

CHEck up

Ausgabe 2/96

November 1996

Mitteilungen des Gemeinnützigen Centrums für Hochschulentwicklung GmbH

Internationale Konferenz

„Strategiebildung an Hochschulen und Fachbereichen“
am 31. Oktober 1996

Eine gemeinsame Konferenz zu „Strategiebildung an Hochschulen und Fachbereichen“ veranstalteten die Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) Hamburg und das CHE am 31. Oktober in Hamburg. Sie sollte die Möglichkeit bieten, die konkreten Erfahrungen der HWP mit einem breit angelegten Prozeß der Strategiebildung – durchgeführt in einem gemeinsamen Projekt von HWP und CHE – an Hochschulen, Politik und Verwaltung weitergeben zu können. Rund 170 Teilnehmer konnten sich zudem einen Einblick in die einschlägigen Bemühungen der Nachbarländer durch Beiträge der Universitäten Utrecht, Zürich und der Wirtschaftsuniversität Wien verschaffen.

Hochschulen befinden sich derzeit in einer wenig bewertenden Situation: schrumpfende Budgets auf der einen Seite stehen der Forderung nach besserer Ausbildung auf der anderen Seite gegenüber. Abhilfe aus dem Dilemma kann strategische Planung schaffen. Sie ist definiert als Aufbau und Erhalt von Erfolgspotentialen.

Nach dem Grußwort an die Teilnehmer durch Hamburgs Wissenschaftssenator, Prof. Dr. Leonhard Hajen, führte Oldenburgs Präsident Prof. Dr. Michael Daxner gekonnt in das Thema „Strategiebildung“ ein. Anschließend berichtete HWP-Präsident Prof. Dr. Lothar Zechlin aus dem Füllhorn seiner fast zweijährigen Erfahrungen mit diesem Prozeß an der HWP. Seine Empfehlung, „ein hohes Maß an Geduld mitzubringen“, konnte von der Mehrzahl der Teilnehmer in Hamburg nachvollzogen werden. Die Hamburger Sicht wurde ergänzt durch Beiträge von Sigrun Nickel, Referentin für Öffentlichkeitsarbeit an der HWP und Oliver Streit, Mitgesellschafter der Fraser Unternehmensberatung. Sigrun Nickel konnte in ihrem kompetenten und engagierten Vortrag die tragende Rolle der Kommunikation während des Profilbildungsprozesses deutlich machen. Oliver Streit, der im Auftrag des CHE und zusammen mit Klaus Neuvians, CHE, den Prozeß an der HWP in der zweiten Phase moderiert hat, unterstrich die Bedeutung externer Moderation für einen solch umfassenden Reformprozeß.



Über Strategiebildung aus ihrer Sicht berichteten Studierende der dänischen Universität Roskilde, die darlegen konnten, daß sie gerne die Gelegenheit genutzt haben, engagiert mitzuarbeiten und somit gestaltend auf den Strategiebildungsprozeß ihrer Hochschule einwirken konnten.

Erfahrungen aus Utrecht, Zürich und Wien

Ausländische Erfahrungen präsentierten: Frau Dr. Lieteke van Vucht Tijssen, Mitglied des Vorstands der Universität Utrecht, Prof. Dr. Hans Weder, langjähriges Mitglied in der Arbeitsgruppe „Leitbild der Universität Zürich“ und Mag. Erhard Krasny, derzeit Mitarbeiter des CHE, der als Referent des Rektors der Wirtschaftsuniversität Wien an dem Strategiebildungsprozeß der WU Wien beteiligt war.

Chancen und Risiken von Strategiebildung

Unter der Moderation von Florian Marten, freier Journalist in Hamburg, der den Prozeß an der HWP in der ersten Phase begleitet hatte, diskutierten schließlich Prof. Klaus Weder, Prof. Horst Kreth, ehemaliger Vizepräsident der Fachhochschule Hamburg und Alexander Lutzius, Personality Training, Hamburg, Chancen und Risiken, die Strategiebildungsprozesse für die Hochschulen und die beteiligten Fachbereiche mit sich bringen.

Die Moderation der gesamten Veranstaltung hatte Prof. Detlef Müller-Böling, Chef des CHE, übernommen. In seinem Schlußwort versuchte er deutlich zu machen, daß es kein Idealrezept für eine strategische Planung geben wird. Jede Hochschule müsse den ihr angemessenen Weg suchen, ebenso wie auch jeder Fachbereich. Daß dabei das Rad nicht jedes Mal neu erfunden werden muß, sondern daß auf Erfahrungen im Ausland aber auch in Hochschulen der Bundesrepublik verwiesen werden kann, hat nach Auffassung von Müller-Böling die Tagung in Hamburg in beeindruckender Weise deutlich gemacht. Die Beiträge werden in Buchform veröffentlicht.

NACHRICHTEN

■ Neues Mitglied im Beirat des CHE ist Prof. Dr. **Erhard Mielenhausen**, Präsident der Fachhochschule Osnabrück. Prof. Mielenhausen ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, seit 1995 Mitglied in der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrates und profilierter Vertreter der Fachhochschulen. Er gehört dem Beirat des CHE seit Ende März an.

■ Einer Einladung des Bundespräsidenten nach Berlin ist Prof. Detlef Müller-Böling in seiner Eigenschaft als Experte für Unternehmensgründungen – mit ihm auch sieben andere Gesprächspartner – Anfang November gefolgt. In der „sehr angenehmen und konstruktiven Gesprächsatmosphäre“ nahm Müller-Böling die Gelegenheit wahr, **Bundespräsident Herzog** auf die Defizite im Bereich der deutschen Betriebswirtschaftslehre im Verhältnis zur amerikanischen Managementlehre im Feld Entrepreneurship und Unternehmertum hinzuweisen.



Stand: November 2006



Strategie für die Hochschulen?

Natürlich haben die Hochschulen in Deutschland Strukturpläne. Sicherlich werden diese Pläne auch hier und da fortgeschrieben. Noch sehr wenig aber werden kritische Stärken- und Schwächenanalysen unternommen, die in zukünftige Handlungsstrategien überführt werden. Doch langsam setzt sich auch in deutscher Hochschulen die Erkenntnis durch, daß strategische Planung ein geeignetes Instrument darstellt, im zunehmenden Wettbewerb um Ressourcen, Forschungsaufträge und Studierende zu bestehen. Die Globalisierung der Haushalte hat ein übriges. Sie zwingt die Hochschulen, sich verstärkt mit eigenen Prioritäten- oder Posterioritätensetzungen zu befassen. Die Vorgehensweisen sind dabei so vielfältig wie Hochschulen es nur sein können. Das ist gut und richtig so. Die Philosophische Fakultät der Universität

Münster muß anders vorgehen, als die Fakultät Maschinenbau an der Universität Kaiserslautern oder die Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg. Das CHE ist an all diesen Strategieplanungsprozessen beteiligt und erprobt mit den Hochschulen gemeinsam unterschiedliche Verfahrensweisen. Hochschulen wie CHE lernen dabei, wie im Ausland oder in der Wirtschaft erprobte Verfahren an die deutschen Hochschulverhältnisse angepaßt werden können.

ZUR SACHE

Wir stehen dabei noch am Anfang. Erste Erkenntnisse lassen sich jedoch bereits ziehen. Dazu gehört, daß der Promotor für die Durchführung des Prozesses von entscheidender Bedeutung ist. Hilfreich ist, wenn er von außerhalb der Hochschule kommt. Allerdings muß er innerhalb der Hochschule mindestens ebenso engagierte Counterparts haben. Weiterhin erwei-

tern als wenig hilfreich. Sie sind zu starr und unbeweglich. Das heißt nicht, daß man auf Studierende oder Assistenten bei der Leitbild- und Strategieentwicklung verzichten kann. Man muß sie nur anders – durch Vollversammlungen oder Befragungen, Workshops oder Gruppendiskussionen – einbinden. Je nach Alter, Größe und Struktur der Fakultät oder Hochschule wird man hier zu anderen Lösungen kommen müssen.

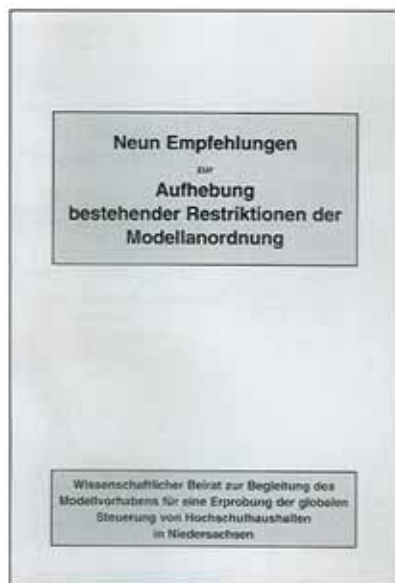
Entscheidend ist, daß die Hochschulen das Heiß wieder in die Hand nehmen und beginnen, ihre Ziele als Kooperation zu bestimmen und Handlungsfelder selbst anzustreken, auch wenn das unter dem Diktat schrumpfender Haushalte besonders schwer fällt. Das CHE unterstützt die Hochschulen bei diesem Prozeß.

Herald Hst

Finanzautonomie an niedersächsischen Modellhochschulen

Erste Empfehlungen des Wissenschaftlichen Beirats

Der vom CHE geleitete Wissenschaftliche Beirat, der das „Modellvorhaben für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten“ im Auftrag des niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur begleitet, hat im September 1996 seine **ersten Empfehlungen** zur Aufhebung bestehender Restriktionen der Modellanordnung vorgelegt. Adressaten sind Landtag, Landesregierung, Landesrechnungshof und die Hochschulen des Landes Niedersachsen. Im Rahmen dieses Modellvorhabens werden die Universität Oldenburg, die Technische Universität Clausthal und die Fachhochschule Osnabrück seit Januar 1995 als Landesbetriebe geführt. Das kameralistische Rechnungswesen wurde durch das kaufmännische Rechnungswesen ersetzt.



Ziel des Modellvorhabens ist, die Selbständigkeit und Verantwortlichkeit der Hochschulen zu stärken und dadurch Anreize für einen wirtschaftlichen Einsatz der Mittel in Lehre, Forschung und Ausbildung zu geben. Diesem Ziel verpflichtet, hat sich der Beirat in seinen ersten Empfehlungen schwerpunktmäßig mit der Frage beschäftigt, welche **Regelungen der Modellanordnung im Widerspruch zum Prinzip der wirtschaftlichen Führung der Modellhochschulen** stehen. Dieses Prinzip muß nach Auffassung des Beirats vor allem in zweifacher Weise realisiert werden:

1. Die Zusammenführung von **Fach- und Ressourcenverantwortung** in den mit dem Globalhaushalt ausgestatteten Modellhochschulen darf nicht durch bestehende Kompetenzverteilungen zwischen Ministerium und Hochschulen faktisch zunichte gemacht werden.
2. Die Realisierung von **Kosteneinsparungen** bei Wahrung des Leistungsauftrags ist ein Anhaltspunkt zur Beurteilung der Führungseffizienz der Hochschule. Kosteneinsparungen müssen deshalb an der Hochschule verbleiben. Andernfalls verzichtet man auf ein wichtiges Anzelelement für die Hochschulen, solche Kosteneinsparungen anzustreben.

Restriktionen in neun Bereichen identifiziert

In enger Zusammenarbeit mit den Modellhochschulen wurden neun Bereiche identifiziert, in denen nach wie vor bestehende Restriktionen die Verwirklichung dieses Prinzips be- bzw. verhindern. Diese Bereiche umfassen die Verwendung von Mitteln für nicht besetzte Beamtenstellen, die Besetzung von Beamtenstellen, die Zuständigkeit für Baumaßnahmen, An- und Vermietungen, die Bildung, den Verbrauch und die Auflösung von Rücklagen und Rückstellungen, die Schnittstellen zwischen kaufmännischem Rechnungswesen und Kameralistik, die Mittelansätze für Mutterschutz, Beihilfen u.a. sowie die Beschaffung von Großgeräten.

In der Frage der Besetzung von Beamtenstellen empfiehlt der Beirat, den Modellhochschulen generell die Möglichkeit zu geben, ihr gesamtes Personal im Angestelltenverhältnis zu beschäftigen, um dadurch mittel- bis langfristig größere Flexibilitäten bei der Besetzung der Stellen zu erreichen und die Personalwirtschaft zu vereinheitlichen. „Wir sind uns durchaus des Problems bewußt, daß es

Schwierigkeiten bei der Anwerbung verbeamteter Wissenschaftler aus anderen Bundesländern nach Niedersachsen geben könnte“, so der Vorsitzende des Beirats, Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, „in solchen Fällen wäre jedoch zu prüfen, ob andere finanzielle Anreizsysteme geschaffen werden können, durch die die Vorteile des Beamtenstatus zumindest kompensiert würden.“

Vorschläge zur Neuregelung des Dienst- und Tarifrechts



Als eine weitere wichtige Einschränkung für wirtschaftliches Handeln sieht der Beirat die Anwendung des öffentlichen **Dienst- und Tarifrechts** in den Hochschulen. Er hält deshalb eine **Neuregelung**, die auf die Funktionen der Hochschulen zugeschnitten sein muß, für notwendig und beabsichtigt, hierzu weitere Vorschläge zu erarbeiten.

Die Umsetzung der Finanzautonomie in den Modellhochschulen bedarf darüber hinaus einer Reihe von Maßnahmen, die sich auf die Neugestaltung der Zusammensetzung und der Arbeitsweise der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen in den Modellhochschulen sowie auf die Neuordnung der Aufsichtsstrukturen, also des Verhältnisses zwischen Land und Hochschulen, beziehen. In beiderlei Hinsicht sind die bestehenden Strukturen mit den veränderten Anforderungen, die sich aus dem Modellvorhaben ergeben, in Einklang zu bringen. Dazu bereiten zwei Arbeitsgruppen des Beirats entsprechende Empfehlungen vor.

volumen- und leistungsbezogene Mittelverteilung

Schließlich entwickelt eine Arbeitsgruppe des Beirats ein Modell für eine **formelgebundene Bemessung des Landeszuschusses**, da auch die Verteilung der Mittel vom Land auf die Hochschulen im Einklang mit der Zielsetzung des Modellvorhabens mittelfristig volumen- und leistungsbezogen erfolgen soll. Da gerade der Bereich der Neugestaltung der Mittelverteilung in Zeiten allgemeiner Budgetknappheit als besonders sensibel einzustufen ist, hat der Beirat bereits frühzeitig die Initiative ergriffen und auch die übrigen niedersächsischen Hochschulen im Juli des Jahres im Rahmen der Plenarsitzung der Landeshochschulkonferenz über den aktuellen Stand der diesbezüglichen Vorbereitungen unterrichtet.

Der Wissenschaftliche Beirat besteht aus acht Mitgliedern, die über langjährige Erfahrung in Lehre, Forschung und Leitung von Hochschulen im In- und Ausland verfügen bzw. Führungspositionen in der Privatwirtschaft, der Großforschung und der Gewerkschaft bekleiden. Vorsitz und Geschäftsführung des Beirats liegen beim CHE.

CHE goes Internet

Aktuelle Informationen über das CHE sind jetzt auch im Internet verfügbar. Unter folgender Internet-Adresse ist die Homepage des CHE abzurufen:

<http://www.che.de>

Studiengebühren

Ist das australische Modell gescheitert?

Das australische Higher Education Contribution Scheme (HECS) wird häufig als vorbildliches System der Erhebung finanzieller Beiträge der Studierenden zu ihrer Ausbildung betrachtet. HECS verknüpft Studiengebühren mit der Möglichkeit, ein zinsloses Darlehen zur Finanzierung der Gebühren aufzunehmen. Das Darlehen wird nach Studienende einkommensabhängig zurückgezahlt. Damit haben die Australier ein **weltweit beachtetes Modell entwickelt**, das zwei Dinge miteinander verknüpft: Die Beteiligung der Studierenden an den Kosten des Studiums und die Loslösung der finanziellen Unterstützung vom Elterneinkommen. 1989 eingeführt, hat HECS einen Anstieg der Studierendenzahlen gebracht und – wie zahlreiche Studien belegen – eindeutig eine soziale Auslese vermieden.

gravierende, keine grundlegende Änderungen

Im März 1996 wurde in Australien eine neue – konservative – Regierung gewählt. Seitdem kursieren Gerüchte um eine Abschaffung oder grundlegende Veränderung von HECS auch durch die deutsche Presse. Ist das australische Modell tatsächlich gescheitert? Die Realität sieht anders aus, gravierende Änderungen an einzelnen Werten, aber keine grundlegende Änderung an dem elternunabhängigen Gebührenmodell auf Darlehensbasis. Ab 1997 gelten folgende Neuregelungen des HECS: **Anstelle einer einheitlichen Gebühr** von AUS\$ 2.442 pro Studienjahr im Jahre 1996 werden höhere, nach Studienfächern differenzierte Gebühren von AUS\$ 3.300 (u.a. für Kunst, Sozialwissenschaft), AUS\$ 4.700 (u.a. für Ökonomie, Ingenieurwissenschaften) und AUS\$ 5.500 (für Jura, Medizin) erhoben. Kriterien für die Einordnung der Studienfächer in die drei Gebührenkategorien sind die Kosten des Studiums und (v.a. in bezug auf Juristen) die Einkommenschancen der Absolventen.

Die **Verpflichtung, einkommensabhängige Rückzahlungen** des Darlehens zu leisten, beginnt bei einem steuerpflichtigen Einkommen von AUS\$ 20.701 statt wie zuvor beim Durchschnittseinkommen berufstätiger Australier in Höhe von AUS\$ 28.495. **1.000 Studierende aus bestimmten sozialen Gruppen** werden pro Jahr von den HECS-Zahlungen freigestellt. Die Vergabe dieser Stipendien erfolgt nach Leistung. Die Hochschulen können eine **höhere Zahl an mit HECS-Zahlungen verbundenen Studienplätzen** bereitstellen, als in staatlichen Zielvorgaben geplant ist. Sie erhalten staatliche Subventionen pro zusätzlichem Studienplatz. Studierende, die ihre **Kurse vor 1997** begonnen haben, unterliegen weiterhin der alten HECS-Regelung.

neue Beurteilung der Rückzahlungsmöglichkeit

Die Darlehen werden auch weiterhin zins- und bedingungslos zur Verfügung gestellt. Die Erhöhung der Gebühren ist zumindest insofern systemkonform, als der Anteil privater zu staatlicher Finanzierung eines Studiums von den zukünftigen individuellen Einkommenserwartungen mitbestimmt wird. Hier tritt nur eine neue Beurteilung ein. Trotz der Senkung der Einkommensgrenze für die Rückzahlungen entsteht bei Arbeitslosigkeit oder sehr geringem Einkommen weiterhin keine finanzielle Notsituation. Auch wenn Verschlechterungen für die Studierenden aufgrund der neuen Regelungen keineswegs zu leugnen sind, so hat man die wesentlichen Merkmale und damit auch die Vorzüge des Modells doch erhalten.

Das Strukturentwicklungsprojekt (StEP)

an der Philosophischen Fakultät der Universität Münster



An der Philosophischen Fakultät der Universität Münster sind die Fachbereiche – vormals elf, inzwischen sieben – dabei, sich zu größeren Einheiten zusammenzuschließen. Die Angehörigen der Fakultät erwarten hierdurch positive Impulse für die Forschung, die Lehre und die Selbstverwaltung. Parallel zu diesen **Neuordnungsbemühungen** hat eine Arbeitsgruppe, die „AG 2020“, begonnen, mit Unterstützung des CHE das Strukturentwicklungsprojekt „StEP“ zu starten. Ziel des Projektes ist es, die in der Fakultät vorhandenen Stärken und Chancen ebenso zu definieren wie die Risiken und Schwächen und daran anschließend den Versuch zu unternehmen, die festgestellten Stärken auszubauen und die Schwächen zu beseitigen. Angesichts der Vielzahl der notwendigen Maßnahmen wurden zunächst fünf Kampagnen definiert, denen dann einzelne Projekte zugeordnet wurden.

STRATEGISCHE PLANUNG

In der **Kampagne 1 „Lehre“** geht es in erster Linie um eine Verbesserung der Erstsemesterbetreuung sowie der Fachstudienberatung, um eine bessere Koordination der Lehrerausbildung, um die Profilschärfung des Magisterstudiengangs und um eine systematische Planung und Entwicklung neuer Studiengänge für die Fakultät. Die **Kampagne 2 „Datenverarbeitung“** trägt dem gestiegenen Bedarf nach Information und Kommunikation Rechnung und widmet sich auch Einzelfragen wie der Verbesserung von Organisationsstrukturen und der Zuständigkeiten für die DV-Versorgung in der Fakultät und in den Fachbereichen. Ziel der **Kampagne 3 „Planungssicherheit/Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Philosophischer Fakultät“** ist es, den Dialog über Struktur- und Planungsfragen zwischen Fakultät, Fachbereichen und Universitätsleitung wiederzubeleben. Über das Steuerungsinstrument „Zielvereinbarungen“ sollen die Fachbereiche in die Lage versetzt werden, die Struktur- und die Haushaltsplanung mit dem Rektorat verbindlich zu regeln. Die **Kampagne 4 „PR/Corporate Identity“** hat zum Ziel, eine bessere Identifikation mit der Fakultät, aber auch ein deutlicheres Erscheinungsbild der Fakultät nach außen zu schaffen. Die **Kampagne 5 „Qualitätssicherung in Forschung, Lehre und Organisation“** versucht, aus den spezifischen Bedingungen geistes- und sozialwissenschaftlicher Disziplinen heraus, Verfahren der Qualitätssicherung und -verbesserung in Forschung, Lehre und Organisation für die einzelnen Disziplinen zu entwickeln.

Es ist einleuchtend, daß Strukturentwicklungsprojekte vom Umfang des Projektes der **Philosophischen Fakultät** der Universität Münster nicht unter den Bedingungen der gewohnten Entscheidungsabläufe in den Hochschulen zum Erfolg gebracht werden können. Ohne auf die letztendlich notwendigen Beteiligungsverfahren zu verzichten, sollen im Zusammenhang mit dem Projekt jedoch auch andere Verfahren der **Willensbildung** an Hochschulen ausprobiert werden. Hierzu ist es notwendig, auch neue Kommunikationsformen und -instrumente zu erproben. Dazu dient u. a. das **StEP-Info**, eine Projektzeitung, die regelmäßig alle Mitglieder der Philosophischen Fakultät über Ziele und Fortschritte von StEP informiert.

„Eckdaten“:

Die Philosophische Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität

- 200 Hochschullehrer
- 165 wissenschaftliche Mitarbeiter
- 200 Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter
- 16.000 Studierende im Hauptfach
- verteilt auf mehr als 37 Standorte

Innovatives Verwaltungsmanagement

an Thüringer Hochschulen



Die viel beklagte Schwerfälligkeit und geringe Zielrationalität der öffentlichen Verwaltung resultiert zum einen aus dem rigiden, durch eine Vielzahl von Rechtsvorschriften sanktionierten Handlungsrahmen. Zum anderen sind dafür Organisationsmängel verantwortlich, die nicht unmittelbar auf die Rechtsgrundlagen zurückzuführen sind. Beide Aspekte berücksichtigt die sogenannte **Funktional- und Verwaltungsreform**, die mehr und mehr auch im Hochschulbereich ansetzt.

Die Aufgabenerfüllung der Hochschulen in Forschung und Lehre ist durch einen stetigen Zuwachs an Verwaltungstätigkeit im weitesten Sinne geprägt. Die **Leistungen der Hochschulverwaltung** haben daran einen maßgeblichen Anteil und sind für die Leistungsfähigkeit der Hochschule von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Der Freistaat Thüringen ist bestrebt, die Qualität und Effizienz der Hochschulverwaltung durch geeignete Maßnahmen grundlegend zu verbessern. Zu diesem Zweck wird das Modellvorhaben „Innovatives Verwaltungsmanagement“ gefördert und in Kooperation mit dem CHE und dem Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes (IWi) seit Oktober dieses Jahres realisiert. Gegenstand und Ziel des Vorhabens ist die exemplarische Modellierung und Optimierung der Verwaltungsprozesse an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, an der Technischen Universität Ilmenau und an der Fachhochschule Erfurt.

Prozeßorientierung statt funktionaler Organisation

Die Geschäftsprozesse rücken immer mehr in das Blickfeld organisatorischer Umgestaltungen. Die **Prozeßorientierung** weist gegenüber der bisher dominierenden funktionsorientierten Sicht in Organisationen eine Reihe von Vorzügen auf. Vor allem schärft sie den Blick für typische Schwachstellen der Funktionalorganisation. Die Integration verrichtungsorientierter, arbeitsteiliger Funktionen zu ganzheitlichen Prozessen verspricht unter anderem schnellere Abläufe, größere Transparenz, mehr Kundenorientierung und bessere Wirtschaftlichkeit.

ARIS-TOOLSET ermöglicht direkte Beteiligung der Verwaltungsmitarbeiter

In dem Projekt kommt das von Professor Scheer am IWi entwickelte **ARIS-Toolset** zum Einsatz, das den Benutzer bei der Modellierung und Analyse der Ist-Prozesse sowie dem Entwurf einer Soll-Konzeption unterstützt. Es zeichnet sich besonders durch die einfache Handhabung und die leicht verständliche Darstellung der untersuchten Prozesse aus. So können und sollen sich die Verwaltungsmitarbeiter direkt an der Durchführung des Vorhabens beteiligen und ihr Know-how einbringen.

Reorganisationsmaßnahmen zukünftig selbständig planen und durchführen

Insofern trägt das Projekt auch nicht den Charakter einer Organisationsüberprüfung. Vielmehr handelt es sich um eine **Organisationsentwicklung**, die die beteiligten Hochschulen überdies in die Lage versetzen soll, Reorganisationsmaßnahmen zukünftig selbständig planen und durchführen zu können.

Das Modellprojekt wird von einem Lenkungsausschuß begleitet, der die Ergebnisse und Erfahrungen bewertet, Empfehlungen zur Umsetzung der Vorschläge ausarbeiten und die Übertragbarkeit auf andere Landeshochschulen prüfen soll.

Integrierte Kostenrechnung

Dr. Rainer Ambrosy,
Kanzler der Fachhoch-
schule Bochum



Fast gebetsmühlenartig wiederholt sich die Forderung des gesellschaftlichen Umfelds an die Hochschulen nach einer Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente. So forderte jüngst die deutsche Wirtschaft im Rahmen der „Leitsätze der deutschen Wirtschaft für eine Reform des staatlichen Hochschulwesens“: „Die kameralistische Haushaltsführung ist durch ein kaufmännisches Rechnungswesen abzulösen“. Wir haben uns in der **Fachhochschule Bochum** in den letzten Jahren intensiv um die Entwicklung eines Controlling-Instrumentariums für Hochschulen gekümmert. Zurückgreifen konnten wir dabei auf die mittlerweile umfangreichen kommunalen Erfahrungen im Rahmen „Neuer Steuerungsmodelle“. Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung im Umfeld weiterer **Controlling-Instrumente** ist ab 1. Januar 1997 geplant. Das entsprechende Konzept wurde bis zum Sommer 1995 im Rahmen des **CHE-Projektes** „Kostenrechnung an den Fachhochschulen Bochum und Dortmund“ ausgearbeitet.

Mit den auf dieser Basis formulierten Anforderungen an die Software wurde die Kooperation mit verschiedenen Partnern gesucht, die sich schwieriger und arbeitsaufwendiger gestaltete als erwartet. Schließlich konnte über eine „ordentliche“ Ausschreibung eine tragbare Zusammenarbeit etabliert werden, so daß ein Finanzmanagementsystem auf der Basis dualer — d.h. kameralistischer und doppischer Buchführung mit folgenden Eckpunkten ab 1997 zur Verfügung stehen wird:

- Erhebung und datentechnische Verarbeitung kostenrechnungsrelevanter Grunddaten jeweils bei den „Bedarfsträgern“ aus dem wissenschaftlichen Bereich durch die Sachbearbeitung im Rahmen der Beschaffung „vor Ort“ (Kostenart, Kostenstelle, Zuordnung zu Kostenträgern, Nutzungsdauer bei Investitionen usw.) mittels Workflow;

DREHSCHLEIBE

- Workflow heißt hierbei: Konsistente und irredundante Datenverarbeitung jeweils auf der Ebene der „kleinsten“ Einheiten (z.B. Kostenstelle „Professor“) für:

- Budgetplanung („Ansätze“) durch die Hochschulleitung;
- Vorplanung der Mittelverwendung durch Budgetverantwortliche;
- Festlegung im Rahmen der Beschaffung;
- kameralistische Haushaltsführung;
- Inventarisierung und Anlagenbuchhaltung;
- controllingorientierte Ermittlung des Werteverzehrs;
- flexible und standardisierbare Auswertungsroutinen;
- weitgehende Ausdifferenzierungsoptionen;
- flexible Verrechnungsoptionen;
- definierte Schnittstellen für die Kommunikation mit anderen Programmen.

Die Ziele **Kostenbewußtsein** und **Kostentransparenz** werden damit konsequent und konkret verfolgt, langfristige und strategische Aussagen zum Mitteleinsatz ermöglicht und das Hochschulmanagement auf zukünftige Anforderungen vorbereitet. Ich scheue mich nicht, nach dem Marx'schen Satz „Das Sein bestimmt das Bewußtsein“ zu prognostizieren, daß sich durch die Informationsverdichtung ein erheblicher Druck für die Hochschulleitung ergeben wird.

University in Transition

Vorbereitung des deutsch-amerikanischen Symposiums

Sowohl in Deutschland als auch in den Vereinigten Staaten sehen sich Universitäten als Institutionen der Forschung und der Lehre mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Wirtschaftliche Entwicklungen in beiden Ländern und weltweit sowie veränderte Erwartungen und Bedürfnisse von Regierungen, Gesellschaft und Wirtschaft stellen harte Anforderungen an die Fähigkeiten von Universitäten, sich als Institutionen zu verändern.

Konzentrierte Arbeit während des ersten CHE-Hochschulleiter-Workshops: Prof. Evelies Mayer und Prof. Detlef Müller-Böling bereiteten mit den deutschen Teilnehmern die Themen des Symposiums vor.



Was bedeuten immer größere Anteile eines Jahrgangs mit Chancen auf eine Hochschulausbildung für die Lehre und für universitäre Forschungsaufgaben? Welche Handlungsmöglichkeiten und Widerstände können bei der Formulierung und künftigen Gestaltung des univer-

sitären Forschungsauftrags (research mission) erwartet werden? Lassen sich neue Management-Methoden und insbesondere die an die Führungsrolle von Universitätsleitungen gestellten Erwartungen mit etablierten akademischen Normen vereinbaren?

AUSLÄNDISCHE ERFAHRUNGEN

Das Symposium „University in Transition“, das gemeinsam vom CHE und der University of California at Berkeley getragen wird, soll für das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem Antworten auf diese Fragen entwickeln. Es spricht die akademischen Aufgaben in Forschung und Lehre ebenso an wie die von Führung und Führungsstrukturen an Universitäten. Ziel des Symposiums, das von Prof. Dr. Evelies Mayer, Staatsministerin a.D., Visiting professor an der UC Berkeley und Coordinator for International Affairs für das CHE, maßgeblich mit vorbereitet wird, ist es, kreative Lösungsansätze zu formulieren, die es erlauben, institutionelle Autonomie und akademische Freiheit in beiden Hochschulsystemen aufrecht zu erhalten.

Namhafte Referenten wie Gerhard Casper werden auf amerikanischer Seite sprechen, von deutscher Seite werden u.a. Prof. Dr. Dagmar Schipanski, Vorsitzende des Wissenschaftsrates und Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, vortragen. Das Symposium wird vom 16. bis zum 21. März 1997 an der UC Berkeley und an der Stanford University stattfinden. Die Projektpartner des CHE sind das Center for International and Area Studies, das Center for Studies in Higher Education (Prof. Richard Buxbaum) und das Center for German and European Studies (Prof. Gerald Feldman).

Themen des Symposiums „University in Transition“

- "Access, Opportunity and Research Missions"
- "Investment and Structure"
- "Strategies of Formation and Implementation of Research Missions"
- "Interdisciplinarity: a New Academic Culture – Conditions for its Success"
- "Funding and Mission"
- "Internal Consequences: Resistance, Responsiveness and Initiatives"
- "Managerial Mechanisms and Academic Norms"

„Humboldt as usual“?

Zeit für Veränderungen



© Frankenberg, oder:
Zusammenfassung eines Teilnehmers

„The New Autonomy of Universities“ war der Titel eines „Top Level“-Seminars für europäische Hochschulleiter, zu dem Teilnehmer aus sechs Ländern nach Pontresina in die Schweiz gereist waren. Das Seminar, das vom CHE gemeinsam mit dem Center for Higher Education Policy Studies, CHEPS, von der Universität Twente, Niederlande, veranstaltet wurde, bot den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu den Themen „Profile“, „Structure“ and „Strategy“ Erfahrungen aus erster Hand. Besonders intensiv diskutiert wurde der Beitrag von Steven Muller, dem ehemaligen Präsidenten der Johns Hopkins University. Im Belle Epoque-Rahmen des Hotels „Kronenhof“ stellte er die Frage nach der **Universität der Zukunft** – der virtuellen Kommunikationsepoche der internationalen Hochschulsysteme. Die Teilnehmer des Seminars stimmten darin überein, daß es trotz aller Unterschiede zwischen den Hochschulsystemen Europas Zeit für eine Veränderung der

Kommunikationskultur in der Universität ist – nicht nur durch elektronische Medien, sondern auch durch Verbesserung der internen und externen Kommunikation. Das „Top Level“-Seminar soll voraussichtlich im zwei-jährigen Rhythmus wiederholt werden.



Der Gastgeber im Hotel Kronenhof, Jürg Thommen (Mitte) mit (v.l.n.r.) Frans van Vught, Prof. Evelies Mayer, Prof. Detlef Müller-Böling, Dr. Jutta Fedrowitz

CHE-Workshop „Kostenrechnung an Hochschulen“

Im CHE-Workshop „Kostenrechnung an Hochschulen“ werden Initiativen präsentiert, die sich mit der Konzeptionierung, der Implementierung und der Durchführung von Kostenrechnung oder Kostenrechnungselementen an Hochschulen beschäftigen. Stärken und Schwächen der kameralistischen und der kaufmännischen Buchführung werden aufgezeigt. Der CHE-Workshop, der am 29. Januar 1997 in der Stadthalle Bielefeld stattfinden wird, will Fachinformationen und Erfahrungen aus der Praxis vermitteln.

Teilnahmebeitrag:

325,- DM, die Teilnehmerzahl ist auf 50 Personen begrenzt.

Anmeldung:

bitte bei der **Pretafet Veranstaltungsagentur**, Düsseldorf, mit beiliegendem Formular.
Telefax: 02 11/43 41 82

Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

Die Überweisung des Teilnahmebeitrags erbitten wir auf das Konto der Agentur Pretafet, Commerzbank AG, Düsseldorf-Golzheim, BLZ 300 400 00, Kto.Nr. 64 20 228-01, Stichwort „Workshop Kostenrechnung“.

Ansprechpartnerin im CHE:

Dr. Jutta Fedrowitz, Telefon: 0 52 41/97 61-26

Michael Daxner: Ist die Uni noch retten?

Zehn Vorschläge und
eine Vision, Reinbek
bei Hamburg 1996



„Die deutsche Hochschule ist im Kern nicht gesund, weil sie keinen Kern mehr hat.“ Appetit machen auf die Hochschulreform ist das erklärte Ziel dieser kritischen Bestandsaufnahme des deutschen Hochschulsystems. Michael Daxner, Präsident der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, warnt vor der Hoffnung, die Hochschule könne sich jetzt noch allein reformieren. Den bisher auf einzelne Symptome fokussierten Blick will er weiten und damit Mut machen zur Reform auch der Gesellschaft, ohne die eine Reform des Hochschulsystems scheitern müßte. **Zehn konkrete Vorschläge** zu verschiedenen Aspekten sollen sicherstellen, daß der nötige Freiraum hierfür eröffnet werden kann.

Ausgehend von der These, daß das Studium der eigentliche Kern jeder Hochschule ist, identifiziert Daxner eine differenzierte Studienreform als zentrales Ziel. Damit eng verknüpft sei die Etablierung eines rationalen, partizipativen und transparenten Evaluationsprozesses, der **Dynamik in die Reformanstrengungen** bringen soll. Gleichzeitig will er aber verhindern, daß die Hochschulmisere lediglich auf ein betriebswirtschaftliches Finanzierungs- und Organisationsproblem reduziert wird. Ein neues Modell für die Personalstruktur des Lehrkörpers bildet den vierten Vorschlag; anschließend folgen Gedanken zu den „republikanischen“ Pro-

BÜCHER

blemen im Hochschulbereich: Partizipation und Hochschulzugang. Ein weiteres Kapitel widmet sich der Forschung und ihren wichtigsten hochschulpolitischen Aspekten. Grundzüge einer neuen Organisationskultur entwickelt das achte Kapitel. Im Finanzierungskapitel faßt Daxner die Aspekte Hochschulfinanzierung und Studentisches Lebens Einkommen zusammen. Aufgegriffen werden hier die Diskussionen um Studiengebühren und BAFÖG-Reform. Das letzte Kapitel behandelt die Herausforderungen der Globalisierung.



Michael Daxner bestätigt mit diesem lesenswerten Buch seine Position als einer der sensibelsten und renommiertesten Beobachter des deutschen Hochschulwesens. Die aktuelle Diskussion stellt er differenziert, und anschaulich dar, und stellt eigene Vorschläge zur Debatte. Immer wieder hebt er seine Kritik **von der hochschulpolitischen auf die gesellschaftspolitische Ebene**, indem er den gesellschaftlichen Konsens hinsichtlich der Hochschulen hinterfragt. Das Finale bildet eine Vision, in der er die gesellschaftlichen und wissenschaftsphilosophischen Grundlagen der Hochschulen miteinbezieht. Er schließt seine Ausführungen mit einem Ausblick auf eine „möglichst gute Universität in naher Zukunft“; indem er seine Vorschläge zu einem Hochschulwesen mit neuem Kern zusammenführt.

Rezensiert von Melanie Hesse, CHE

Impressum:

Herausgegeben vom:
CHE Centrum für
Hochschulentwicklung
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh
Telefon: 0 52 41 / 97 61-21
Telefax: 0 52 41 / 97 61-40

Verantwortlich:
Klaus Neuvians

Redaktion:
Susanne Doppeide

Fotos:
Kai Hesselbarth
CHE

Cartoons:
Eckhard Jacobsen
Erik Liebermann

Produktion:
P & P GmbH, Gütersloh

Druck:
Gütersloher Druckservice