

# „Wer sich nicht in Gefahr begibt, kommt darin um“

## Thesen zum Zustand und zur Entwicklung der Studentenwerke

Der Beitrag von Prof. Dr. Rudolf Pörtner für das gemeinsame Symposium des Deutschen Studentenwerks (DSW) und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) am 8./9. Juli 2004 in Berlin wurde in 2008 auf der Grundlage der Strategiediskussion beim DSW im Jahr 2007 ergänzt und überarbeitet. Die **Arbeitsgemeinschaft der ostdeutschen Studentenwerke** hat die nachfolgenden Grundsätze als Grundlage für ihre mittelfristige Tätigkeit vereinbart und schlägt sie als Grundlage für die weitere Strategiediskussion vor:

(Stand 01.11.2008)

### I Grundlagen

1. **...damit Studieren gelingt:** Die Studentenwerke (Stw) fühlen sich diesem Ziel verpflichtet. Sie wollen den Studierenden mit ihrem Leistungsangebot die Sorgen um den „täglichen Kram“ abnehmen und ihnen Kopf und Rücken frei halten für ein zügiges und erfolgreiches Studium. Indem die Stw staatliche Mittel für die Studienförderung (vor allem BAföG, Mensa-Zuschüsse, Wohnheim-Investitionsmittel) nach sozialen Gesichtspunkten zu den Studenten transferieren, helfen sie, Chancengerechtigkeit zu realisieren. Sie sind Partner des Staates und der Hochschulen bei der Umsetzung des staatlichen Bildungsauftrages und der Sicherung von Startgerechtigkeit sowie Studienerfolg. **Ein autonomes Studentenwerk mit starker studentischer Mitbestimmung unter staatlicher Aufsicht und mit öffentlicher Bestandsgarantie** ist ein in sich sinnvolles Modell. Als „sozialwirtschaftliche Unternehmen“ praktizieren die Studentenwerke seit Jahrzehnten erfolgreich den Spagat zwischen sozialer Orientierung und Aufgabenstellung einerseits und betriebswirtschaftlich-kaufmännischer Ausrichtung und Methodik andererseits.
2. **Auch heute ist die indirekte Förderung des Studiums über die Studentenwerke eine sinnvolle und effektive Ergänzung der direkten Förderung:** Bund und Länder tragen gemeinsam die Ausgaben für die Ausbildungsförderung (rd. 1,5 Milliarden Euro p.a. für rd. 500.000 Studenten). Allein aus Bundesmitteln wird das Kindergeld für studierende Kinder finanziert (rd. 2,7 Milliarden Euro p.a. für rd. 1,5 Mio Studierende). Der Finanzierungsbeitrag der Eltern deckt hauptsächlich die individuellen Kosten des Studiums zu 50 % (rd. 8,2 Milliarden Euro p.a. für rd. 1,78 Mio Studenten). Durch Eigenverdienst mit Werkarbeit tragen die Studenten selbst erheblich zur Deckung dieser Kosten bei (rd. 4,4 Milliarden Euro p.a. für 1,78 Mio Studierende). Die Länder haben in Deutschland traditionell vor allem das Mensaessen (2006: 139 Millionen Euro p.a. Zuschüsse zum laufenden Betrieb) subventioniert und den Wohnheimbau durch Investitionszuschüsse gefördert. Auf diesem Weg der indirekten Studienförderung wird mit einem vergleichsweise sehr geringen Betrag real und als politisches Zeichen der Aufwand für die Verpflegung und die Miete gemindert. Der kostendeckend geplante Bedarfssatz der Ausbildungsförderung und die Unterhaltssätze der Düsseldorfer Tabelle können deswegen niedriger gehalten werden. Die günstigen Wohnheimmieten und das preiswerte Mensaessen haben gleichzeitig eine kostendämpfende Wirkung auf den freien Wohnungsmarkt sowie die Preissituation der Gastronomie in Hochschulnähe. Die indirekte Studienförderung kommt als sozialer Ausgleich so besonders auch den Studierenden zugute, die keine Ausbildungsförderung (mehr) erhalten und von ihren Eltern nicht voll im Sinne des BAföG unterstützt werden. Es wird also mit einem kleinen Betrag ein relativ sehr hoher Effekt erzielt. Das deutsche System mit direkter und indirekter Förderung kann sich im europäischen Vergleich sehen lassen. Auch Frankreich und die osteuropäischen Länder setzen – neben der direkten Förderung –

gezielt die indirekte Förderung ein. In den skandinavischen Ländern, die ein anderes Unterhaltsrecht haben, dominiert die direkte Förderung über Staatsdarlehen. In den südeuropäischen Staaten tragen die Eltern noch höhere Lasten als in Deutschland.

3. **Ein vom Staat und den Hochschulen weitgehend autonomes Studentenwerk kann in stärkerem Maß Selbstverwaltungskräfte frei setzen und wirtschaftlicher arbeiten:** Den Stw soll – bei Wahrung ihrer Stellung als landesunmittelbare Anstalten – *ein Maximum an freier Wirtschaftsführung* zugestanden werden. Der Staat soll auf jede Feinsteuerung zugunsten der Autonomie der Stw verzichten. Auch die Verpflichtungen aus der Stellung der Stw als Zuschussempfänger sind auf das Minimum zu reduzieren. Die Subventionierung – *Förderung nach Parametern* – muss zumindest mittelfristig erhalten bleiben und kann ggf. an feste Kriterien wie Studentenzahl und/oder Essensportionen bzw. Verpflegungsleistung gebunden werden. *Investitionszuschüsse für Wohnheime und Mensen* müssen je nach den örtlichen Bedürfnissen weiter möglich sein (Faustregel als Angebot: das Land gibt soviel, wie das Stw eigenfinanziert) Durch *ergebniswirksame Abschreibung und gezielte Rücklagenbildung* bekommen die Stw Möglichkeiten der Eigenfinanzierung von Investitionen. Dass eine größere Autonomie und eine an Kennzahlen orientierte Bezuschussung zu wirtschaftlich besseren Resultaten führen, zeigen die Erfahrungen vor allem aus Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen. 1  
2  
3  
4
4. **In den Organen der Studentenwerke sollen neben Studentenvertretern Repräsentanten der Hochschulleitungen, der Wirtschaft und der Kommune mit Sitz und Stimme mitwirken:** das Miteinander von Studenten und anderen kompetenten Vertretern in den Organen der Stw hat sich bewährt, wobei die mittlerweile vielerorts praktizierte *zweistufige Organschaft* (Verwaltungsrat und Geschäftsführung) angestrebt werden soll. Die Studenten nehmen aus der Nutzerperspektive mehr die Qualität und die Preiswürdigkeit der Leistungen der Stw wahr. Die nicht-studentischen Mitglieder legen stärkeren Wert auf die Solidität und Nachhaltigkeit der Finanzierung der Stw. Nach Möglichkeit sollen die *Hochschulleitungen selbst in Aufsichtsgremien* des Stw vertreten sein. Im Übrigen bringen die Vertreter der Hochschulen, der *Kommune und der Wirtschaft* ihre jeweiligen spezifischen Interessen und Aspekte in die Diskussionen in Verwaltungsräten und Vorständen ein, wengleich sie – wie auch die Studentenvertreter – stets das Gesamtinteresse des Studentenwerks im Auge haben müssen. 5  
6  
7
5. **Die Konzentration des „Service rund ums Studium“ auf die Studentenwerke bietet den Studenten sehr gute Mitwirkungsmöglichkeiten. Das studentische Element sollte auf allen Ebenen der Studentenwerke noch verstärkt werden:** Die aktuelle und traditionelle Zuordnung fast aller Aufgaben der wirtschaftlichen sozialen, kulturellen und gesundheitlichen Betreuung der Studenten zum Stw, die eine kohärente soziale Infrastruktur herstellt, lässt eine effektive Beteiligung der Studenten durch ihre gewählten Vertreter zu, die anderweitig schwer realisierbar wäre. Das Aufgabenpaket Studentenwerk gehört zusammen und kann nicht ohne Nachteile aufgeschnürt werden. *Studenten sind prägend in den Organen der Stw vertreten und besetzen bis zur Hälfte der Sitze im Kollegialorgan.* Diese Beteiligung vermittelt den studentischen Vertretern gleichzeitig Einblick in wirtschaftliche und administrative Strukturen eines mittelgroßen Betriebes und ermöglicht Kontakte zum Führungspersonal der Hochschulen. Beides ist für die persönliche Entwicklung der Studentenvertreter vorteilhaft. Im Übrigen bietet es sich für alle Stw an, möglichst auch *Studenten aushilfsweise* in den verschiedenen Arbeitsbereichen der Stw zu beschäftigen. Soweit das möglich und sinnvoll ist, können *abgegrenzte Aufgabenbereiche von studentischen Gruppen oder Vereinen eigenverantwortlich bearbeitet werden.* Auch *studentische Unternehmensberatung* soll Ansatzpunkte in den Stw finden. All dies bringt den Studierenden wirtschaftliche Vorteile und stärkt die Verbindung zum Stw, was auch diesem zugute kommt. *Generell gibt es einen regelmäßigen Kontakt zum ASTA/Stura.* 8  
9  
10  
11  
12

6. **Der Geschäftsführer sichert als exekutives Organ eine konsequente Dienstleistungsorientierung, die kontinuierliche Anpassung und Differenzierung der kostengünstigen Leistungsangebote der Studentenwerke und deren nutzenorientierte Kommunikation.** Er muss entsprechend *unabhängig vom Kollegialorgan und der Aufsichtsbehörde agieren* und eigenverantwortlich die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben unter Berücksichtigung der getroffenen Grundsatzentscheidungen gestalten können. In der weiteren Entwicklung der *Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Studentenvertretungen und Stw* ist die Geschäftsführung ein wichtiges Bindeglied. Alle Beteiligten erwarten dabei eine zunehmende Entwicklung und Anpassung der Leistungsangebote an die sich verändernden Studienbedingungen. Andererseits müssen die Stw wirtschaftlich agieren und die vorhandenen Ressourcen erweitern, effizient und nachhaltig einsetzen. Den verschiedenen Interessen aller Beteiligten, auch der Belegschaft der Stw, muss die Geschäftsführung durch eine ausgewogene Betriebsführung entsprechen. Der Geschäftsführer sorgt mit einem effizienten Kontakt zur Aufsichtsbehörde für eine Zielerfüllung im Interesse des zuschussgebenden Landes. 13  
14
7. **Das traditionelle Finanzierungsmix für die Studentenwerke muss neu austariert werden:** Die Stw erfüllen ihren sozialen Auftrag mit Finanzmitteln, die sie durch den Verkauf ihrer Leistungen in Mensen, Cafeterien, Wohnheimen und Kindereinrichtungen erzielen, und mit Hilfe staatlicher Zuschüsse wie auch studentischen Beiträgen. In Zeiten sinkender Zuschüsse muss das Verhältnis der drei Finanzierungsquellen neu gewichtet werden. Staatliche Zuwendungen für die Stw werden als indirekte Studienfinanzierung effektiv und flankierend eingesetzt und sind Ausdruck der Mitverantwortung der Bundesländer für eine soziale Ausgestaltung der Studienfinanzierung. Sie müssen entsprechend der Kostenentwicklung dynamisiert und bedarfsgerecht verteilt werden. Über den laufenden Betrieb hinaus fördert der Staat auch Neubauprojekte bzw. sichert den Erhalt der in seinem Eigentum stehenden und vom Studentenwerk genutzten Gebäude und baulichen Anlagen. Mit den studentischen Beiträgen, die nur vom Stw in der Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts direkt erhoben werden können, erfolgt eine solidarische Umverteilung der Kosten der Stw auf alle Studierenden. Diese tragen damit im Interesse einer sozialen Preisgestaltung gleichmäßig einen Teil der Kosten im Stw. Der Hauptteil der Kosten wird von den jeweiligen Nutzern über die Leistungsentgelte aufgebracht. 3  
15  
*Das neue Finanzierungsmix* soll weiterhin alle drei Komponenten enthalten und die soziale Aufgabenstellung der Studentenwerke langfristig absichern.
8. **Der von den Studentenwerken optimal organisierte „Service rund ums Studium“ ergänzt und erweitert als sogenannter „weicher Faktor“ das Profil der einzelnen Hochschulen auf ihrem Weg zu mehr Attraktivität und Erfolg:** Das Leistungsangebot der Stw, vor allem auf den Sektoren Wohnen und Hochschulgastronomie, prägt das Bild einer Hochschulstadt mit und stellt einen wichtigen Teilaspekt für die Attraktivität eines Standortes dar. Was für die Studierenden eine besondere Qualität ist, kann auch einen Vorteil für die Bürger einer Stadt darstellen. Gerade für die Beziehungen zu ausländischen Universitäten spielt die problemlose Unterbringung der Austauschstudenten eine wichtige Rolle. Aber auch im Urteil der Studenten gute Mensen, ein kundenorientiertes, bürokratiearmes BAföG-Amt, umfassende Beratungsleistungen und ein attraktives Kultur- und Freizeitangebot sowie ein überzeugender Internet-Auftritt des Stw beeinflussen die Studienentscheidung für eine Hochschule. Vor allem in den neuen Ländern, in denen aufgrund der demographischen Entwicklung Rückgänge der

Studentenzahlen zu erwarten sind, ist diesem Umstand verstärkt Rechnung zu tragen. *Jedes Studentenwerk verfügt über ein detailliert ausgearbeitetes Marketing-Konzept.*

9. **Die Studentenwerke sind offen, bereit und imstande, weitere Aufgaben im Rahmen des Service rund ums Studium zu übernehmen:** Im Rahmen der traditionellen Kernaufgaben - Hochschulgastronomie, Wohnen, Studienfinanzierung (einschl. BAföG), Kultur, Soziales und Beratung – bieten die Studentenwerke ein kompaktes Leistungsangebot. Darüber hinaus können sie je nach Hochschulort auch weitere Aufgaben im Service für Studenten und Hochschule übernehmen, wenn man generell nicht studienbezogene Aufgaben, also die wirtschaftliche, soziale, kulturelle und gesundheitliche Förderung der Studenten den Studentenwerken zuordnet. Die wirtschaftlichen und personellen Voraussetzungen und die Bereitschaft für eine solche Strategie sind bei den Stw gegeben. Natürlich muss gewährleistet sein, dass die Finanzierung solcher Aktivitäten aus den diesbezüglichen Erträgen oder durch Mittel Dritter gesichert ist. *Arbeitsvermittlung für Studierende, Betrieb eines Sport-Zentrums, Betrieb eines Gästehauses, Verkauf von Food- und Non-Food-Artikeln, Vermittlung von Vorteilsangeboten, Konferenz-Service, Betrieb eines Reisebüros, Betrieb von Druckerei und Verlag mit Schwerpunkt auf die Hochschulen* können als Beispiele für solche Tätigkeitsfelder genannt werden. Die Stw in Norwegen verfügen über solche Strukturen und können Vorbild für diese Art von Ausrichtung sein. Es kommt auch infrage, *Dienstleistungen für die Hochschulen und andere Partner* auf Gebieten zu übernehmen, die die Stw als sozialwirtschaftliche Einrichtungen beherrschen, etwa *Geldclearing* oder *Ressourcen-Management*. 17 18 19  
20 21 22  
23 24  
25  
26 27
10. **Studentenwerke arbeiten auch und gerade im Interesse der Hochschulen:** die Hochschulen sollen und können ihre Rechte und Interessen einmal in den Kollegialorganen wahrnehmen. Die direkte Mitwirkung der Hochschulleitungen im Stw führt zu einer Einflussnahme und Identifikation im erforderlichen Maße. Zusätzlich wird der Abschluss von förmlichen *Leistungsvereinbarungen* zwischen den Stw und den Hochschulen angestrebt. Solche Kontrakte sollten überall selbstverständliche Instrumente der Zusammenarbeit und Planung sein. Auch die darin vereinbarte direkte *regelmäßige Berichterstattung des GF* in Hochschulgremien verbessert die Interessenvertretung für das Stw. Hochschulen und Stw können und müssen gemeinsam Lösungen entwickeln, die im beiderseitigen Interesse liegen. Soweit es an einzelnen Hochschulorten Probleme zwischen den Beteiligten bei Hochschule und Stw gibt, ist zu prüfen, ob es „an der Chemie“ liegt oder wirklich um grundsätzliche Meinungsunterschiede geht. Der gerne vorgenommene Vergleich mit den Verhältnissen in den USA, wo die Universitäten den sozialen Bereich selbst vertreten, greift nicht, weil hier wegen der Studiengebühren die Zahl der Studenten und damit auch der soziale Bereich einen ganz anderen Stellenwert haben. Außerdem wird die Verpflegung dort zu kostendeckenden Preisen und meist im Rahmen fester Verträge („room and board“) angeboten. Die Unterbringung im Wohnheim ist z.T. verpflichtend und tendenziell teurer als in Deutschland, aber im Rahmen des „financial aid“ berücksichtigt. Die während der Zeit der DDR in Ostdeutschland gesammelten und noch frischen Erfahrungen sind ebenfalls zwiespältig. Im Allgemeinen wurde damals den Fragen von Lehre und Forschung Priorität eingeräumt, die sozialen Belange kamen zu kurz. 28  
29
11. **Die regionale Zuständigkeit der Studentenwerke wirkt sich gerade für die kleineren Hochschulen vorteilhaft aus:** Die *Bündelung der Zuständigkeit eines Stw für alle Hochschulen einer Region* erlaubt den wirtschaftlichen Ausgleich und sichert damit die Gleichwertigkeit des Angebots an den verschiedenen Standorten. Die Leistungen können auch für einen kleinen Kreis von Nutzern relativ hochwertig angeboten werden. 30

12. **Die Studentenwerke sind mit ihrem spezialisierten Tätigkeitsprofil seit mehr als 80 Jahren sinnfällige Beispiele für erfolgreiches Outsourcing:** Im Focus der Arbeit der Stw stehen die Studenten mit ihren nicht studienbezogenen Bedürfnissen. Die Stw sind in ihrer Region auf den „Service rund ums Studium“ spezialisiert. Vor allem in den Tätigkeitsbereichen Hochschulgastronomie, Wohnen und Studienfinanzierung sind die Mitarbeiter der Stw die ausgewiesenen Fachleute. Die Hochschulen sind frei, sich auf Lehre und Forschung zu konzentrieren. Über die Gremien des Studentenwerks und andere Kooperationsformen können sie die Leistungen der Stw in guter Qualität einfordern. Die jahrzehntelang bewährte autonome Stellung der Stw bietet vor allem durch die geringe hierarchische Tiefe gute Voraussetzungen für schnelles und wirksames Handeln. Diese Aufgabenteilung zwischen Hochschulen und Stw – jeder konzentriert sich auf seine Kernaufgaben – entspricht auch den aktuellen Tendenzen in der Betriebswirtschaftslehre und der gewerblichen Wirtschaft. Nichtsdestotrotz *nutzen* die Stw für die Lösung ihrer Aufgaben systematisch *das wissenschaftliche Potential ihrer Hochschulen* und lassen spezifische Probleme in Diplomarbeiten oder Gutachten bearbeiten. 31
13. **Die Studentenwerke stehen mit ihrer zum Teil vom Staat finanzierten Arbeit im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Sie haben die Verpflichtung, sich nach außen darzustellen:** Mittels ihrer *Internetpräsenz* sowie durch *Jahresberichte, Presseerklärungen* o.ä. informieren die Stw systematisch die Öffentlichkeit. Um die studentischen Kunden zu erreichen werden auch die *Möglichkeiten des Web 2.0* genutzt. Die Studierenden müssen da abgeholt werden, wo sie zu treffen sind. Aber auch der *Kontakt zu den Entscheidungsträgern auf kommunaler, Landes- und Bundesebene* ist systematisch herzustellen und zu pflegen. Dasselbe gilt für die *Repräsentanten in Wirtschaft und Wissenschaft*. Die Stw leisten so eine umfangreiche Lobbyarbeit, bei der sie zielorientiert vom Dachverband Deutsches Studentenwerk e.V. (DSW) unterstützt werden. 32 33  
34  
35  
36  
37

## II Rahmenbedingungen

14. **Die Studentenwerke müssen Planungssicherheit bekommen und auf mittelfristige Finanzierungszusagen der Länder vertrauen können:** Ebenso wie den Hochschulen müssen auch die Stw über die Entwicklung der Landeszuschüsse mittelfristig für den Zeitraum von 5 Jahren Bescheid wissen. Das gilt sowohl für die Mittel zur Subventionierung des Mensaessens wie auch die Investitionsmittel. Dem erfolgreich abgeschlossenen Hochschulpakt soll auch ein *STUWE-PAKT* folgen bzw. entsprechende Regelungen in die Landesgesetze für die Stw aufgenommen werden. Auf dieser Basis können die Organe der Stw eine verantwortungsbewusste strategische Planung für Leistungen, Preise und Beiträge aufbauen. Im Dialog insbesondere mit den Studentenvertretern muss ein gerechtes und sinnvolles System der Belastung durch Preise für die Nutzer und Beiträge durch die Solidargemeinschaft entwickelt werden. Bei „gegebenen“ Zuschüssen kann der eigene wirtschaftliche Spielraum der Stw – auch im Hinblick auf Kostensenkungen und organisatorische Veränderungen - besser ausgefüllt werden. *Die Finanzierung der Mensen soll auf eine feste Grundlage* gestellt werden. 38  
39  
Außerdem sind von den Ländern *Pauschalzuschüsse für die Aktivitäten der Stw auf dem Sektor Soziale Dienste und Kinderbetreuung*, der sich nach der Studentenzahl richtet, bereitzustellen. Dabei müssen auch ggf. bestehende Standortnachteile berücksichtigt werden. 40

15. **Studentenwerke in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts sind weiterhin sinnvoll und zeitgemäß. Ein freieres Agieren kann für spezielle Aufgaben über Tochtergesellschaften ermöglicht werden:** Für das wirtschaftliche Handeln setzt die Rechtsform der Anstalt dem Stw keine Grenzen. Die Landeshaushaltsordnungen sehen ausdrücklich landesunmittelbare Anstalten vor, die kaufmännisch geführt werden können. Im Ergebnis hat die öffentliche Rechtsform mehr Vorteile als Nachteile. Möglicherweise *einschränkende Regelungen der LHO werden für die Stw aufgehoben* Trotzdem steht ein öffentlich-rechtliches Stw grundsätzlich mit seinem Wirtschaften auf dem Boden der Haushaltsordnung und unter der Rechtsaufsicht des Landes. Als *Zuschussempfänger* muss das Stw ohnehin bestimmte *Regeln der öffentlichen Haushaltsführung und die Vergabekriterien der öffentlichen Hand anwenden*, es sei denn, im Gesetz ist ausdrücklich eine andere Regelung enthalten. Im Gegenzug besteht eine gewisse Existenzgarantie, z.T. auch ein Ausschluss der Konkursfähigkeit. Freiheit von den öffentlichen Tarifen sollte den Stw allerdings eingeräumt werden. Soweit es doch erforderlich ist, könnten von den *Stw Tochtergesellschaften gegründet* werden, die im Einzelfall ein freieres Handel gewährleisten. 1  
41  
42
16. **Die Konkurrenzsituation mit Anbietern auf dem freien Markt, insbesondere mit Caterern, können die Studentenwerke nur bestehen, wenn ihnen ein Ausstieg aus dem Tarif des öffentlichen Dienstes möglich ist oder wenn dieses Tarifwerk erheblich modernisiert wird:** bestehende *Tarifbindungen müssen abgeschafft werden*, ein neuer Tarif (ggf. mit einer Tarifgemeinschaft der Stw) muss vereinbart werden - jedenfalls für die unteren Entgeltgruppen - der eine niedrigere Basisvergütung vorsieht und ergebnisabhängige Leistungsprämien beinhaltet. Sonst können die Stw ohne eine staatliche Regulierung, die die Rahmenbedingungen des T-VL berücksichtigt, mit privatwirtschaftlich agierenden Caterern nicht konkurrieren. Eine *ausreichende betriebliche Altersversorgung* muss die laufende Bezahlung der Mitarbeiter sinnvoll ergänzen. Alternativ kommt eine Reform der öffentlichen Tarife in diese Richtung in Frage. Ebenso kann durch Ausgründung einer GmbH der wirtschaftliche und tarifliche Spielraum des Stw vergrößert werden. Die hierbei zu beachtenden einschränkenden gesetzlichen Regeln sind vielfältig. Im Einzelfall kann es für ein Stw auch sinnvoll sein, einen Caterer oder einen anderen *Dienstleister einzuschalten*. Eine weitergehende Bewirtschaftung von Verpflegungseinrichtungen durch Caterer stößt auf steuerliche und andere Probleme und ermöglicht jedenfalls auf der Basis der jetzigen Preise keine Provisionen für den Auftraggeber zum Einsatz für andere Aufgaben. 43  
44  
45
17. **Als Eigentümer ihrer Liegenschaften können die Studentenwerke eigenständiger handeln:** Tatsächlich stärkt es die Selbstständigkeit der Stw, wenn sich die Wohnheime und Mensen *im Eigentum der Stw befinden oder wenn ihnen für diese ein Erbbaurecht eingeräumt* ist. Eine solche Rechtsstellung entspricht der Stellung der Stw als dauerhaft agierender Partner des Staates zur Verbesserung der sozialen Lage der Studenten. Sie ist unabdingbar, wenn sich ein Studentenwerk finanziell am Erhalt einer Liegenschaft beteiligen soll. Umgekehrt ist damit allerdings auch die Verpflichtung verbunden, langfristig, ggf. auch mit Unterstützung des Staates (s.a. Punkt 7), den Gebäudeunterhalt zu gewährleisten und entsprechende preiswirksame Aufwandspositionen vorzusehen. Wo die Einrichtungen des Stw in unmittelbarer Nachbarschaft von Hochschuleinrichtungen stehen oder Gebäude gemeinsam genutzt werden, können auch andere Rechtsformen zur Regelung in Frage kommen. Dabei ist es bspw. auch möglich, dass eine Hochschule für die Nutzung von Räumen in einem dem Stw in Erbpacht überlassenen Gebäude einen Mietvertrag mit dem Stw schließt. 46  
46 a

18. **Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Träger aller Unternehmensleistungen. Deshalb nutzen die Studentenwerke die modernen Methoden der Personalführung und -entwicklung:** Ein *kooperativer Führungsstil* ist selbstverständlich. *Führungskräfte haben Vorbildfunktion*, geben die erforderliche Orientierung und *vertrauen* in die *Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter* des Studentenwerks. Ein *Verwaltungs- bzw. Qualitätsmanagement-Handbuch* mit allen externen und internen Regeln (Geschäftsverteilungsplan, allgemeine und spezielle Arbeitsanweisungen u.a.) ist überall vorhanden. Ein ausgefeiltes *Beurteilungswesen*, möglichst mit *Vorgesetztenbeurteilung*, und *Zielvereinbarungen* mit den Mitarbeitern gehören ebenso zum Standard wie *Fort- und Weiterbildung* sowie *systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter* im Rahmen einer *kontinuierlichen Personalentwicklung*. Auch *Gesundheitsförderung* mit *Gesundheitszirkeln* und *Krankengesprächen*, familienfreundliche Arbeitszeiten, *flexible Arbeitszeitmodelle* (Jahresarbeitszeit, Gleitzeit, Saisonarbeit, Altersteilzeit u.a.) fehlen nicht. Die Stw zeichnen sich durch eine spürbare Berücksichtigung sozialer (und umwelterhaltender) Belange aus und nehmen unternehmerische Sozialverantwortung wahr (Corporate Social Responsibility). 47  
47a  
47b 47c  
48  
49  
50 51  
52 53 54  
55 56  
57
19. **Studentenwerke nutzen moderne Mittel der Organisation, des Qualitätsmanagements und des Controllings unter Verwendung eines Managementbaukastens:** In der Aufbau- und Ablauforganisation sind die Zuständigkeiten klar definiert. In jedem Stw wird ein *Qualitätsmanagement* aufgebaut. Eine *Zertifizierung* nach ISO 9000 ist anzustreben. Überall ist ein umfassendes *Controlling* zu etablieren, das auch ein *systematisches Risikomanagement mit Frühwarnsystem* einschließt. *Benchmarking* und *Best Practice* sind für den internen und externen Leistungsvergleich unentbehrlich. Die Stw streben mit diesen Maßnahmen auch in Zukunft Verbesserungen an.. 58 59  
60  
61 62
20. **Studentenwerke nutzen das Instrumentarium des modernen Marketings:** Eine in sich geschlossene *Unternehmensphilosophie mit Leitspruch, Leitbild* und *Qualitätszielen* wurde bzw. wird erarbeitet und wird fortgeschrieben. Es muss das Ziel der Stw sein, *Dachmarken* bzw. ein unverwechselbares *Branding* zu entwickeln. Ebenso muss ein *Corporate Design* eingeführt werden. Die Bedürfnisse der Kunden sind regelmäßig durch *Kundenumfragen, Marktanalysen* und auch mittels eines ausgefeilten *Beschwerdemanagements* zu ermitteln. Auch die Durchführung *lokaler, regionaler oder nationaler Wettbewerbe* ist ein geeigneter Weg in diesem Zusammenhang. Die Strategie der Stw richtet sich daran aus, muss aber auch offen und flexibel auf modische Trends reagieren. 63  
64  
65 66  
67  
68 69
21. **Studentenwerke sind offen für neue effiziente Methoden in der Verwaltung und schließen strukturelle Veränderungen wie z.B. die Gründung von Zweckverbänden nicht aus:** Seit Jahrzehnten setzen die Stw moderne Mittel der Wirtschaftsführung ein, z.B. *EDV* oder *unbaren Zahlungsmethoden*. In der näheren Zukunft müssen auch Rationalisierungsmaßnahmen umgesetzt werden, die über ein einzelnes Stw hinausgehen. Wie z.B. beim *Einkauf* in einigen *Ländern Kooperationen* unter den Stw erfolgreich sind, müssen solche Wege – etwa über Zweckverbände - auch in anderen Sparten (*EDV, Personalverwaltung, Rechnungswesen* o.ä.) gegangen werden. 70 71  
72  
73

### III Leistungsspektrum

22. **Der Tätigkeitsbereich Hochschulgastronomie soll weiterhin als Instrument der indirekten Förderung genutzt werden und im Hinblick auf Preiswürdigkeit und Qualität für die Studierenden attraktiv sein:** preiswertes Mensaessen in guter Qualität sollte auch in Zukunft an deutschen Hochschulen Standard sein. Dafür sind staatliche Zuschüsse und eine angemessene Beteiligung der Studierenden über den Beitrag als solidarische Aktion notwendig. Gutes und preiswertes Mensaessen hält die individuellen Studienkosten niedrig und trägt zu einem guten Gesundheitszustand bei. Es lohnt sich, den sozialen Charakter der Mensaverpflegung beizubehalten. Die Akzeptanz der Angebote der Hochschulgastronomie ist – so auch wieder die neueste Sozialerhebung – bei den Studenten hoch. Schon wenige Mensabesuche im Monat bringen eine Ersparnis, die wertmäßig dem Semesterbeitrag entspricht. Die Angebote sind *noch stärker auf den Wandel im Studium im Rahmen des Bologna-Prozesses auszurichten und spezifische Anforderungen einzelner Nutzergruppen (z.B. Studentinnen, Sportler, Teilzeitstudierende, ...) zu berücksichtigen.* Die Marketingaktivitäten der Stw orientieren sich an diesen Schwerpunkten. Entsprechend der unter I. und II. beschriebenen engeren Zusammenarbeit zwischen Stw und Hochschulen berücksichtigt die Hochschulgastronomie in starkem Maße auch die Anforderungen des *Hochschulcaterings*. Dabei bedienen sich die Stw ggf. auch der Unterstützung durch Dritte. 74
23. **Der Bereich Wohnen bleibt für deutsche und internationale Studenten wichtig: sie bekommen durch die Studentenwerke ein bezahlbares Dach über dem Kopf und weitere Angebote für eine bessere Sozialisierung und Integration:** auch die Studentenwohnheime gehören zum „eisernen“, wohl begründeten Bestand der sozialpolitischen Instrumentarien der Stw. Die Studierenden wohnen – als Folge der staatlichen Investitionszuschüsse – relativ preiswert *mit Kommilitonen aus Deutschland und dem Ausland* zusammen. Die Gemeinschaft mit Studierenden derselben Fächer und mit Kollegen aus ganz anderen Sparten hilft beim Studium und der Persönlichkeitsentwicklung. Gerade für die Unterbringung internationaler Studenten sind die Wohnheime unverzichtbar. Die niedrigen Wohnheimmieten beeinflussen auch das Mietniveau auf dem privaten Wohnungsmarkt günstig. Die Zielstellungen des Hochschulpaktes 2020, in den westdeutschen Bundesländern zusätzliche Studienplätze zu schaffen und in den ostdeutschen Bundesländern durch vielfältige Maßnahmen im Hochschulmarketing die Zahl der in 2005 bestehenden Studienplätze zu erhalten und zu besetzen und damit den steigenden Studienbewerberzahlen zu entsprechen, kann nur erfüllt werden, wenn an den Hochschulstandorten auch ausreichend preisgünstiger Wohnraum für die Studierenden zur Verfügung steht. Daher müssen bei den verschiedenen Maßnahmen auf Bundes- und Länderebene auch *die Erhaltung des vorhandenen und die Schaffung von neuem Wohnraum* für Studierende entsprechend Berücksichtigung finden. Dies gilt auch für die ostdeutschen Hochschulstandorte, weil hier die Zahl der einheimischen Studieninteressenten und damit auch Elternwohner und Pendler in den nächsten Jahren drastisch abnehmen wird und die entstehende Bewerberlücke nur durch Studieninteressenten aus weiter entfernten Orten und dem Ausland, die Wohnmöglichkeiten benötigen, geschlossen werden kann. 77
- Durch eine enge Kooperation mit ortsansässigen Vermietern und *eine effiziente Privatzimmervermittlung* ergänzen die Stw ihre eigenen Angebot, sichern die von den Studierenden und den Hochschulen gewünschte Vielfalt an Unterbringungsmöglichkeiten und stehen in einem engen Kontakt mit ihren Mitbewerbern auf dem Wohnungsmarkt 78

24. **Die Studentenwerke sind die zentralen Beratungsstellen für alle Fragen der Studienfinanzierung. Dabei steht die staatliche Ausbildungsförderung im Mittelpunkt. Sie soll auch in Zukunft von den Studentenwerken, die sich als Sachwalter des Staates und der betroffenen Studierenden über mehr als drei Jahrzehnte in dieser Aufgabe bewährt haben, gewährleistet werden:** die studienortbezogene Zuständigkeit für das BAföG hat sich seit 1971 als richtig und effektiv erwiesen. Die besonders engagierten Mitarbeiter in den Förderungsabteilungen der Stw haben das Kunststück fertig gebracht, mit ihrer Verwaltungspraxis sowohl Bund und Länder als oberste Verwaltungsbehörden als auch die Studenten als Nutznießer der Ausbildungsförderung weitgehend zufrieden zu stellen. Die Stw bereiten sich darauf vor, die erheblichen Auswirkungen der Einführung von *e-government* auf Länder- und Bundesebene zielorientiert umzusetzen. Darüber hinaus beraten die Stw qualifiziert zu allen Fragen der individuellen Studienfinanzierung. Jeder Studierende, der einen negativen BAföG-Bescheid erhält, wird zu einer solchen Beratung eingeladen. 79
25. **Zu den aktuellen Herausforderungen für die Studentenwerke gehört auch der Auftrag, in den Einrichtungen und mit und für deren Nutzer ökologische Grundsätze vorbildlich zu verwirklichen:** Die Stw haben es als ihre Aufgabe begriffen, Ökonomie und Ökologie in ihren Einrichtungen gleichberechtigt zu realisieren. Das seit Jahrzehnten angewandte kaufmännische Rechnungswesen, in das moderne Controlling- und Benchmarking-Verfahren implementiert sind, bietet dafür eine solide Basis. *Sparsamer Energieverbrauch, konsequente Abfallvermeidung und –trennung, gezielter Einkauf ökologisch erzeugter oder fair gehandelter Produkte* gehören ebenso wie Semestertickets für die Bahn und den ÖPNV sowie Teil-Auto- und Radfahr-Angebote zu den seit Jahren selbstverständlichen Handlungsmustern der Stw. Die häufig von Studenten angeregte ökologische Orientierung der Stw mit Einschluss des Naturschutzes prägt auch die Gesinnung der studentischen Kunden. Darüber hinaus müssen die Stw ein spezifisches Corporate Responsibility entwickeln und diese Ausrichtung auch in ihrem Marketing berücksichtigen. 80  
81 82
26. **Neben den traditionellen Bereichen Studienfinanzierung, Hochschulgastronomie und Wohnen haben die Studentenwerke die Bereiche Soziale Dienste, Kultur und Internationales als „vierte Dimension“ ihres Tätigkeitsprofils erkannt und entwickelt:** Die Stw fördern seit langem *studentische künstlerisch tätige Gruppen, unterstützen studentische Clubs und Vereinigungen* und treten teilweise als *Veranstalter studentischer Kulturfestivals* auf. Sie betreiben *Kinderkrippen bzw. -tagesstätten*, bieten *Beratung zum Thema „Studium und Kind“* und leisten damit insbesondere auch einen wichtigen Beitrag zur Vereinbarkeit von Studium und Kind. Wegen der aktuellen Studienstrukturreform werden auch *Möglichkeiten zur flexiblen Kinderbetreuung* auf dem Campus verstärkt angeboten. Kooperationen mit benachbarten Kinderbetreuungseinrichtungen ergänzen diese Angebote im notwendigen Umfang. 83  
84 85  
86 87  
88  
89 90 91 92  
Stw bieten *Rechts-, Sozial-, Behinderten- und Psychosoziale Beratung* an, unterstützen damit Studierende in sozialer oder psychischer Notlage und helfen generell studentischen Vereinigungen, die soziale und kulturelle Ziele verfolgen. Mit dem Beratungsangebot, das auch *Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung* und zum *Erwerb von Schlüsselqualifikationen* umfassen kann, leisten die Stw einen wichtigen Beitrag zum erfolgreichen Studium nach den neuen Regeln für das Bachelor-Studium. Mit ihren kulturellen Aktivitäten sowie *Angeboten zur Freizeitgestaltung wie Exkursionen* o.ä. bieten sie den Studierenden den notwendigen Ausgleich zum Studium. Auch *Ernährungsberatung* soll vom Stw angeboten werden. Der *Hochschulsport*, für den in Deutschland die Hochschulen zuständig sind, würde diese Flanke sinnvoll ergänzen. Alle diese Aktivitäten gehören zu einem recht verstandenen „Service rund ums Studium“. Studierende sind bekanntermaßen keine „brains on legs“ und sollen ganzheitlich in ihrer Persönlichkeit gefördert werden. 93 94  
95  
96 97

27. **Vor allem mit den unverzichtbaren Angeboten in den Wohnheimen und auf dem Kultursektor wie auch der Nutzung der Mensen als Studentenhäuser tragen die Studentenwerke dazu bei, dass der Hochschulort für die Studierenden „Heimat auf Zeit“ wird:** Die Wohnheime der Stw bieten den Studenten sehr gute Möglichkeiten, sich optimal am Hochschulort einzurichten – auch und gerade durch den Kontakt zu anderen Studenten. *Betreuungsangebote von Tutoren* und *Freizeitangebote auf sportlichem und musischem Gebiet* sowie *Clubs* tragen dazu bei. Die Wahrnehmung kultureller Interessen, die die Stw vielfältig fördern, bietet den Studierenden den notwendigen Ausgleich zu den rationalen Anforderungen des Studiums. Auf diesen Wegen kann eine positive Grundstimmung zum Studium erzeugt werden, das üblicherweise die erste Trennung vom Elternhaus und den Schritt in die Selbstständigkeit bedeutet.

77 98 99

28. **Die Studentenwerke kümmern sich in besonderer Weise um die internationalen Studenten:** die Unterbringung der Studierenden aus dem Ausland, die für ein ganzes Studium oder einen kurzen Studien- oder Forschungsaufenthalt nach Deutschland kommen, wird fast ausschließlich durch die Stw gewährleistet. Die Stw müssen dabei sicher stellen, dass die Quote der internationalen Studenten nicht zu hoch wird und im übrigen auch den Wohnbedürfnissen der deutschen Studenten Rechnung tragen. Durch *Tutoren helfen* die Stw den Studierenden aus dem Ausland bei der Eingewöhnung und Integration in Deutschland. Die Stw streben an, für die internationalen Studenten in der *Eingewöhnungsphase* einen „One-Stop-Service“ zu bieten. Je nachdem werden auch *Vereinigungen und Clubs internationaler Studenten* von den Stw gefördert. Veranstaltungen von *studentischen Gruppen aus dem Ausland in Mensen* finden regelmäßig zu Sonderbedingungen statt. Der angestrebten Internationalität dient es auch, wenn die Stw *Sprachkurse oder Austausch für Studenten und Mitarbeiter im Rahmen von partnerschaftlichen Beziehungen* zu vergleichbaren Einrichtungen im Ausland organisieren. Mit all diesen Aktivitäten helfen die Stw den Hochschulen, ihre Partnerschaften und Beziehungen ins Ausland zu festigen und zu stärken.

100

101 102

103

104

105