dem Wunsch nach längeren Öffnungszeiten könnte entsprochen werden, indem man zusätzliche studentische Hilfskräfte einstellt. Auch wird gefordert, die Bibliotheksbestände um Bücher und Fachzeitschriften zu erweitern und Recherchemöglichkeiten auszubauen sowie Zugriff auf weitere Fachdatenbanken zu ermöglichen (vgl. Krüger 2006, S. 29).

Darüber hinaus spielt die **IT-Infrastruktur** eine wichtige Rolle in der Hochschullehre. Rechenzentren können durch den Zukauf aktueller Computer modernisiert und vergrößert werden. Forderungen gehen teilweise so weit, den Studierenden Laptops zur Verfügung zu stellen (vgl. Fricke 2005, S. 42). Ferner ist die immaterielle IT-Infrastruktur ausbaufähig: So können Informationsnetzwerke mit persönlicher Administration eingerichtet und das W-LAN-Netz ausgedehnt werden (vgl. Schaich 2005, S. 14).

## Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst alle „Lehr- und Lernprozesse, die von Organisationen systematisch geplant und durchgeführt werden, um die berufliche Qualifikation ihrer Mitglieder zu erhalten, zu erweitern und zu verbessern“ (vgl. Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005, S. 331). Übertragen auf den Hochschulbetrieb entfaltet Personalentwicklung bei der individuellen Qualifikation des wissenschaftlichen und somit lehrenden Personals Relevanz. Doch auch das Verwaltungspersonal kann Subjekt gezielter Personalentwicklung sein (vgl. Müller-Böling 2005, S. 339).

Um dem Wunsch nach innovativen Lehr- und Lernformen gerecht zu werden, ist es unabdingbar, die Lehrenden besser zu qualifizieren (vgl. Voss 2006, S. 216ff.). Maßgebliche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der **Hochschuldidaktik** zu. So kann Personalentwicklung in didaktischen Zentren bzw. Zentren für außerfachliche Qualifikationen institutionalisiert werden. In Kursen können die Unterrichtenden Kompetenzen und Fähigkeiten erlangen, die für eine zeitgemäße Lehre wichtig sind. Im Rahmen didaktischer Schulungsmaßnahmen ist die Vermittlung innovativer Formen des Lehrens denkbar. Zur Diagnose und Überprüfung werden Lehrproben

## Literatur:

- Budäus, D., *Von der Dominanz der Sachziele im öffentlichen Sektor zum System von Formalzielen als Grundlage zukünftiger Reformentwicklungen*, in: Bräunig, D./Greiling D. (Hrsg.), *Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Prof. Dr. Peter Eichhorn zur Vollendung des 60. Lebensjahres*, Berlin 1999, S. 55-65.
- Dobrindt, M., *Hochschulkostenrechnung – Konzeptionelle Überlegungen für ein Referenzmodell*, Köln 2005.
- Eichhorn, P., *Begriff der Effizienz und Probleme ihrer Messung in den Hochschulen*, in: Westdeutsche Rektorenkonferenz (Hrsg.), *Effizienz der Hochschulen, Dokumente zur Hochschulreform Band 37*, Bonn-Bad Godesberg 1980, S. 33-47.
- Engels, M., *Die Steuerung von Universitäten in staatlicher Trägerschaft – Eine organisations-theoretische Analyse*, Wiesbaden 2001.
- Fricke, D., *Alma Mater rüstet um*, in: *Junge Karriere 3 (2005) a*, S. 42-49.
- Frings, C./Herzer, M., *Beratung und Betreuung im Rahmen universitärer Lehre*, in: Herzer, M. (Hrsg.), *Beratung und Betreuung – Aufgaben der Universität*, Mainz 2003, S. 11-52.
- Gerhard, J., *Die Hochschulmarke – Ein Konzept für deutsche Universitäten*, Köln 2004.
- Haug, V., *Politische und rechtliche Aspekte zu Studiengebühren und Studierendenauswahl*, in: Fehling, M./Kämmerer, J. Ä./Schmidt, K., *Hochschulen zwischen Gleichheitsidee und Elitestreben – Rechtsfragen der Diversifizierung*, Köln 2005, S. 87-98.
- Heiling, J., *Warum eGovernment nicht vor Hochschulen halt machen sollte!*, in: *PIK 29 (2006) 2*, S. 100-108.
- Kayser, B., *Studierendenservice in innovativen Hochschulen*, in: Cremer-Renz, C./Donner, H. (Hrsg.), *Die Innovative Hochschule – Beiträge zu einer Vortragsreihe anlässlich der Fusion von Fachhochschule und Universität Lüneburg*, Bielefeld 2005, S. 103-121.
- Krüger, C., *Wer zahlt, schafft an?*, in: *Deutsche Universitäts-Zeitung (DUZ)*, 62 (2006) 3, S. 28-31.
- Lenecke, K., *Hochschulbindung durch Student Services – Grundlagen, Analyse, Perspektiven*, Saarbrücken 2005.
- Liefner, I., *Leistungsorientierte Ressourcensteuerung im Hochschulsystem – ein internationaler Vergleich*, Berlin 2001.
- Müller-Böling, D., *Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs – mehr als ein Schüler-Lehrer-Verhältnis*, in: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.), *Management von Universitäten – Zwischen Tradition und (Post-)Moderne*, München und Mering 2005, S. 339-349.
- Müller, U./Tiemeyer, R./Ziegele F., *Finanzielle Effekte von Studiengebühren – Modellrechnungen am Beispiel der Universität Hannover und der Fachhochschule Osnabrück*, Arbeitspapier Nr. 58, Gütersloh 2004.
- Pasternack, P., *Die Hochschulqualitätsdebatte*, in: *Das Hochschulwesen*, 48 (2000) 2, S. 38-43.
- Pellert, A., *Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen*, Wien 1999.
- Porter, M. E., *Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt 1999.
- Reckenfelderbäumer, M./Kim, S.-S., *Instrumente des Hochschulmarketing*, in: Voss, R./Gruber, T. (Hrsg.), *Hochschulmarketing*, Lohmar 2006, S. 101-128.
- Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttinger, B., *Organisationspsychologie*, 9. Aufl., Stuttgart 2005.

Fortsetzung auf Seite 40

Fortsetzung von Seite 39:

Sarrazin, T., Ich sehe keinen Studentenberg, in: Der Tagesspiegel 61 (2005) 19022, S. 28.

Schaich, E., Der Tübinger 20-Millionen-Euro-Traum, in: attempto! Forum der Universität Tübingen, April 2005, S. 14-15.

Streit, O., Strategische Planung an deutschen Universitäten, Darmstadt 1997.

Voss, R., Einsatz des internen Hochschulmarketing zur Verbesserung der Lehrqualität an Hochschulen, in: Voss, R./Gruber, T. (Hrsg.), Hochschulmarketing, Lohmar 2006, S. 205-228.

Wagner, E., Universitäten im Wettbewerb – Strategisches Management von Qualifizierungsdienstleistungen, Wiesbaden 2001.

Witte, F., Wirtschaftlichkeit an Hochschulen – Ein Finanzmittelverteilungsmodell für Hochschulen auf der Grundlage der Lehr- und Forschungsleistung, Aachen 1999.

Ziegele, F./Arndt, C., Finanzielle Effekte von Studiengebühren. Modellrechnungen am Beispiel der Universitäten Erlangen-Nürnberg und Bayreuth, Arbeitspapier Nr. 44, Gütersloh 2003.

Ziegele, F./Langer, M. F./Müller, U., Die Einführung und Gestaltung von Studienbeiträgen – Eine Checkliste für Hochschulen, Arbeitspapier Nr. 73, Gütersloh 2006.

Weiterführend:

Richter, H., Studiengebühren und deren Verwendung, in: Budäus, D. (Hrsg.), Public Management – Diskussionsbeiträge, Hamburg 2007.

durchgeführt. Studiengebühren ermöglichen also die Neueinrichtung bzw. Aufstockung hochschuldidaktischer Stellen, wodurch die Personalentwicklung von der individuellen auf die institutionelle Ebene verlagert wird (vgl. Müller-Böling 2005, S. 340f.).

### Qualitätssicherung

Maßnahmen zur Qualitätskontrolle und des Qualitätsmanagements widmen sich der Herstellung und Optimierung der Lehr- und Lernbedingungen und gewährleisten, dass die Mittel zweckgebunden, effektiv und transparent verwendet werden (vgl. Pasternack 2000, S. 42). Die zunehmend autonomen Organisationsstrukturen von Hochschulen verstärken zusätzlich den Rechtfertigungsdruck der Organisationseinheiten. Dies macht es erforderlich, sich mit Aspekten der Qualitätssicherung auseinanderzusetzen. Qualitätssicherung umfasst hierbei alle Bereiche der Lehre, also sowohl die primären als auch die übrigen unterstützenden Wertaktivitäten sowie deren Schnittstellen.

Die typische Form der akademischen Qualitätssicherung ist die interne Evaluation, die der Prüfung und Gewährleistung von Qualität dient. Durch regelmäßige und dauerhaft angelegte Untersuchungen können Trendbewegungen frühzeitig erkannt werden. Da im Zuge der Gebühreinführung nachfrageseitige Effekte zu erwarten sind, wird die studentische und somit „konsumersische Evaluation“ (vgl. Pellert 1999, S. 279) zunehmend wichtiger. Die Kosten für den hierbei entstehenden Arbeitsaufwand – beispielsweise von institutionalisierten Qualitätszirkeln für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Evaluationen, die Schulung methodischen Know-hows – könnten mit den Einnahmen aus den Studiengebühren abgegolten werden.

Auch die Etablierung von **Qualitätsbelegen und -garantien** ist Aufgabe der Qualitätssicherung. Insbesondere die oftmals kostspielige Akkreditierung als Form der externen Evaluation stellt ein hochschulisches Qualitätsmerkmal dar. Sie kann somit einen Wettbewerbsvorteil generieren, der sich im Anstieg der Studienbewerber niederschlägt (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 109).

### Studienbezogene Dienstleistungen

Studienbezogene Dienstleistungen fördern das erfolgreiche Studieren mittels eines Serviceangebotes (vgl. Heiling 2006, S. 101ff. und Kayser 2005, S. 107). Die Relevanz im Hinblick auf potenzielle Wettbewerbsvorteile besteht darin, dass diese Zusatzleistungen auch die Kundengewinnung bzw. Kundenbindung zum Ziel haben (vgl. Lenecke 2005, S. 78).

Mit dem Leitbild der Kundenorientierung im Servicebereich rechtfertigen Hochschulen oder hochschulnahe Träger eine schier unüberschaubare Vielzahl von Angeboten. Die Darstellung beschränkt sich daher auf die **Kernserviceleistungen** der Hochschule, wozu die Angebote der Studienbüros und Dekanate ebenso wie die der Auslandsstellen zählen (vgl. Kayser 2005, S. 103ff.). Im Rahmen dieser Services können die Studiengebühren für zusätzliches Personal eingesetzt werden, um längere Öffnungszeiten, eine bessere Erreichbarkeit und eine kürzere Bearbeitungszeit von Anfragen zu gewährleisten. Die Einrichtung sogenannter Portalstrukturen – z.B. in Form einer Telefonzentrale – kann aus Studierendensicht ebenfalls hilfreich sein (vgl. Heiling 2006, S. 104f.). Im Zuge der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge wird in Zukunft die Organisation von Auslandssemestern eine wichtige Rolle spielen. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass eine wachsende Zahl internationaler Studierender an die Hochschule drängt (vgl. Schaich 2005, S. 15). Die personellen Kapazitäten in den Auslandsämtern gilt es entsprechend auszustocken.

Die **Beratungsangebote** können durch finanzielle Zuwendungen ebenfalls qualitativ verbessert werden. So umfassen Beratungsleistungen sowohl Informationsversorgung als auch Bewertung

### keywords

management in higher education

institutions

Michael Porter

possibilities of use

teaching

tuition fees

value chain

vorhandener Informationen und können somit Unsicherheiten des Ratsuchenden in hohem Maße reduzieren (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 109). Studiengebühren können dafür eingesetzt werden, nicht nur zusätzliches beratendes Personal einzustellen, sondern durch gezielte Schulungsmaßnahmen dessen Beratungskompetenz zu erhöhen.

**Marketing**

Mit verschärften Markt- und Wettbewerbsbedingungen im Hochschulsektor nimmt auch die Relevanz des Marketings kontinuierlich zu. Hochschulen steht mittlerweile die gesamte Palette der Marketing-Instrumente zur Verfügung. Deren gezielter Einsatz kann Wettbewerbsvorteile generieren (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 124).

Hochschulen können durch die Etablierung und Durchführung eines Kommunikationskonzeptes einen Image-Gewinn herbeiführen und ihren Bekanntheitsgrad durch gezielte kommunikative Maßnahmen steigern. Denkbar wäre etwa, mit den Einnahmen aus den Studiengebühren Informationsmaterial für Studieninteressenten zu erstellen, Messestände einzurichten oder einen hauptberuflichen Pressesprecher einzustellen. Vorstellbar ist ebenfalls, mit den Mitteln die Alumni-Arbeit zu fördern.

**Fazit**

Porters Wertkettenansatz hilft, die Hochschullehre systematisch und ganzheitlich zu begreifen, um darauf aufbauend einzelne Maßnahmen einer Hochschule für die Gebührenverwendung ausfindig zu machen. Ein solches systematisches Vorgehen kann gewährleisten, dass mögliche Verwendungsmaßnahmen unter Berücksichtigung des Gesamtkontextes identifiziert werden und die Werthaltigkeit einer jeden einzelnen Maßnahme im komplexen Gesamtgefüge der Hochschullehre Berücksichtigung findet. Abschließend sind die genannten Möglichkeiten zur Verwendung von Studiengebühren in Subsumtion der einzelnen Wertaktivitäten in Abbildung 3 zusammenfassend dargestellt. Welche hiervon nun der jeweilige Entscheider wählen sollte, richtet sich nach bestimmten Kriterien, die im Folgebeitrag (Wissenschaftsmanagement 3/07) behandelt werden.

**Kontakt:**

**Dr. Jens Heiling**  
 Ernst & Young AG  
 Mittlerer Pfad 15  
 70499 Stuttgart  
 Tel. +49-711-9881-14186  
 E-Mail: jens.heiling@de.ey.com

**Dipl.-Kfm. Heiko Richter**  
 Wolliner Str. 51  
 10435 Berlin  
 Tel.: +49-30-40505189  
 E-Mail: HeikoRichter1@aol.com

**Abb. 3: Möglichkeiten zur Verwendung von Studiengebühren.**

<b>Infrastruktur</b>	- Bibliotheken (Öffnungszeiten, Ausstattung) - Räumlichkeiten (Hörsäle, Medien-/Laborausstattung)	- IT-Infrastruktur (Rechner, W-LAN, Informationsnetzwerke, Studierendenadministration)	
<b>Personalentwicklung</b>	- Kurse zur Fortbildung und didaktischen Schulung - Einrichtung eines hochschuldidaktischen Zentrums	- Durchführung von Lehrproben - Mentoren- und Moderatorenausbildung	
<b>Qualitätssicherung</b>	- Durchführung/Ausweitung von Lehrevaluationen - Schnittstellenoptimierung	- Bereitstellung von Qualitätsbelegen (insbes. Akkreditierung) - Einrichtung/Ausweitung von Qualitätszirkeln	
<b>Studienbezogene Dienstleistungen</b>	- Steigerung des Umfangs und der Erreichbarkeit von Services (Studienbüro, Dekanat, Auslandsamt)	- Mehr Personal für Studienberatung - Services für internationale Studierende, Soziales	
<b>Marketing</b>	- Steigerung der Marketingaktivitäten, insbesondere im Rahmen der externen Kommunikation - Verbesserung von Image und Bekanntheitsgrad - Förderung von „Alumni-Arbeit“		
<b>Studierendenauswahl</b>	<b>Studiumseinführung</b>	<b>Lehrveranstaltungen</b>	<b>Absolventenvermittlung</b>
- Personal für Auswahlgespräche - Verbesserung von Auswahlverfahren - Informationen für Studienbewerber	- Tutoren/Mentoren - „Schnuppersemester“ - Foren, Workshops	- Verbesserung der Betreuungsrelationen durch: Professoren, Dozenten, Assistenten, Tutoren um das Angebot an Lehrveranstaltungen zu weiten - Leistungsanreize für Lehrende (Zulagen, Preise) und Studierende (Gebührenerlass, Stipendien) - Förderung innovativer Lehr- und Lernformen, z.B. Kleingruppen, Lehrmaterial, E-Learning	- Karriereberatung - Job-, Stellen-, und Praktikumsvermittlung - Karrieremessen - Kursangebote zur Berufsvorbereitung