

Die Finanzierung der Brandenburger Hochschulen und deren Bedeutung für die BTU Cottbus

Christiane Hipp, Doreen Schwarz
Lehrstuhl Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung

Kurzfassung

Die Hochschulfinanzierung ist ein wichtiges und komplexes Thema. Gerade durch die finanzielle Situation öffentlicher Haushalte und der gleichzeitigen Befürchtung, den internationalen Anschluss zu verlieren, hat diese Thematik an Brisanz gewonnen hat. Die deutsche Hochschulpolitik hat sich dabei vielfältigen Neuerungen gestellt. Diese reichen von der Anreizsetzung für Hochschulen durch die Mittelverteilung der Länder bis hin zu verstärkter Drittmittelorientierung einzelner Forschergruppen, Einführung von Studiengebühren oder Zuwendungen durch Unternehmen für gesamte Hochschulen im Rahmen von Fundraising Aktivitäten. In diesem Beitrag wird das auf Leistungsindikatoren basierende Mittelverteilungsmodell des Landes Brandenburgs analysiert. Darauf aufbauend erfolgt die Diskussion strategisch wichtiger Maßnahmen für eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus (BTU). Eine besondere Herausforderung wird es sein, Studierende an die Universität zu binden und trotz reduzierter öffentlicher Mittel zu einem hochwertigen Abschluss zu führen. Um auch zukünftig eine gute Ausbildung und Forschung anzubieten, bedarf es der Anstrengung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei gilt es, Kräfte zu bündeln, veraltete Strukturen und Prozesse zu verändern, eine neue Service-Mentalität zu implementieren, sich mit strategischen Partnern zusammen zu schließen sowie Instrumente zur Qualitätsverbesserung in Forschung und Lehre zu nutzen.

Abstract

University funding is an important and complex issue. The difficult situation of government budgets and the fear of falling behind other institutions internationally have added to the problem. There have been many reforms of German higher education policy. They include incentives for universities to boost performance in order to receive a greater share of the funds allocated by their Federal States, an increase in external funding of individual research projects and groups, the introduction of study fees as well as fundraising activities that generate donations from companies to benefit the respective institutions as a whole. This paper analyses the fund allocation model of the Federal State Brandenburg, which is based on performance indicators. It goes on to discuss strategic important measures to make the Brandenburg Technical University Cottbus (BTU) fit for the future. A major challenge here is to retain students and to enable

them to earn a high-quality degree despite the decline in public funding. All university staff will have to contribute to continue to offer high-quality teaching and research. This requires combining efforts, adapting obsolete structures and processes to meet future challenges, implementing a new service attitude, finding strategic partners and improving the quality of teaching and research with the help of certain instruments.

1 Das System der Hochschulfinanzierung

Im Zuge der seit 01.09.2006 wirksamen Föderalismusreform entfallen die Rahmengesetzgebungskompetenzen des Bundes (BMBF, 2007). Trotz Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes behält sich der Bund die Verantwortung für Hochschulzulassung und Hochschulabschlüsse, für Aus- und Neubauförderungen von Hochschulen sowie für überregional bedeutsame Fördermaßnahmen im Hochschulbereich.

1.1 Hochschulpakt 2020

Die überregional bedeutsamen Fördermaßnahmen betreffend haben am 14.06.2007 Bund und Länder der „Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Länder über den Hochschulpakt 2020“ zugestimmt, die eine erste Programmphase vom 01.01.2007 bis 31.12.2010 definiert (BMBF, o. J.). Diese beinhaltet zwei Bereiche. Zum einen findet in der „Programmlinie Lehre“ die demografische Herausforderung für Hochschulen Berücksichtigung. Einige Prognosen deuten auf eine starke Erhöhung der Studierendenzahlen in den nächsten Jahren hin, die gemeinsam von Bund und Ländern finanziert werden soll. Der Bund stellt pro Studienanfänger 11.000 Euro verteilt auf vier Jahre, das heißt insgesamt bis 2010 rund 565 Mio. Euro zur Verfügung. Die Länder stellen die Gesamtfinanzierung sicher. Das Prinzip der Verteilung der Bundesmittel berücksichtigt die unterschiedlichen Gegebenheiten in den Ländern. Die neuen Länder erhalten angesichts ihrer demografischen Besonderheiten in den Jahren 2007 bis 2010 eine Pauschale von insgesamt 1 % der vom Bund jährlich zur Verfügung gestellten Mittel. Denn entgegen der Annahme der gesamtdeutschen Erhöhung der Studienanfänger sind die neuen Bundesländer aufgrund der Bevölkerungsschrumpfung eher von einem Rückgang der Studierendenzahlen betroffen. Zusätzlich zum allgemeinen Bevölkerungsrückgang und zur Alterung beginnen nur durchschnittlich 30 % der Brandenburger Hochschulzugangsberechtigten ihr Studium im eigenen

Bundesland (sonstiger Durchschnitt liegt bei 50 %, CHE, 2007, S. 29). Im Gegenzug verpflichten sie sich, die Studienanfängerzahlen auf der Basis des Jahres 2005 auch in den Folgejahren sicher zustellen (BMBF, o. J.; CHE, 2007, S. 41).

Im Rahmen des zweiten Förderbereichs „Finanzierung von Programmpauschalen“ (auch Overhead) sind vor allem Finanzhilfen im Bereich der Forschung möglich (STEINBERG, 2006, S. 6). Diese soll die deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich stärken. Es heißt: „über den Einstieg in die Vollkostenfinanzierung von Forschungsprojekten wird die universitäre Forschung nachhaltig gestärkt. Dabei sollen von der Deutschen Forschungsgemeinschaft [DFG] geförderte Projekte ein Plus von 20 % der Fördersumme erhalten. In den Jahren 2007 bis 2010 trägt der Bund die anfallenden Finanzierungskosten zu 100 %. Der Overhead wird ab 2007 für Sonderforschungsbereiche, Forschungszentren, Graduiertenkollegs gewährt, ab dem Jahr 2008 auch für sonstige neue DFG-geförderte Forschungsvorhaben“ (BMBF, o. J.).

Darüber hinaus hat der Bund auf die Hochschulpolitik und damit auf die Finanzierung der Hochschulen keinen Einfluss. Es gilt also der Grundsatz, dass Hochschulpolitik in Deutschland Ländersache ist. Dies bedingt, dass jedes Bundesland ein eigenes System der Hochschulfinanzierung betreiben kann.

1.2 Die Hochschulfinanzierung des Landes Brandenburg

Trotz der im Jahr 1999 auf den Weg gebrachten institutionellen Autonomie der Brandenburger Hochschulen und des zum Teil in den Jahren 2000 und 2002 eingeführten Globalhaushalts fehlte eine aufgaben- und leistungsbezogene Finanzierung (ZIEGELE, 2003, S. 4). Insofern wurde im Jahr 2004 die staatliche Mittelvergabe an die Brandenburger Hochschulen neu geordnet. Das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur entwickelte dazu gemeinsam mit den Hochschulen und der Unterstützung des CHE ein Verteilungsmodell (MAYER, 2003, S. 49).

Neben betrieblichen Erträgen, Drittmitteln und sonstigen zweckgebundenen Einnahmen haben Hochschulen Einnahmen durch einen Ausgleichsbetrag, der aus den Zuweisungen des Landes für laufende Zwecke und gegebenenfalls aus aufgelösten Rücklagen der Vorjahre besteht. Das Brandenburgische Hochschulfinanzierungsmodell, auch leistungsorientiertes Mittelverteilungsmodell genannt (WANKA, 2004, S. 9), greift im Bereich der Zuweisungen des Landes für laufende Zwecke. Mit Hilfe dieses Modells wird das Gesamtbudget des Landes für Hochschulen auf alle Hochschulen verteilt. Die Berechnung der Mittelverteilung basiert dabei auf drei Säulen (ZIEGELE, 2003, S. 5):

- der Grundzuweisung,
- der leistungsbezogenen Zuweisung,
- der Zuweisung für Strukturentwicklung (siehe Abb. 1).

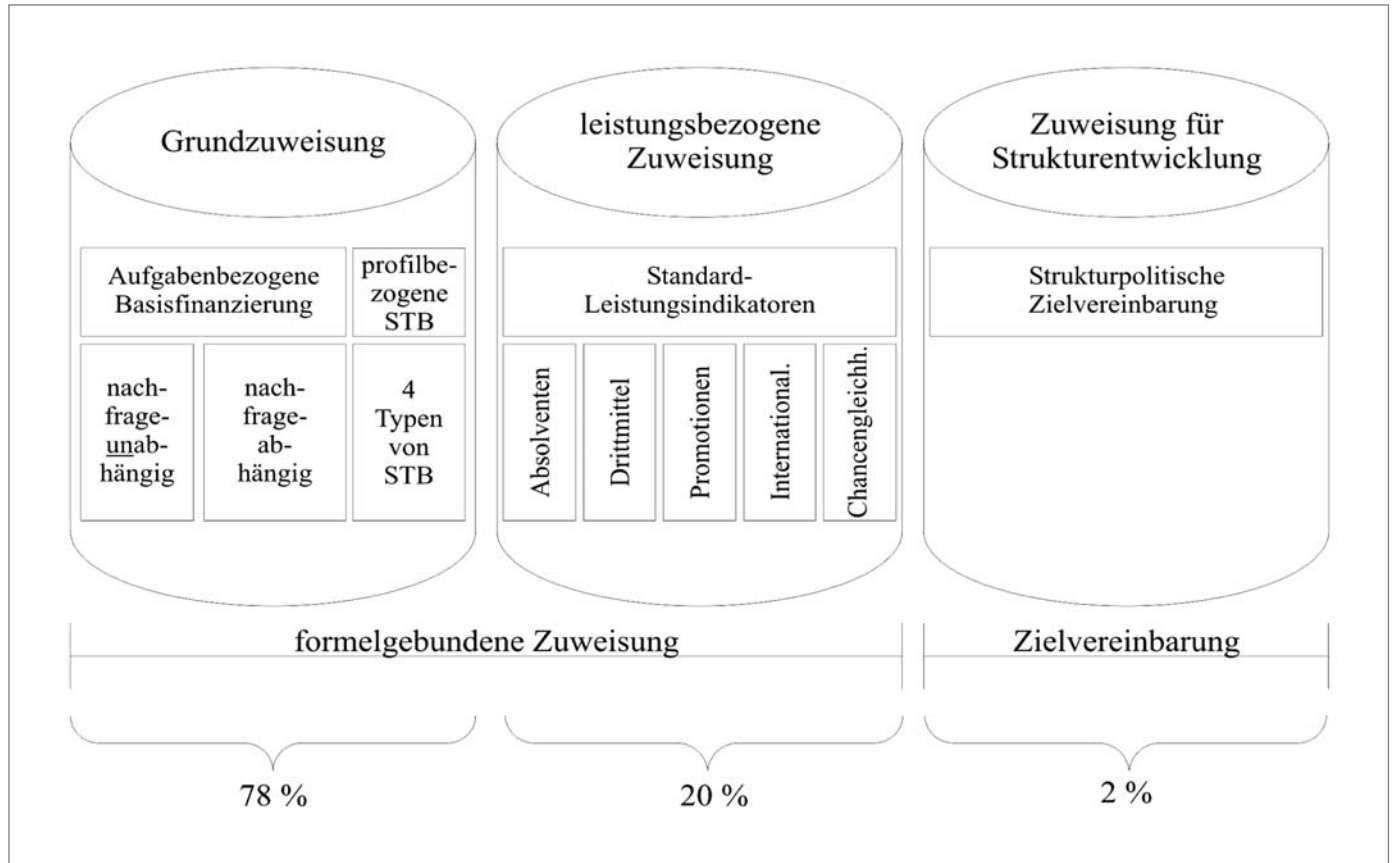


Abbildung 1: Modellarchitektur der Mittelzuweisung in Brandenburg. Quelle: in Anlehnung an Wanka, 2004, S. 13.

78 % des Gesamtbudgets für Hochschulen des Landes Brandenburg werden für die Grundzuweisung eingesetzt. Diese 78 % sind wiederum in zwei Bereiche aufgeteilt. 75 % des Gesamtbudgets stehen für die aufgabenbezogene Basisfinanzierung zur Verfügung (nachfrageunabhängig: Zahl der Professoren, nachfrageabhängig: Zahl der Studenten in der Regelstudienzeit) und 3 % für die profilbezogenen Sondertatbestände (STB). Für die leistungsbezogene Zuweisung stehen 20 % (in den nächsten Jahren steigend) des Gesamtbudgets zur Verfügung. Für die Zuweisung für Strukturentwicklung stehen noch 2 % bereit, die entsprechend der Erreichung der strukturpolitischen Zielvereinbarungen auf die Universitäten verteilt werden.

1.2.1 Die Grundzuweisung

Das Kernstück der aufgabenbezogenen Grundzuweisung ist der Kostennormwert (KNW). Zwei Parameter werden dabei verwendet: die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit (RSZ) und die Zahl der Professuren (ZIEGELE, 2003, S. 8). Die Kombination dieser beiden Parameter wird normativ bzw. politisch entschieden (ZIEGELE, 2003, S. 9). Ein wesentlicher Anhaltspunkt für die Bestimmung der Gewichtung ist die Einteilung der Studiengänge in Cluster, die ähnliche Kosten aufweisen. Für den nachfrageunabhängigen Teil gibt es sechs Fächercluster:

Cluster U 1	Ingenieurwissenschaften, Architektur, Wirtschaftsingenieurwesen
Cluster U 2	Naturwissenschaften (Biologie, Chemie, Physik), Mathematik, Informatik, Geowissenschaften, Ernährungswissenschaften, Psychologie
Cluster U 3	Rechts-, Wirtschafts-, Sozialwissenschaften, Politologie
Cluster U 4	Geisteswissenschaften, Kulturwissenschaften
Cluster U 5	Erziehungswissenschaften, Sportwissenschaften
Cluster U 6	Musikpädagogik

Abbildung 2:
Gruppierung der Studiengänge nach Kosten, Quelle: Wanka, 2004, S. 16.

Für jeden dieser Cluster gibt es festgelegte Normkosten, wie z. B. Normkosten je Professor, wissenschaftliche Mitarbeiter je Professor usw. Aus diesen Einzelposten berechnet sich ein clusterspezifischer Gesamt-KNW (je Professorenstelle), der in einen nachfrageunabhängigen und einen nachfrageabhängigen Teil aufgeteilt wird. Dabei werden für den nachfrageunabhängigen Teil 25 % für Geistes- und Sozialwissenschaften (Cluster U3 bis U6) und 40 % für die ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächer (Cluster U1 und U2) angesetzt (ZIEGELE, 2003, S. 9). Grund für den Unterschied ist die Annahme, dass natur- und ingenieurwissenschaftliche Fächer höhere Fixkosten (für Experimentierausstattung usw.) verursachen, die nicht von der Studierendenzahl abhängen. Die Basis für den nachfrageunabhängigen Teil bildet die Zahl der Professuren, mit der der Forschungsauftrag erfüllt wird. Ausdruck für den nachfrageabhängigen Lehrauftrag ist die Zahl der Studenten in der Regelstudienzeit (RSZ). Die Zusammenhänge des KNW-Modells sind in der Abb. 3 dargestellt.

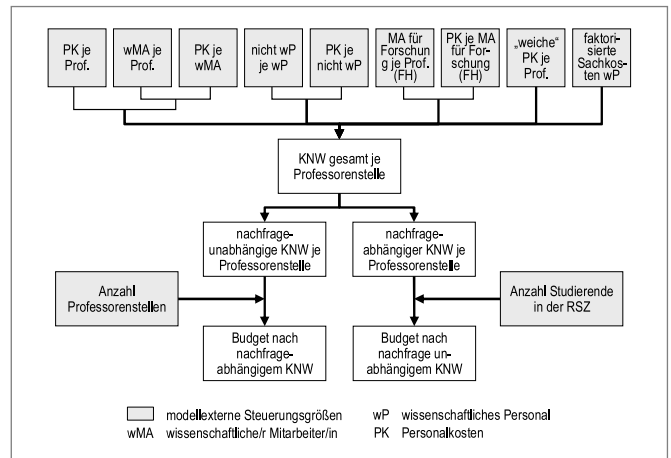


Abbildung 3:
KNW-Berechnung für Universitäten, Quelle: in Anlehnung an Ziegele, 2003, S. 11.

Die BTU Cottbus verzeichnete in diesem Bereich folgende Zahlen:

Cluster	Anzahl der (Junior-) Professoren - nachfrageunabhängig -	Anzahl der Studierenden in der RSZ - nachfrageabhängig -
U1	(12) 82	2.634
U2	(5) 34	481
U3	(2) 11	83
U4	(1) 6	0
Summe	(20) 133	3198

Abbildung 4:
Professoren und Studenten an der BTU nach Clustern 2006/2007, Quelle: MWFK, 2007, S. 47.

Erwartungsgemäß für eine technische Universität haben die Cluster U1 und U2, die mit 40 % gewichtet werden, den größten Anteil an den Professuren der BTU Cottbus. Die Cluster U5 und U6 sind für die BTU Cottbus ohne Bedeutung. Durch die Beachtung der Studentenzahlen in der RSZ wird die Lehrleistung der Universitäten gemessen. Da mit steigender Zahl der Studenten außerhalb der RSZ die Geldmittel sinken, sind die Hochschulen motiviert, Anreize zur zeitlichen Optimierung des Studiums zu bieten (ZIEGELE, 2003, S. 8). Ziel sollte es zudem sein, vor allem die Cluster U1 und U2 zu stärken sowie jede freie Professorenstelle schnellstmöglich wieder zu besetzen, um durch das Mittelverteilungsmodell nicht benachteiligt zu werden.

Zur Grundzuweisung zählen weiterhin die Sondertatbestände, untergliedert in 4 Typen (WANKA, 2004, S. 19):

Typ 1: Es liegt eine zufällige Ausgangssituation vor, in der die Hochschulen ungleiche Ausgangsbedingungen haben. Diese führt in der Konsequenz zu besonderen Kosten, die über parametergesteuerte Modelle nicht abbildbar und die zwischen den Hochschulen ungleich verteilt sind.

Typ 2: Die Hochschulen übernehmen profilbildende Sonderaufgaben. Diese müssen unvermeidbare Kosten verursachen, die fixen Charakter haben und sich nicht proportional zu aufgabenbezogenen Messgrößen wie Studierende in RSZ verhalten.

Typ 3: Die Hochschulen erbringen besondere Leistungen für andere Hochschulen, das Land oder andere Dritte ohne direkte Entgelte. Längerfristig könnte in diesem Bereich statt mit STB auch mit Verrechnungspreisen und Marktmechanismen gearbeitet werden.

Typ 4: Die Prozesse in den Hochschulen weisen Besonderheiten auf, die über für alle Hochschulen gültige Normwerte nicht abbildbar sind. So erfordern beispielsweise bestimmte Großanlagen besondere Fixkosten bzw. Betriebs- und Unterhaltskosten, die von Umfang und Begründung auch aus den fächerspezifischen KNW herausfallen.

Bei diesen STB handelt es sich um „Kostenbestandteile, die nicht durch das Modell abgebildet werden und die größtenteils auf politische Entscheidungen oder historisch gewachsene Entwicklungen zurückzuführen sind“ (WANKA, 2004, S. 18; ZIEGELE, 2003, S. 5). Die zur Verfügung stehenden 3 % des Gesamtbudgets werden als „Vorab“ von der formelbasiert zu verteilenden Finanzmasse abgezogen und den Hochschulen pauschal zugewiesen (ZIEGELE, 2003, S. 15).

1.2.2 Die leistungsbezogene Zuweisung

Die leistungsbezogene Zuweisung ergänzt die Förderung um zusätzliche Mittel für die Erreichung förderungswerter Ziele. Zur Messung der Zielerreichung existieren bestimmte Indikatoren mit definiertem Gewichtungsfaktor. Abb. 5 zeigt diese im Überblick:

Ziel	Indikator	Gewichtung
Erfolg in der Lehre	Anzahl der Absolventen	40 %
Forschungserfolg	Drittmittel	30 %
Nachwuchsförderung	Promotionen	10 %
Internationalisierung	Zahl der ausländischen Studenten	10 %
Chancengleichheit	Frauenanteil in den verschiedenen Stufen der wissenschaftlichen Karriere (Studienanfängerinnen 3,3 %, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen 3,3 %, Professorinnen 3,4 %)	10 %

Abbildung 5:

Ziele, Indikatoren und Gewichtung der leistungsbezogenen Zuweisung, Quelle: Wanka, 2004, S. 21.

Der Anteil des Leistungsteils am Gesamtbudget beträgt 20 %, soll allerdings weiter ansteigen, da der Erreichung der Leistungsorientierung und den nachfolgend beschriebenen Ziele eine besondere Aufmerksamkeit zukommen soll (ZIEGELE, 2003, S. 5, 16):

Erfolg in der Lehre: Hierbei steht der Abschluss des Studiums im Vordergrund, unabhängig von der Studiendauer. Die BTU Cottbus konnte in den letzten Jahren einen positiven Trend verzeichnen: 2002 waren es noch 320 Absolventen, 2003 403 Absolventen, 2004 449 Absolventen und 2005 491 Absolventen (MWFK, 2005, S. 42; MWFK, 2006, S. 43; MWFK, 2007, S. 48).

Forschungserfolg: Der Forschungserfolg wird mit Hilfe von Drittmitteln gemessen. Drittmittel nahm die BTU Cottbus 2002 in Höhe von 15.457.000 Euro, 2003 in Höhe von 16.657.000 Euro und 2004 in Höhe von 14.529.000 Euro und 2005 in Höhe von 13.494.900 Euro ein (MWFK, 2006, S. 43, BTU COTTBUS, 2006, S. 66). Der abnehmende Trend wirkt sich zweifach negativ aus: es fehlen nicht nur die Drittmittel selbst, sondern zusätzlich sinken die Zuweisungen des Landes.

Erfolg der Nachwuchsförderung: Hierbei ist die Anzahl der Promotionen ausschlaggebend. Die BTU verzeichnete in 2002 33 Promotionen, in 2003 40 Promotionen, in 2004 49 Promotionen und in 2005 47 Promotionen (MWFK, 2005, S. 42; MWFK, 2006, S. 44; MWFK, 2007, S. 48). Für das Jahr 2005 bedeutet dies, dass im Jahresdurchschnitt nur ca. 0,35 Promotionen pro Professor abgeschlossen werden (MWFK, 2006, S. 45).

Grad der Internationalisierung von Forschung und Lehre: Als Indikator wird bisher die Anzahl der ausländischen Studenten herangezogen. Allerdings soll dies noch um weitere Indikatoren erweitert werden, wie z. B. Anzahl der ausländischen Wissenschaftler oder die Anzahl der Studenten im Auslandssemester. An der BTU Cottbus studierten in 2002 1.154, in 2003 1.215, in 2004 1.192 und in 2005 nur 1.100 ausländische Studenten (MWFK, 2005, S. 42; MWFK, 2006, S. 44; MWFK, 2007, S. 48). Wir stellen also eine abnehmende Tendenz fest.

Chancengleichheit von Männern und Frauen: Als Indikator wird der prozentuale Anteil von Frauen in verschiedenen Bereichen herangezogen. Für die BTU Cottbus seien hier die Zahlen für die erstimmatrikulierten Frauen, die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und die Professorinnen angegeben:

Jahr	Zahl erstimmatrikulierter Frauen	Zahl wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen	Zahl Professorinnen
2002	342	142	11
2003	299	119	11
2004	358	119	12
2005	306	116	13

Abbildung 6:

Indikatoren der Chancengleichheit, Zahlen der BTU; Quelle: MWFK, 2005, S. 42; MWFK, 2006, S. 44; MWFK, 2007, S. 48.

Beispielhaft sei angemerkt, dass der Anteil erstimmatrikulierter Frauen an der Gesamtzahl erstimmatrikulierter Studenten sowie die Anzahl weiblicher Studierender an der Gesamtstudentenzahl in den Jahren 2005 bis 2007 zwischen 33 % und 39 % schwankt. Für eine bessere Einschätzung und höhere Aussagekraft sollte hier ein Vergleich zu anderen technischen Universitäten gezogen werden.

1.2.3 Zuweisung für Strukturentwicklung

Aus dem Gesamtbudget für die Hochschulen sollen 2 % in einen Strukturpool fließen. Zweck dieses Pools ist es, spezieller auf die einzelnen Hochschulen eingehen zu können. Es handelt sich um individuelle Zielvereinbarungen mit der jeweiligen Hochschule zu konkreten Sachverhalten, die die standardisierten Kriterien um eine individuelle Komponente ergänzen. Die Laufzeit der Zielvereinbarungen beträgt 3 Jahre. Die Finanzierung hingegen soll jahresweise erfolgen – mit einer Verlängerungsoption in jedem Jahr (WANKA, 2004, S. 24).

Zwischen BTU Cottbus und MWFK wurden für den Zeitraum 2004 bis 2006 drei Hauptziele vereinbart (Zielvereinbarung zwischen MWFK und BTU Cottbus, 2004, S. 5-7):

- I. Forschung und Stärkung des Drittmittelaufkommens und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, insbesondere die Etablierung von Nachwuchsforscherguppen in den Themengebieten: Multifunktionale Leichtbauwerkstoffe, Chip-Design für Kommunikations- und Fahrzeugtechnik, Mathematische Modellierung und Optimierung, Er-

- neuerbare Energie und nachwachsende Rohstoffe, Innovationsmanagement in Wertschöpfungsnetzen, Triebwerks- und Motorentechnik
- II.** Verbesserung der Organisation und Verwaltung, insbesondere Schaffung eines Gesamtsystems im Bereich der Informations-, Kommunikations- und Medientechnik zur Effizienzsteigerung und Kostenreduktion. Dazu gehören: Analyse der Arbeitsprozesse, Erstellung eines Personalentwicklungsplans, Definition und Durchführung von Personal-Weiterbildungsmaßnahmen
- III.** Verbesserung der Hochschulkooperation durch federführenden Aufbau eines Verbundes für Multimedia der Hochschulen Brandenburgs, insbesondere durch: Vernetzung der Aktivitäten und Kompetenzen im Bereich Multimedia und eLearning, Koordination, Kontaktvermittlung sowie Information und Öffentlichkeitsarbeit, Aufbau und Koordination der unterstützenden technischen Infrastruktur

Für die Zielerreichung sind konkrete finanzielle Gegenleistungen des MWFK vereinbart worden. Es wäre zu diskutieren, wie die Zielvereinbarung

zwischen BTU Cottbus und dem Land für die nächsten drei Jahre aussehen müsste. Diese Ziele müssen konkret kommuniziert bzw. in die Zielvereinbarung auf Fakultätsebene und Lehrstuhlebene integriert werden.

2 Diskussion des Mittelzuweisungsprinzips

2.1 Auflistung der Wichtigkeiten

Das Mittelverteilungsmodell ist insofern als positiv zu bewerten, als das es einer einfachen, klaren Struktur folgt und in vielen Bereichen indikatorenbasiert ist (LESZCZENSKY & ORR, 2004, S. 24). Dennoch ist es aufgrund der vielen Wechselwirkungen sehr komplex. Es erfordert tieferes Verständnis, um die richtigen und sinnvollen Stellschrauben zu betätigen. Die Aufschlüsselung nach der Gewichtung bietet einen ersten Gesamtüberblick:

Zuordnung	Verteilung	Gewichtung	Indikator	Priorität
Hochschulpakt 2020			20 % Bonus auf die Fördersumme geförderter (DFG-) Projekte (2007-2010)	A
			von 565 Mio. €; 15 % Zuschuss des Bundes zu Kosten je Student (2007-2010) bei konstanter Studienanfängerzahl	A
Brandenburger Mittelverteilungsmodell				
78 % Grundzuweisung	75 %		Zahl der Professuren im Haushaltsplan – gewichtet entsprechend der Fächercluster U_i	A
			Zahl der Studenten in RSZ – gewichtet entsprechend der Fächercluster U_i	A
	3 %		Sondertatbestände	C
20 % Leistungszulage	20 % (steigend)	40 %	Zahl der Absolventen	A
		30 %	Eingeworbene Drittmittel	A
		10 %	Promotionsabschlüsse	B
		10 %	Internationalität	B
		10 %	Chancengleichheit	B
2 % Struktur-entwicklung	2 %		Erfüllung der Zielvereinbarungen	C

Abbildung 7: Überblick über prioritäre Indikatoren der Mittelzuweisung. Quelle: Eigene Darstellung.

2.2 Ideenkatalog

Akquisition von Studenten

Die Bevölkerungsentwicklung im südlichen Brandenburg ist rückläufig. Um der Gefahr mangelnder Studienanfänger entgegenzuwirken, ist es für die BTU Cottbus notwendig, Studenten auch aus anderen Bundesländern oder dem Ausland zu gewinnen. Neben den konstanten Studierendenzahlen, die es unbedingt zu halten und zu erweitern gilt, gibt es an der BTU Cottbus noch erhebliche Potenziale, beispielsweise durch verstärkt international ausgerichtete Studiengänge und Promotions(studenten)programme.

Allerdings müssen hierzu entsprechende strategische Konzepte erarbeitet werden, um eine bestmögliche Integration zu ermöglichen. Sollte es der Universität nicht gelingen, ihre Studierendenzahl konstant zu halten oder zu erhöhen, könnte dies zu einer erheblichen Reduzierung der finanziellen Mittel führen, da die Anzahl der Studierenden im Brandenburgischen Finanzierungsmodell mehrfach eine entscheidende Größe ist. Darüber hinaus müssten die 15 % Zuschuss zu den Studierendekosten, die vom Bund bis 2010 bereit gestellt werden, zurückgezahlt werden (Abb. 8).

In der Abb. 8 sind die 5 wichtigsten Herkunftsgebiete der BTU Studenten markiert. Sofern objektive Gründe für deren Entscheidung für den hiesigen Studienort vorliegen, sollte auf diese bei der zukünftigen Anwerbung fokussiert werden. Zudem hilft eine geringe Abbrecherquoten und eine geringe Abwanderung an andere Hochschulen, die Zahl der Absolventen konstant zu halten oder sogar noch zu verbessern. Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre und Betreuung sowie zusätzliche Angebote zur Steigerung der Attraktivität des Studiums müssen daher angedacht werden.

Studiengebühren

Das Brandenburgische Mittelverteilungsmodell basiert in weiten Teilen auf dem hessischen Modell, das ein Jahr zuvor eingeführt wurde (LESZCZENSKY & ORR, 2004, S. 24). Allerdings ist in Hessen die Einführung von Studiengebühren in Höhe von 500 Euro/Semester ab dem Wintersemester 2007/2008 geplant (HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KUNST, 2007). Das Land Brandenburg hat die Einführung von Studiengebühren noch nicht gestattet, diese wurde allerdings von der zuständigen Ministerin Wanka bis zum Ende der laufenden Legislaturperiode nicht ausgeschlossen. „sofern die soziale Absicherung gesichert wäre“ (PRÄSIDENTIALKOLLEGIUM DER BTU COTTBUS, 2005, S. 7).

Studierende im WS 05/06		darunter Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung in den Bundesländern																	
		Studierende	BW	BY	BE	BB	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SL	SN	ST	SH	TH	Ausland
Universitäten Hochschule	z	27441	686	424	6839	9753	77	181	401	590	705	975	173	25	952	803	286	334	4237
	w	14953	371	229	4011	4856	39	101	202	384	393	493	94	11	547	504	147	202	2369
darunter Ausländer	z	4513	12	3	170	267	3	5	7	13	12	13	5	1	7	1	1	0	3993
	w	2572	10	2	104	186	2	2	4	11	7	8	4	1	3	0	0	0	2228
Universität Potsdam	z	17630	462	269	5184	6321	58	114	283	484	499	600	121	17	467	694	204	243	1610
	w	10135	234	135	3088	3495	31	61	144	321	277	294	69	9	314	440	100	143	980
Europa-Uni Viadrina F/O	z	5133	153	88	1277	1185	13	42	76	70	135	217	33	6	151	62	57	50	1517
	w	3242	105	66	765	760	5	28	44	53	85	137	18	2	97	40	32	37	968
BTU Cottbus	z	4678	71	67	378	2247	6	24	42	36	71	158	19	2	334	47	25	41	1110
	w	1576	32	28	158	601	3	12	14	10	31	62	7	0	136	24	15	22	421
Studierende im WS 06/07		darunter Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung in den Bundesländern																	
		Studierende	BW	BY	BE	BB	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SL	SN	ST	SH	TH	Ausland
Universitäten Hochschule	z	27601	705	423	7077	9686	75	193	382	623	720	953	178	25	1006	858	295	360	4042
	w	15093	372	223	4118	4849	36	106	187	399	407	514	91	13	591	552	148	224	2263
darunter Ausländer	z	4349	9	3	177	266	4	4	9	14	14	16	4	1	10	4	1	0	3813
	w	2484	7	1	107	182	2	2	6	13	8	11	3	1	7	1	0	0	2133
Universität Potsdam	z	18003	473	276	5339	6319	55	124	268	504	505	600	125	16	497	750	215	275	1662
	w	10380	241	143	3155	3506	28	66	131	325	281	319	66	10	339	487	103	170	1010
Europa-Uni Viadrina F/O	z	4952	157	87	1284	1085	12	45	69	82	144	205	35	7	153	63	53	43	1429
	w	3132	100	58	769	710	4	28	42	63	94	135	22	3	101	44	30	31	898
BTU Cottbus	z	4645	75	60	454	2282	6	24	45	37	71	148	18	2	356	45	27	42	951
	w	1581	31	22	194	633	4	12	14	11	32	60	3	0	151	21	15	23	355

Abbildung 8:

Studierende an der BTU Cottbus nach dem Land des Erwerbs der Hochschulzugangsberechtigung für 2005/06 und 2006/07, Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2007, S. 32 f.; Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg, 2006, S. 30 f.;

Den Vorteilen stehen Aspekte gegenüber, die es zu bedenken gilt. So stellt sich die Frage nach dem Gesamteffekt:

1. erhebt die Hochschule Studiengebühren, erhält sie zusätzlich zur Mittelzuweisung aufgrund der Studentenzahlen Finanzmittel. Bleibt allerdings ein erheblicher Teil der potentiellen Studenten der Hochschule aufgrund der Studiengebühren fern, die sich ohne Studiengebühren bei der Hochschule eingeschrieben hätten, sinkt auch die Mittelzuweisung.
2. Werden andererseits Studiengebühren erhoben, sind diese auch ein Anreiz, in der Regelstudienzeit das Studium abzuschließen, was nach dem Mittelzuweisungsmodell finanziell vorteilhaft für die Hochschule ist.

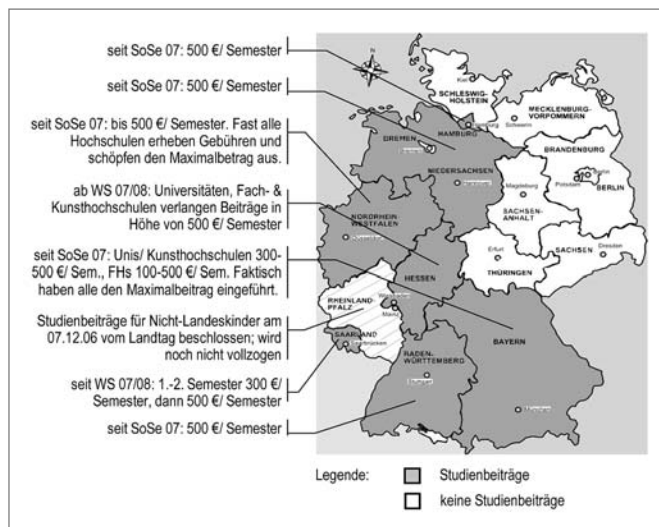


Abbildung 9: Studienbeiträge in Deutschland, Stand August 2007. Quelle: Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst, 2007; Landtag des Saarlandes, 2006, S. 1; *Eigene Ergänzungen.*

In Anbetracht der derzeitigen Teilung in Beitrag einnehmende und Beitrag verzichtende Bundesländer ist fraglich, ob die Einführung von Studiengebühren in Brandenburg/an der BTU Cottbus überhaupt diskutabel ist. Denn solange noch Ausweichmöglichkeiten auf Universitäten ohne Studiengebühren existieren, wäre der Verdrängungseffekt wahrscheinlich zu groß. Andererseits könnte die BTU Cottbus Einnahmen generieren, wenn sie für deutschlandweit und international konkurrenzlose oder qualitativ hochwertige Studiengänge Studiengebühren einführt.

Innovative Studiengänge mit gleichzeitiger Profilbildung

Wirtschaftlich relevante, innovative und vor allem einzigartige Studiengänge sind ein Muss. Die BTU muss in diesem Rahmen ihr technisches Profil halten und möglichst ausbauen, denn dieses spielt bei der Gewichtung nach den Clustern U_i eine bedeutende Rolle. Es sollte dabei auch bedacht werden, dass neue Studiengänge u. U. die Studentenzahlen erhöhen (Ausbau begrenzt durch Aufnahmekapazität der Universität), nicht jedoch die Zahl der Professoren (begrenzt nach Haushaltsplan). Im Rahmen der Aufnahmekapazität bekäme die Hochschule dann mehr Geld aufgrund der nachfrageabhängigen Basisfinanzierung. Als Nebeneffekt sind hier allerdings die Auswirkungen auf das angepriesene Betreuungsverhältnis ins Kalkül zu ziehen.

Hinsichtlich der demografischen Entwicklung wäre ein weiterer Aspekt zu diskutieren. Der steigende Altersdurchschnitt in der Region führt dazu, dass der Anteil gut gebildeter Senioren und Frührentner steigt (siehe Abb. 10) und damit auch der Anteil derjenigen, die sich in ihrer Freizeit intellektuell und kulturell stimulieren wollen. Hier besteht ein schon jetzt und trotz sukzessiver Anhebung des Renteneintrittsalters darstellbares Potenzial an Senioren-Studenten.

Gebiet	unter 15 Jahre		15 bis unter 65 Jahre		65 Jahre und älter	
	1000 Personen	Prozent	1000 Personen	Prozent	1000 Personen	Prozent
Land Brandenburg	-67,7	-23,9	-549,2	-30,5	284,5	58,9
davon						
engerer Verflechtungsraum	-12,4	-10,2	-109,1	-15,5	152,7	91,2
äußerer Verflechtungsraum	-55,3	-34,1	-440,1	-40,1	131,9	41,8

Abbildung 10: Veränderung der Altersgruppen der Bevölkerung im Land Brandenburg 2030 gegenüber 2004. Quelle: Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg, 2006, S. 28.

Ausbildungsnetzwerke

Es empfehlen sich direkte Hochschul-Wirtschafts-Kooperationen. Denn auch die Wirtschaft muss Interesse daran haben, ihre zukünftigen Fachkräfte sowohl finanziell als auch fachlich Einfluss nehmend ausbilden zu lassen. Prognosen zeigen, dass es im Osten Deutschlands bereits im Jahr 2011 in Teilmärkten zu einem Unterangebot an qualifiziertem Nachwuchs kommt (FÜLLER, 2007). Das passiert in einer Zukunft, die gerade mal so fern ist, wie die Dauer eines abgeschlossenen Diplomingenieurstudiums.

Mit Ausbildungsnetzwerken könnte die BTU Cottbus Studenten gewinnen und diese auch an die Region binden.

Hochschulnetzwerke

Ebenso spielen nationale und internationale Hochschulkooperationen eine wichtige Rolle. Hierbei geht es nicht nur darum, den BTU Studenten ein attraktives Angebot für Auslandssemester zu unterbreiten, sondern ebenso ausländische Studenten auszubilden bzw. über regionale und überregionale Dozentenaustauschprogramme des Lehrrepertoires noch interessanter zu gestalten. Insgesamt wären damit sowohl die Studentenzahlen beeinflussbar als auch der für die Leistungszulage relevante Grad der Internationalität.

Promotionsprogramme/Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Universitäten besitzen bislang als einzige Hochschulen das Promotionsrecht (KLEINER, 2007). Das ihnen damit vorbehaltene Potenzial an Doktoranden sollten sie konsequent nutzen und damit auch ihre eigene Forschung voranbringen sowie die Ergebnisse national und international etablieren. Um dies effektiv und qualitativ hochwertig zu gewährleisten, bedarf es nicht nur einer entsprechenden Anreizsetzung für die Lehrstuhlinhaber, sondern auch einer intensiven Förderung und Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Dazu gehören sowohl Doktorandenkolloquien, Methodenworkshops, individuelle Zielvereinbarungen zu Konferenzteilnahmen und Publikationen als auch eine zuverlässige Betreuung mit den entsprechenden Freiräumen zur selbständigen Durchführung des Promotionsvorhabens.

Bislang gibt es an der BTU noch keine universitäts- oder fakultätseinheitlichen Programme, die auf interne und externe Doktoranden zugeschnitten sind. Dies wäre sinnvoll, um den Anteil abgebrochener Promotionen bzw. den Anteil der während der vertraglichen Befristung nicht vollendeten Promotionen zu reduzieren. Gleichzeitig lässt sich durch eine gute Promotionsbetreuung das Image in dem Bereich verbessern, was zu einer verstärkten Nachfrage nach Promotionsmöglichkeiten durch gute interne und externe Absolventen führen kann.

Bindung der Schüler als zukünftige Studenten

Die Kinderuniversität ist ein Schritt in diese Richtung, allerdings scheint der Erfolg dieses Programms aufgrund der zeitlichen Distanz bis zur Studiumsentscheidung nur schwer messbar. Eine weitere erfolgversprechende Maßnahme ist die Option für besonders begabte Abiturienten, ein sogenanntes „Frühstudium“ aufzunehmen. „Die Schüler/innen erhalten noch während ihrer Schulzeit Zugang zu regulären Hochschulveranstaltungen (Vorlesungen, Kurse, Seminare), können Leistungsnachweise erwerben und Prüfungsleistungen ablegen, die bei einem späteren Studium anerkannt werden“ (BTU COTTBUS, 2006b). Durch die Voraussetzung guter Leistungen, kann die BTU ein Qualitätssignal setzen, Schüler frühzeitig motivieren und durch den Erwerb von Prüfungsleistungen sogar die Studiendauer verkürzen.

Zu den Bindungsmaßnahmen zählen weiterhin die Praktikantenprogramme in Kooperation mit verschiedenen Gymnasien. Messen und auch schülergerechte Imagekampagnen sind weitere und auch bereits bestehende Maßnahmen der BTU.

Qualität der Lehre

Ein besonderes und geschätztes Merkmal der BTU Cottbus ist das sehr gute Verhältnis von Studenten zu Professoren. Dies ermöglicht kleine Seminargruppen im Hauptstudium, persönliche Kontakte zu Professoren und Dozenten und auch individuelle Unterstützung im Studium.

Zu einer hohen Qualität in der Lehre und zu einem reibungslosen Ablauf des Studiums kann auch das Prüfungsamt mit seinen verwaltenden und kontrollierenden Aufgaben beitragen. Hier ist in Zukunft noch ein effektiveres und effizienteres Zusammenarbeiten mit den Lehrstühlen erforderlich. Darüber hinaus sind die dreisemestrig durchgeführten Lehrevaluationen ein richtiges und wichtiges Mittel, die Qualität der Lehre zu messen. Den Ergebnissen sollte zukünftig verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zusätzliche Indikatoren (z. B. Anzahl der Diplom- und Masterarbeiten, Mitarbeit an neuen Studiengängen, Integration externer Vortragender aus der Wirtschaft etc.) zur Bewertung des Engagements in der Lehre sind dabei ebenso erforderlich wie ein Gesamtkonzept, das für alle Hochschullehrer der BTU Cottbus greift.

Ein wichtiges Ziel dabei ist es, durch eine gute und qualitativ hochwertige Lehre die Abbrecherquote zu reduzieren, das Einhalten der Regelstudienzeit zu garantieren und durch eine gute Betreuung die Bindung an die BTU Cottbus (Alumni, Promotionen, Fundraising) zu unterstützen.

Drittmittelwerbung (DFG)/Qualität der Forschung

Das Mittelverteilungsmodell berücksichtigt die Drittmittel bei der leistungsbezogenen Zuweisung. An der BTU Cottbus schwankten diese in den letzten 6 Jahren zwischen 14,4 und 16,6 Mio. Euro.

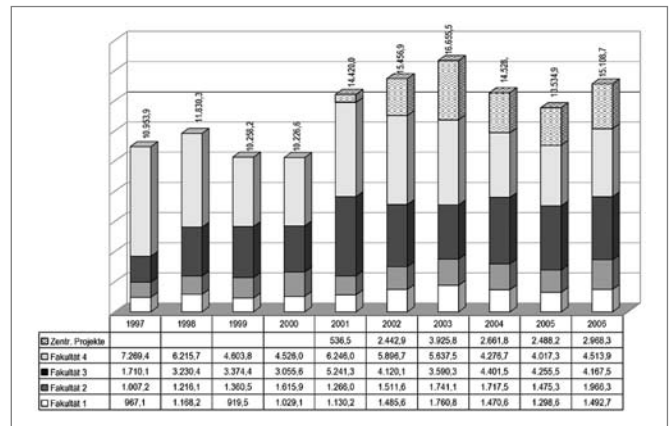


Abbildung 11:
Entwicklung der BTU Drittmittelnahmen in Mio. Euro zwischen 1997-2006, BTU Cottbus, 2006a, S. 66.

Das Einwerben von Drittmitteln erfordert ein effektives Anreizsystem für Professoren und deren Lehrstuhlmitarbeiter. Eine BTU-eigene, fakultätsübergreifende Institution, die administrativ und wenn möglich auch inhaltlich bei der Akquirierung von Drittmitteln zur Verfügung steht, sollte zur Diskussion gestellt werden. Diese Option wird insofern noch interessanter, da der Bund laut Hochschulpakt 2020 in den nächsten Jahren geförderte Projekte (z. B. von der DFG) mit 20 % der Fördersumme zusätzlich unterstützt.

Fundraising/externe Spenden

Fundraising bezeichnet die Einnahme (kontinuierlich fließender) Mittel von Privatpersonen, Unternehmen oder Stiftungen und basiert auf Marketingprinzipien (HAIBACH, 2004, S. 77). Ziel dabei ist es, privaten Mittelgebern durch Kundenorientierung die eigenen Leistungen besonders nahe zu bringen. Die BTU Cottbus könnte versuchen, über die Ehemaligen dieser Hochschule, koordiniert durch den 1998 gegründeten ALUMNI CLUB DER BTU COTTBUS E. V. (ohne Mitgliedsbeiträge, lt. Satzung, 2005, S. 2), Gelder einzunehmen oder regionale Wirtschaftspartner (auch hinsichtlich der erwähnten Ausbildungnetzwerke) für Spenden zu begeistern.

Für jede Art von Spenden ist allerdings auch das Renommee der Hochschule ausschlaggebend, denn die Mittelgeber versprechen sich durch die Unterstützung einer Hochschule nicht zuletzt eine positive Wirkung auf ihr eigenes Image.

Imagebildung

Mit einigen Konzepten („Bibliothek des Jahres 2006“, BTU Kindercampus, Sonderforschungsbereiche) ist die BTU Cottbus auch überregional in den Medien vertreten. Positiv wirkende Aktivitäten sollten weiter verstärkt extern und intern kommuniziert werden. Imageförderlich ist auch ein noch intensiveres Verständnis der Kundenorientierung. Nicht nur Studenten zählen zu diesem Kundenpotenzial, sondern auch nationale und internationale Professoren und Wissenschaftler, die geworben und gebunden werden müssen, um an der BTU Lehre und Forschung zu betreiben sowie Industriepartner. Und – last but not least – die BTU-internen Abteilungen müssen sich bewusst werden, dass auch durch gute Dienstleistungen (intern, extern) eine Imagebildung gefördert wird.

Ein hervorragendes Image kann direkt und indirekt sehr viele der oben beschriebenen Indikatoren positiv beeinflussen.

3 Zusammenfassung

Im ersten Kapitel wurde die Hochschulfinanzierung behandelt, die aus den im Hochschulpakt 2020 vereinbarten Fördermaßnahmen des Bundes, primär aber aus der leistungsorientierten Mittelzuweisung durch das Land Brandenburg besteht. Mit Hilfe dieses Mittelzuweisungsmodells wird das Gesamtbudget des Landes für Hochschulen auf alle Hochschulen verteilt. Die drei Säulen des Modells einschließlich der Messgrößen und Gewichtungsfaktoren wurden vorgestellt.

Im zweiten Kapitel diskutierten die Autoren dieses Mittelverteilungsmodell und stellten entsprechend der Gewichtung eine Prioritätenliste auf. Darüber hinaus wurden erste Ideen für zukünftige Maßnahmen katalogisiert. Entscheidend dabei ist die Erkenntnis, dass die Zusammenhänge der Indikatoren ein sehr komplexes Gefüge ergeben und strategische Handlungen dementsprechend sehr genau geplant werden müssen.

Auch wenn das Brandenburger Mittelverteilungsmodell derzeit evaluiert und im kommenden Jahr in einer überarbeiteten Version vollzogen wird, bleibt schlussendlich folgendes festzuhalten: Es erscheint für die BTU Cottbus vorrangig, ihr Profil als technische Universität mit bestimmten Schlüsselthemen zu stärken, die Studienbedingungen einer kleinen Universität als Vorteil zu vermarkten und ihren Ruf regional, national und international zu verbessern. Darüber hinaus wird die Anwerbung von Drittmitteln eine zunehmende Bedeutung erlangen, um die zurück gehende staatliche Finanzierung zu kompensieren.

Das Mittelzuweisungsprinzip sollte nicht als einengendes Korsett, sondern als Chance verstanden werden. Durch die aktuellen und folgenden Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Land ist es dem Land möglich, die Bildungsinstitutionen zu lenken, ohne in deren autonome Entscheidungen einzugreifen (ZIEGELE, 2003, S. 35 f.). Die BTU Cottbus sollte diese Freiheiten selbstbewusst und eigenverantwortlich nutzen und auf der Basis eines tragfähigen Strategiekonzeptes ihre Zukunft engagiert und motiviert gestalten.

Danksagung

Wir danken den Studenten S. Erfurth und S. Bartsch für ihre Vorarbeit im Rahmen des Oberseminars im Wintersemester 2006/2007 an unserem Lehrstuhl.

Literatur

ALUMNI CLUB BTU COTTBUS E. V. (2005): Satzung, in: http://www.tu-cottbus.de/btu/fileadmin/uploads/alumni/files/Satzung_aktuell_mit_Logo_02.pdf, eingesehen am 11.09.2007.

AMT FÜR STATISTIK BERLIN BRANDENBURG (2007): Studierende an Hochschulen im Land Brandenburg Wintersemester 2006/2007. Endgültiges Ergebnis, in: http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2007/BI11-2-e_j06.pdf, eingesehen am 11.09.2007.

BTU COTTBUS (2006a): Statistisches Jahrbuch 2006/2007, in: http://www.tu-cottbus.de/intern/fileadmin/upload/verwaltung_intranet/berichte/statistiken/Jahrbuecher/jahrbuch2006/stat_jahrb06_07_4_2.pdf, eingesehen am 11.09.2007.

BTU COTTBUS (2006b): Studieren vor dem Abitur. „Frühstudium“ – für Schüler/innen der Jahrgangsstufen 11-13, in: <http://www.tu-cottbus.de/btu/de/studium/veranstaltungen/studieren-vor-dem-abitur/>, eingesehen am 11.09.2007.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2007): Schavan: Mehr Autonomie für die Hochschulen in Deutschland. Kabinett beschließt Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes, Pressemitteilung 098/2007, in: http://www.bmbf.de/_media/press/pm_20070509-098.pdf, eingesehen am 07.09.2007.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (O. J.): Hochschulpakt 2020, in: <http://www.bmbf.de/de/6142.php>, eingesehen am 04.11.2006 und 07.09.2007.

CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG (HRSG.) (2007): Fächerspezifische Kostenstrukturen für Studienplätze nach Bundesländern. Materialien zum Studierendenhoch, in: http://www.che.de/downloads/CHE_Kostenstrukturen-Studieren-denhoch_AP82.pdf, eingesehen am 07.09.2007.

FÜLLER, C. (2007): Kein Studentenberg, in: die tageszeitung vom 06.02.2007, S. 2.

HAIBACH, M. (2004): Fundraising Management: Von „Zufallstreffern“ zu Dauererfolgen. In Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), Alternativen in der Hochschulfinanzierung – Sponsoring, Fundraising, Stiftungen (S. 77-89). Bonn: Autor.

HEB, J. (2002): Studiengebühren: Von den Modellen zur Praxis. In Hanns Martin Schleyer-Stiftung, Die Zukunft der Hochschulfinanzierung – qualitäts- und wettbewerbsfördernde Impulse (S. 57-64). Köln: Bachem.

HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KUNST (2007): Grafik: Studiengebühren in Deutschland. Link verfügbar auf der Seite: http://www.studienbeitraege.hessen.de/irj/Studienbeitraege_Internet?uid=90f1623f-d820-4111-0104-3bf5aa60dfac, eingesehen am 09.09.2007.

HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KUNST (2007): Studierende profitieren von spürbaren Qualitätsverbesserungen in Studium und Lehre, in: http://www.studienbeitraege.hessen.de/irj/Studienbeitraege_Internet?uid=7402623f-d820-4111-0104-3bf5aa60dfac, eingesehen am 09.09.2007.

KLEINER, M. (2007): Erschreckend dünne Bretter, in: Die Zeit – Wissen, 34/2007, 16.08.2007.

LANDESBETRIEB FÜR DATENVERARBEITUNG UND STATISTIK LAND BRANDENBURG (HRSG.) (2006): Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg für den Zeitraum 2005 bis 2030, in: http://www.statistik.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/A18_j-05_Bevoelkerungsprognose2005-2030_ebook.pdf, eingesehen am 11.09.2007.

LANDESBETRIEB FÜR DATENVERARBEITUNG UND STATISTIK LAND BRANDENBURG (HRSG.) (2006): Studierende an Hoch-

schulen im Land Brandenburg Wintersemester 2005/2006. Endgültiges Ergebnis, in: http://www.statistik.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/BIII1-2-e_j05_ebook.pdf, eingesehen am 11.09.2007.

LANDTAG DES SAARLANDES (2006): Gesetz zur Änderung des Saarländischen Hochschulgebührengesetzes und anderer Gesetze, in: <http://www.landtag-saarland.de/de/dokumente/Gs0926.pdf>, eingesehen am 10.09.2007.

LESZCZENSKY, M. & ORR, D. (2004): Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgesteuerte Mittelverteilung – Dokumentation und Analyse der Verfahren in 11 Bundesländern. Hannover: HIS. Eingesehen am 03.11.2006 in <http://www.his.de/Service/Publikationen/Kia/pdf/Kia/kia200402.pdf>.

MAYER, E. (HRSG.) (2003): Empfehlungen zur Hochschulentwicklung im Land Brandenburg – Eine Systembetrachtung, in: <http://www.landeshochschulrat.brandenburg.de/systembetrachtung.pdf>, eingesehen am 07.09.2007.

MELZER, A. (2002): Erfolgswege initiativer staatlicher Hochschulen. In Hanns Martin Schleyer-Stiftung, Die Zukunft der Hochschulfinanzierung – qualitäts- und wettbewerbsfördernde Impulse (S. 96-103). Köln: Bachem.

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KULTUR (2005): Haushaltsplan 2005/2006, Band VII, Beilage Einzelplan 06, in: http://www.finanzamt.brandenburg.de/sixcms/media.php/1379/Beilage_06.79304.pdf, eingesehen am 17.09.2007.

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KULTUR (2006): Haushaltsplan 2007, Band VII, Beilage Einzelplan 06, in: http://www.brandenburg.de/media/1379/06X_2007.pdf, eingesehen am 17.09.2007.

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KULTUR (2007): Entwurf Haushaltsplan 2008/2009, Band VII, Beilage Einzelplan 06, in: http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Entwurf_Haushaltsplan_2008_2009_Einzelplan_06_Beilage.pdf, eingesehen am 17.09.2007.

PRÄSIDIALKOLLEGIUM DER BRANDENBURGISCHEN TECHNISCHEN UNIVERSITÄT COTTBUS (2005): Rechenschaftsbericht des Präsidialkollegiums der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus. Cottbus: Autor, in: http://www.tu-cottbus.de/btu/fileadmin/uploads/hp_portrait/files/rechenschaftsbericht2004_02.pdf, eingesehen am 28.10.2006.

STEINBERG, R. (2006): Stellungnahme im Rahmen der Anhörung zur Förderalismusreform für die Bereiche Bildung, Forschung und Hochschulen am 29. Mai 2006, in: http://www.bundestag.de/ausschuesse/a06/anhoeerungen/0104_FoeReform_BiFoHs/04_Stellungnahmen/Prof_Dr_Rudolf_Steinberg.pdf, eingesehen am 07.09.2007.

WANKA, J. (2004): Das brandenburgische Modell der Hochschulfinanzierung. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), Alternativen in der Hochschulfinanzierung – Sponsoring, Fundraising, Stiftungen. Beiträge zur Hochschulpolitik, Dokumentation der 33. Jahrestagung des Bad Wiesseer Kreises vom 29. Mai-1. Juni 2003 Bonn, Mai 2004, S. 9-26.

ZIEGELE, F. (2003): Konzeption eines neuen Modells der staatlichen Mittelvergabe an die Hochschulen in Brandenburg. Ergebnisbericht, Arbeitspapier Nr. 51 des Centrum für Hochschulentwicklung, in: <http://www.che.de/downloads/AP51.pdf>, eingesehen am 28.10.2006 und 07.09.2007.

ZIELVEREINBARUNG ZWISCHEN DEM MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KULTUR DES LANDES BRANDENBURG (2004): in: http://evanet.his.de/infoboerse/pdf/20060418150301BB_TU_Cottbus_ZV04.pdf, eingesehen am 11.09.2007.



Prof. Dr. rer. pol. habil. Christiane Hipp, seit 2005 Leiterin des Lehrstuhls Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus mit den Forschungsschwerpunkten Innovationsnetzwerke, Innovationsstrategien, Entrepreneurship, Demografie, Service Innovationen und Schutzstrategien. Seit 2007 Prodekanin der Fakultät Maschinenbau, Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen der BTU Cottbus. Geboren 1968, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe (TH) und erhielt ihren Abschluss 1994. Zwischen 1994 und 1995 als Projektleiterin für die Steinbeisstiftung tätig, bevor sie zwischen 1995 und 1999 am Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung in Karlsruhe promovierte. 1997 DAAD-Stipendium für einen Forschungsaufenthalt an der Universität Manchester. Zwischen 1999 und 2005 in der Beratung tätig (vor allem für die Telekommunikationsbranche). Habilitation an der TU Hamburg-Harburg im Bereich Dienstleistungsinnovationsmanagement im Jahr 2005. Dozententätigkeit unter anderem an der TU München, der TU Hamburg-Harburg, der Universität Lüneburg sowie der European Business School in Oestrich-Winkel. Zahlreiche Publikationen in renommierten Fachzeitschriften und Vorträge auf internationalen Tagungen zu den Themen Innovationsmanagement, Dienstleistungsinnovation und Intellectual Property Management.



Dipl.-Kffr. Doreen Schwarz, geboren 1979, studierte von 1998 bis 2004 Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Dresden, seit 05/2004 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Brandenburgische Technische Universität Cottbus/Lehrstuhl Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung. Zu den Forschungsschwerpunkten zählen: strategisches Personalmanagement, demografische Entwicklung, Methodik der systemdynamischen Simulation. 09/2004-10/2004 Forschungsaufenthalt an der University of Bergen/Norwegen zur Erlangung der Grundkenntnisse in „System Dynamics“. Publikationen in Fachzeitschriften und Büchern sowie Vorträge zu den Themen Demografische Entwicklung in der Region, Altersstruktur- und Mitarbeiterbestandsentwicklung mittels dynamischer Simulation.