

Unter **Hochschul sponsoring** (→ *Sponsoring*) wird die Zuwendung von Finanz-, Sach- und oder Dienstleistungen von einem Unternehmen (Sponsor) an eine Hochschule, eine organisatorische Einheit der Hochschule oder an ein Mitglied der Hochschule (Gesponserter) gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Institution bzw. Person und/oder Aktivitäten des Sponsorters auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung verstanden. Sponsoring erfordert die aktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Unternehmen.

Im Rahmen der **Auftragsforschung** unterstützt ein Unternehmen ein Forschungsvorhaben einer Hochschule mit Finanz-, Sachmitteln oder auch Dienstleistungen. Ziel des Unternehmens ist es, über die Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens Know-how zu generieren und zu nutzen. Auftragsforschung wird häufig auf den untersten organisatorischen Stufen der Hochschulen betrieben (etwa von Professoren oder Instituten). Es wäre auch denkbar, dass sich die Hochschule als Ganzes oder auf Departmentebene im Sinne einer strategischen Forschungs Kooperation engagiert, hierfür kommen allerdings nur große Unternehmen als Partner in Frage.

Die Hochschulen bemühen sich derzeit verstärkt, über spezielle **Vermarktungsaktivitäten** vor allem Finanzmittel zu beschaffen. Derartige Aktivitäten betreffen besonders die Vermietung von Räumlichkeiten (z. B. Sportanlagen oder Hörsäle) sowie den Verkauf von Werbeflächen auf dem Hochschulgelände oder von Anzeigenplätzen in Schriftstücken (z. B. eine Hochschulzeitung). Vermarktungsaktivitäten verlangen einen aktiven Auftritt der Hochschule in den entsprechenden Märkten.

Die Einordnung des Fundraising als Strategie des Beschaffungsmarketing einer Hochschule und die Darstellung der einzelnen Instrumente des Fundraising zeigen auf, dass ein adäquates Fundraising-Management für die Hochschule notwendig erscheint. Zweifellos können dabei nicht alle Instrumente gleichermaßen verfolgt werden. Es empfiehlt sich daher, ein oder zwei Leadinstrumente zu implementieren und die anderen Instrumente eher akzidentell zu managen.

Will man die angeführten Instrumente der Ressourcenbeschaffung für die Hochschule erschließen, so hat ein grundsätzlicher Umdenkungsprozess einzusetzen. Gefordert ist ein neues Selbstverständnis, welches einerseits eine nach außen geöffnete marktorientierte Denkhaltung integriert, andererseits aber nicht dem eigentlichen Auftrag der Hochschulen widerspricht. Gewonnen werden kann dieses Selbstverständnis über eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, mit denen die Bildungseinrichtungen derzeit konfrontiert werden. Die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung des Fundraising stehen nicht schlecht. Vor allem die Unternehmen sind mehr und mehr bereit, sich im Sinne des New Charity-Gedankens auch für die Hochschulen stärker zu engagieren. Hochschulen und Unternehmen müssen jedoch mehr als bisher aufeinander zugehen und gemeinsam konzeptionelle Lösungen erarbeiten.

Literatur:

- Brocks, C.*: Basiskurs Fundraising, Markgröningen 1994.
Haibach, M.: Handbuch Fundraising, Frankfurt/M. u. a. 1998.
Hermanns, A./Glogger, A.: Management des Hochschulsponsoring, Neuwied, Kriftel, Berlin 1998.
Hermanns, A./Thurm, M.: New Charity, in: absatzwirtschaft, Nr. 5/1999, S. 40-43.
Urselmann, M.: Fundraising, 2. Aufl., Bern u. a. 1999.

Angaben zum Autor:

Prof. Dr. Arnold Hermanns
 Universität der Bundeswehr München
 Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften
 Institut für Marketing
 85577 Neubiberg
 Tel.: +49 89 60 04 42 11
 Fax: +49 89 60 04 39 08
 E-Mail: Arnold.Hermanns@unibw-muenchen.de
<http://www.marketing-munich.de>

Ganzheitliche Hochschulreform

Detlef Müller-Böling

Nachdem seit Mitte der Neunzigerjahre eine Reihe von Reformen im deutschen Hochschulsystem auf den Weg gebracht worden ist, zeichnet sich ab, dass Hochschulreform nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie auf der Grundlage einer ganzheitlichen Sichtweise sowohl der Hochschule als Institution als auch des Hochschulsystems betrieben wird. Dass Hochschulreform ganzheitlich betrieben werden muss, mag auf den ersten Blick als eine triviale Feststellung erscheinen. In der hochschulpolitischen Diskussion wurden jedoch immer wieder einzelne Reformmaßnahmen – sei es die Dienstrechtsreform, der Globalhaushalt oder Studiengebühren – zum Schlüssel für eine Veränderung des Gesamtsystems stilisiert. Ganzheitliche Ansätze der Hochschulreform berücksichtigen demgegenüber folgende Überlegungen:

1. Im Sinne der Systemtheorie sind Hochschulen als komplexe Organisationen zu verstehen, deren Veränderung ein integriertes Vorgehen notwendig macht, da jeder Funktionsbereich mit anderen Bereichen in Wechselwirkung steht (*Havelock/Hubermann 1977*).
2. Ausgangspunkt von Reformen im Hochschulbereich kann nicht die Umsetzung einer bestimmten Einzelmaßnahme oder eines neuen Steuerungsinstru-

mentes sein, sondern es braucht einen Ziel- und Bezugsrahmen, von dem aus einzelne Reformmaßnahmen im Hochschulsystem erst eingeordnet, bewertet und aufeinander bezogen werden können.

- Die Herausforderungen der Gegenwart an das Hochschulsystem – Wachstum der Studierendenzahlen, internationaler Wettbewerb, Beschleunigung des wissenschaftlichen Fortschritts, Mittelknappheit, um nur einige zu nennen – erfordern eine erhöhte Handlungsfähigkeit der Hochschulen. Daher ist ein solcher Ziel- und Bezugsrahmen in einem neuen Verständnis der Hochschulautonomie und des Verhältnisses Staat – Hochschule zu suchen. Es gilt die korporative Autonomie der Hochschule als Institution in den Mittelpunkt zu stellen und zu behaupten sowohl gegen Partial- und Gruppeninteressen im Innern als auch gegenüber überzogenen Kontrollansprüchen des Staates. Die Hochschule ist als eigenständiger Akteur, als »corporate entity« zu begreifen, deren Handlungs- und Steuerungsfähigkeit innerhalb eines wettbewerblichen Systems es zu stärken gilt. Die Hochschule als lernende und handelnde Organisation bildet also die Klammer, die die verschiedenen Reforminstrumente zusammenhält und in Korrespondenz zu den individuellen Bedingungen innerhalb der Hochschule und in deren Umfeld erst zu einem sinnvollen Ganzen verknüpft.

Ausgehend von einem solchen Leitbild ergeben sich notwendige Reformschritte in fast allen die Hochschule betreffenden Bereichen, vom Hochschulzugang über Hochschulfinanzierung, Leitungs- und Organisationsstrukturen, dem Personalbereich bis hin zu Qualitätssicherung und Strategiebildung. Diese Reformen beinhalten enorme Herausforderungen an eine professionelle Hochschulführung in akademischer, organisationaler und wirtschaftlicher Sicht, auf die im Folgenden noch näher eingegangen wird.

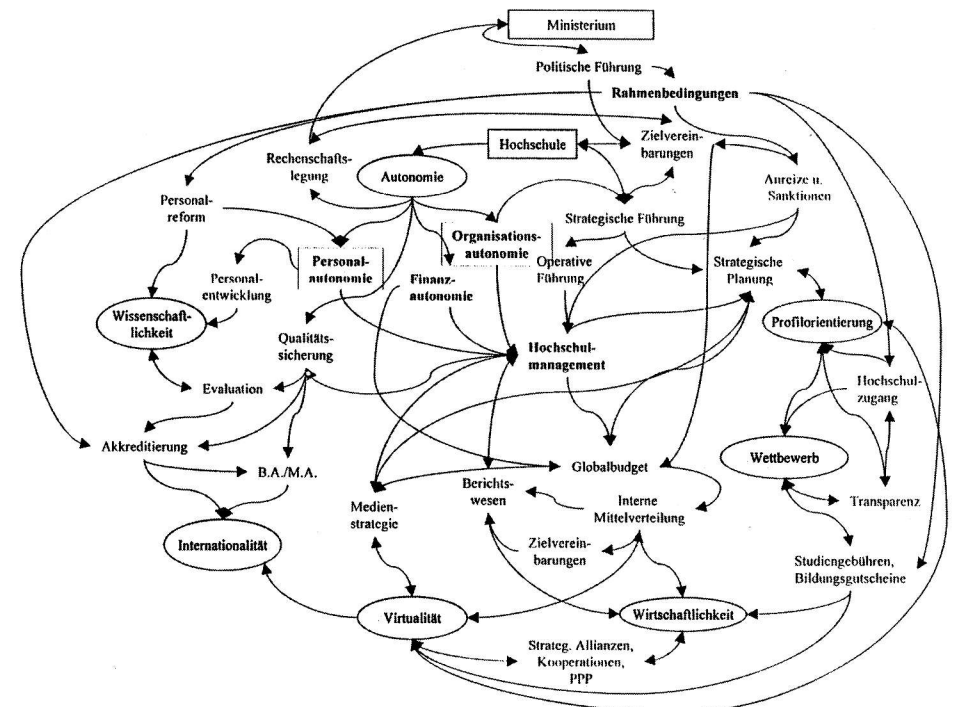
Wichtige Befürworter eines ganzheitlichen Ansatzes auf dem Gebiet der Hochschulreform – mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten und Begriffssystemen – sind Clark (1998), Daxner (1996, 1999) und Müller-Böling (2000).

Clarks Studie mit dem kontroversen Titel »Die unternehmerische Universität« hatte prägenden Einfluss auf die europäische Hochschulreformdiskussion. Clark (1998) identifiziert anhand der empirischen Analyse von fünf europäischen Reformuniversitäten fünf Elemente erfolgreicher Transformation: die Stärkung der Steuerungsfähigkeit der Hochschule, die Weiterentwicklung der universitären Peripherie, die Diversifizierung der Finanzierungsquellen, die Wiederbelebung des akademischen Kerns der Universität und die Schaffung einer von allen Teilen der Universität mitgetragenen unternehmerischen Kultur. Als »erklärende Kategorien« dienen diese Elemente einerseits der strukturierten Beschreibung von Reformprozessen und andererseits der Fokussierung des Diskurses über diese Reformen.

Auch wenn Daxner (1996, 1999) seine Gesamtsicht der Reformnotwendigkeiten nicht in eine mit Clark vergleichbare Terminologie verdichtet, zeichnet er sich durch eine integrierte Sichtweise aus, die immer wieder den Bogen zwi-

schen akademischen, das heißt wissenschaftlichen und pädagogischen Fragen und solchen der Organisation und Finanzierung schlägt. Daxner verbindet eine detaillierte Problemanalyse mit sehr konkreten Reformvorschlägen. Die »andere Hochschule für die Wissensgesellschaft«, die er fordert, muss getragen sein von einem erneuerten gesellschaftlichen Konsens über die Aufgabe und Notwendigkeit der Wissenschaft sowie einer eigenverantwortlicheren Organisationsform für diese.

Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Reformfeldern soll im Folgenden anhand der in Müller-Böling (2000) identifizierten zentralen Merkmale zukunftsfähiger Hochschulen, nämlich *Autonomie*, *Wissenschaftlichkeit*, *Profilbildung*, *Wettbewerbsfähigkeit*, *Internationalität* und *Virtualität* vertieft werden. Die Begriffe umreißen die zentralen Herausforderungen an die Hochschulen und damit zugleich die zentralen Handlungsfelder jeder Hochschulreformpolitik. Dabei sind sie untereinander vernetzt und bedingen sich gegenseitig. Abbildung 1 visualisiert die wichtigsten Maßnahmen und Instrumente der aktuellen Hochschulreform in ihren Bezügen untereinander und in Bezug auf die zentralen Merkmalskategorien.



Netzwerk.ppt

Aus dem Ziel der Stärkung der korporativen **Autonomie** der Hochschulen ergibt sich insbesondere die Notwendigkeit der Finanz-, ebenso wie der Organisations- und Personalautonomie für die Hochschulen. Organisationsautonomie erfordert neue Leitungsstrukturen, die sowohl die Willensbildung innerhalb der Hochschule als auch ihr Verhältnis zum Staat neu organisieren. Der Hochschulleitung fällt dabei die zentrale Managementaufgabe zu, die Hochschule orientiert an einem Leitbild, das es zu entwickeln gilt, strategisch und operativ zu steuern. Damit ist die Aufgabe der **Profilbildung** angesprochen, die die Verständigung über Prioritäten und Posterioritäten beinhaltet. Diese sind innerhalb der Hochschule nur umsetzbar, wenn die interne Mittelverteilung darauf ausgerichtet ist. Dies wiederum ist nur im Rahmen eines Globalhaushaltes möglich. Finanzautonomie und Organisationsautonomie gehören also zusammen. Da Personalkosten den mit Abstand größten Teil der laufenden Kosten einer Hochschule ausmachen, kann man von wirklicher Finanzautonomie nicht sprechen, solange die Entscheidung über Umfang und Besoldung des Personaleinsatzes den Hochschulen vorenthalten bleibt. Die Verwirklichung des Prinzips der **Wirtschaftlichkeit** erfordert darüber hinaus ein Berichtswesen, das in der Lage ist, die in der Hochschule anfallenden Kosten in Bezug zu den Leistungen, die akademischen Leistungen eingeschlossen, zu setzen und dem Hochschulmanagement als Entscheidungsgrundlage abzubilden.

Auf der Ebene des Hochschulsystems führt die Profilbildung einzelner Institutionen zu einer stärkeren Differenzierung nach Aufgaben und Qualität, so dass ein **Wettbewerb** zwischen den Institutionen entsteht. Ein sinnvoller Wettbewerb um Qualität in Forschung und Lehre erfordert auf der einen Seite Transparenz der von den Hochschulen erbrachten Leistungen, auf der anderen Seite die freie Wahl der Studierenden durch die Hochschule und der Hochschulen durch die Studierenden. Durch das Prinzip »Geld folgt Studierenden«, umgesetzt durch staatlich finanzierte Bildungsgutscheine und Studiengebühren, wird der Wettbewerb um Studierende mit finanziellen Anreizen versehen. Auf diesem Wege beeinflusst die Qualität der Leistungen die Höhe der finanziellen Zuflüsse an die Hochschule. Aber auch durch die Verknüpfung der staatlichen Finanzierung mit anderen Indikatoren ist eine leistungsorientierte Hochschulfinanzierung möglich. Die Verwirklichung des Prinzips der Finanzautonomie erfordert darüber hinaus die Ausschöpfung der Möglichkeiten der Hochschule zur Diversifizierung ihrer Finanzierungsbasis. Hierzu zählen neben den klassischen Forschungsgeldern der Deutschen Forschungsgemeinschaft auch Drittmittel aus der Wirtschaft und Formen der Kooperation mit der Wirtschaft.

Wirtschaftlichkeit einer Hochschule kann aber nie Selbstzweck sein, sondern muss immer in den Dienst der **Wissenschaftlichkeit** gestellt sein. Die Generierung, Verbreitung und kritische Reflexion von Wissen und Ideen ist – in vielfältigen Schattierungen und besonderen Profilbildungen – die Aufgabe und der Daseinszweck der Hochschulen. In einem dezentralen und wettbewerblichen Hochschulsystem ist daher die Entwicklung und Sicherung der wissenschaftlichen Qualität eine zentrale Führungsaufgabe der Hochschulleitung, deren

Verwirklichung ein umfassendes Qualitätsmanagement erfordert. Neben verschiedenen Formen der Evaluation ist die Eröffnung langfristiger Entwicklungsperspektiven für die an der Hochschule tätigen Menschen in Forschung, Lehre und Verwaltung ein weiteres zentrales Instrument des Qualitätsmanagements, dessen Einsatz nur bei Personalautonomie uneingeschränkt möglich ist.

Internationalität war schon immer ein Wesenszug der Wissenschaft und damit auch der Hochschulen als wissenschaftlichen Einrichtungen. Durch die zunehmende Integration der Arbeitsmärkte, die zunehmende Mobilität der Studierenden und die internationale Verfügbarkeit von Bildungsangeboten stellt sich für Hochschulen die Frage der internationalen Wettbewerbs- und Anschlussfähigkeit aber in neuer Dimension. Die Ausrichtung solcher Bildungsangebote an internationalen Qualitätserwartungen und die internationale Kompatibilität von Studienstrukturen werden zu entscheidenden Aufgaben, die sowohl auf der Ebene der einzelnen Hochschule als auch zwischen den Hochschulsystemen gelöst werden müssen. Die Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen ist eine Antwort auf diese Anforderungen, verknüpft mit der Akkreditierung als neuer Form der hochschulübergreifenden Qualitätssicherung, die an die Stelle von Rahmenprüfungsordnungen tritt. Internationalisierung verstärkt durch die größere Durchlässigkeit der Systeme die Notwendigkeit zu einem neuen Verständnis von Qualitätssicherung als institutioneller Aufgabe mit sehr viel größerer Einzelfall- und Prozessorientierung. Internationalisierung beschleunigt aber auch den organisationalen Wandel von Hochschulen, da der verstärkte Austausch zwischen Hochschulen den internationalen Dialog über sachgerechte Organisationsformen befördert und der Wettbewerb der Systeme von den Hochschulen größere Reagibilität verlangt.

Indem das Internet die direkte Konkurrenz von Bildungsangeboten aus aller Welt unterstützt und beschleunigt, verstärkt es die Notwendigkeit der Hochschulentwicklung auf allen bisher genannten Feldern. Die Nutzung der neuen Medien – die **Virtualität** – wird für die Hochschule zu einem wesentlichen Faktor sowohl für die Erreichung wissenschaftlicher Exzellenz in Forschung und Lehre als auch für die Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die Entwicklung einer sinnvollen Strategie zum Einsatz neuer Medien – die im übrigen nicht nur in der internetgestützten Fernlehre besteht, sondern auch vielfältige Formen mediengestützter Präsenzlehre umfassen kann – stellt hohe Anforderungen an ein übergreifendes Hochschulmanagement. Eine solche Strategie wird zum wesentlichen profilbildenden Element einer Hochschule. Die für die Umsetzung einer Multimediastrategie erforderlichen Investitionen verlangen nach neuen Finanzierungs- und Zusammenarbeitsformen sowohl zwischen Hochschulen als auch zwischen Hochschulen und privaten Unternehmen. Und nur autonome Hochschulen werden in der Lage sein, diesen Anforderungen mit einer ganzheitlichen Antwort und der nötigen Handlungsfähigkeit zu begegnen.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass sich der Staat aus der Verantwortung für das Hochschulsystem zurückzieht, sondern setzt vielmehr ein gewandeltes Auf-

gabenverständnis voraus. Parlamente und Ministerien sind in erster Linie für die politische Zielsetzung und Führung des Hochschulsektors zuständig und tun dies über die Realisierung entsprechender Rahmenbedingungen und die Handhabung von Steuerungsinstrumenten wie Zielvereinbarungen (→ *Zielvereinbarungssysteme*) und leistungsorientierter Mittelverteilung (→ *Indikatoren-gestützte Mittelvergabe*). Die Hochschule ist dem Ministerium gegenüber rechenschaftspflichtig, allerdings ist festzulegen, bis auf welche Ebene sich diese Rechenschaftspflicht sachgemäß erstreckt (Küchler et al. 2000).

Aus dieser Aufstellung wird deutlich, dass einzelne Maßnahmen und Instrumente nicht eindeutig bestimmten Handlungsfeldern zugeordnet werden können. Der → *Globalhaushalt* ist gleichzeitig eine Voraussetzung der Hochschulautonomie wie auch der wirtschaftlichen Führung der Hochschule, er ermöglicht Profilbildung, und ohne Globalhaushalt sind Investitionen in neue Medien nicht sinnvoll finanzierbar. Gleichzeitig reicht die Einführung eines Globalhaushaltes allein nicht aus, um all diese Ziele zu erreichen, eine handlungsfähige Hochschulleitung ist dafür beispielsweise ebenso notwendig. Ähnliches gilt für jede andere Einzelmaßnahme.

In einem traditionsreichen, über Jahrhunderte gewachsenen System ist es nicht möglich, alle notwendigen Reformen zeitgleich durchzuführen. Hierfür fehlt letztlich auch die politische Kraft zur Umsetzung. Aber es ist möglich, schon bei der Reform eines Teilbereichs einerseits das Gesamtziel und andererseits die Wechselwirkungen mit den unmittelbar angrenzenden Bereichen im Blick zu haben. Erst der integrierte Einsatz mehrerer Instrumente mit Blick auf bestimmte Teilziele verspricht Aussicht auf Erfolg.

Literatur

- Clark, B.: *Creating Entrepreneurial Universities*. Oxford 1998.
 Daxner, M.: *Ist die Uni noch zu retten? Zehn Vorschläge und eine Vision*. Hamburg 1996.
 Daxner, M.: *Die blockierte Universität. Warum die Wissensgesellschaft eine andere Hochschule braucht*. Frankfurt 1999.
 Havelock, R./Hubermann, A.: *Solving Educational Problems*. UNESCO, Paris 1977.
 Müller-Böling, D.: *Die entfesselte Hochschule*. Gütersloh 2000.
 Küchler, T./Müller-Böling, D./Schreiterer, U./Ziegele, F.: *Gutachten Hochschulreform Baden-Württemberg 2000. Stellungnahme und Empfehlungen*. Gütersloh 2000.

Angaben zum Autor:

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
 Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung
 Carl-Bertelsmann-Straße 256
 33311 Gütersloh
 Tel.: +49 52 41 97 61 21
 Fax: +49 52 41 97 61 40
 E-Mail: detlef.mueller-boeling@che.de
 http://www.che.de

Gestufte Studiengänge

Ulrich Teichler
 Stefanie Schwarz

In allen Ländern der Welt gibt es bei den Studiengängen Unterschiede im intellektuellen Anspruchsniveau, in der inhaltlichen Profilierung, in der erforderlichen Dauer des Studiums und in der Bewertung des Abschlusses. Unterschiedlich ist jedoch vor allem, welches Gewicht die verschiedenen Prinzipien der Differenzierung haben:

- Typen von Hochschulen und Studiengängen,
- Stufen von Studiengängen und -abschlüssen,
- vertikale Rangstufung von formal gleichen Studiengängen,
- horizontale Differenzierung (verschiedene Profile) von formal gleichen Studiengängen.

In Deutschland galt bis Mitte der Neunzigerjahre die Unterscheidung zwischen Typen von Hochschulen (vor allem zwischen Universitäten und Fachhochschulen) als das wichtigste Element inter-institutioneller Differenzierung. Horizontale oder vertikale Differenzen formal gleicher Studiengänge waren häufig Gegenstand lebhafter Debatten, hatten jedoch eindeutig ein geringes Gewicht. Intra-institutionelle Differenzierung war nur in einer begrenzten Zahl von Studienfächern an Gesamthochschulen verwirklicht, wobei nur die Universität Gesamthochschule Kassel gestufte Studiengänge anbot.

Unterschiede in Länge und Art von Studiengängen in Europa galten lange Zeit nicht nur als akzeptabel, sondern als Ausdruck wünschenswerter Vielfalt der europäischen Hochschulsysteme. Mitte der Neunzigerjahre verbreitete sich in verschiedenen europäischen Ländern die Sorge, dass die bestehenden Strukturen zu viele außereuropäische Studierende abschreckten, sich für ein Studium in Europa zu entscheiden und dass die Absolventen vieler europäischer Länder auf dem internationalen Arbeitsmarkt wegen der Struktur der Studiengänge und -abschlüsse Nachteile erlitten.

Bereits Ende der Achtzigerjahre wurde in Dänemark entschieden, dass alle Studierenden nach drei erfolgreichen Studienjahren einen Baccalaureus-Titel erhalten – unbeschadet der Tatsache, ob sie einen Dreijahres-Studiengang durchliefen oder drei Jahre eines längeren Studiengangs erfolgreich bewältigt hatten. In Finnland wurde es den Universitäten in der ersten Hälfte der Neunzigerjahre freigestellt, neben den langen Magister-Studiengängen eine gestufte Struktur mit Baccalaureus- und Magister-Abschlüssen einzuführen. In Konferenzen an der Sorbonne und in Bologna im Jahre 1999 forderten Minister verschiedener europäischer Länder, gestufte Studiengänge und -abschlüsse überall in Europa einzuführen.