

# CHECK UP

Mitteilungen des Gemeinnützigen Centrums für Hochschulentwicklung GmbH

## Reform der staatlichen Hochschulfinanzierung in Niedersachsen

Beirat legt Empfehlungen vor

Der *Wissenschaftliche Beirat zur Begleitung des Modellversuchs Globalhaushalt in Niedersachsen* hat seine dritten Empfehlungen vorgelegt: „**Ein neues Verfahren der staatlichen Mittelvergabe an die Universitäten in Niedersachsen: Anforderungen, Prinzipien und Umsetzungsvorschläge**“. Der Beirat formuliert darin sowohl grundlegende normative Kriterien zur Gestaltung eines Mittelvergabesystems, als auch handfeste Umsetzungsvorschläge für das Land Niedersachsen.

Seit dem 1. Januar wird in Niedersachsen ein Modell der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten erprobt. Dieses Vorhaben wird von einem Wissenschaftlichen Beirat unter Vorsitz des CHE begleitet. Nach dem Grundverständnis des Modellversuchs erfordern Globalhaushalte gleichzeitig eine **Reform der staatlichen Mittelvergabe**, um dadurch geeignete finanzielle Rahmenbedingungen für die autonomen Entscheidungen der Hochschulen zu schaffen. Der Beirat hat nunmehr ein Konzept für eine solche Reform vorgelegt. Dabei werden in unterschiedlicher Hinsicht neue Akzente gesetzt:



■ Es handelt sich um Modellüberlegungen für eine umfassende Neuorientierung der Mittelvergabe. Es geht also nicht um formelgebundene Mittelverteilung für kleine Töpfe des Hochschulhaushalts, sondern längerfristig um eine **überwiegende Finanzierung von Hochschulen nach Volumen- und Leistungsindikatoren**.

■ Häufig ist die Forderung zu finden, neue staatliche Finanzierungsmodelle müssten den Leistungsgedanken in den Hochschulen fördern. Das trifft zwar zu, ist aber nur ein Ausschnitt aus einem ganzen Katalog an Basisanforderungen, die jedes neue

*Ein neues staatliches Finanzierungssystem soll Aufgabenerfüllung, Leistung und Innovationsfähigkeit der Hochschulen honorieren.*

Modell zu erfüllen hat. Ein solcher Katalog, der als normativer Beurteilungsmaßstab für jegliche Reformbestrebung im Bereich der staatlichen Mittelvergabe dienen kann, wird in den Empfehlungen des Beirats entwickelt. So gilt es einerseits, ein wettbewerbliches Anreizsystem zu konzipieren, das Aufgabenerfüllung, Leistung und Innovationsfähigkeit einer Hochschule honoriert. Ebenso wichtig sind aber auch **Regelungen, die echte Autonomie und Planungssicherheit gewährleisten**. Um diese Anforderungen zu erfüllen, müssen Finanzierungsmodelle einfach und transparent sein sowie den Ansatz der staatlichen Grobsteuerung verfolgen.

Ein neues Verfahren der staatlichen Mittelvergabe an die Universitäten in Niedersachsen:

Anforderungen, Prinzipien und Umsetzungsvorschläge

Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten

Die Empfehlungen sind zu beziehen bei der Geschäftsstelle des Wissenschaftlichen Beirats  
 – Globalhaushalt Niedersachsen –  
 CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
 Dr. Frank Ziegele  
 0 52 41/97 61-22  
 frank.ziegele@bertelsmann.de

- In der aktuellen Situation reicht es allerdings nicht mehr aus, lediglich generelle Anforderungen und Zielsetzungen von Mittelvergabesystemen zu definieren. Vielmehr steht die **konkrete Umsetzung in operationale Konzepte** auf der Agenda. Zu diesem Zweck werden zahlreiche, detaillierte Gestaltungsprinzipien und Vorschläge erarbeitet.

Das Beiratpapier ist somit als **praktische Entscheidungshilfe** gedacht; es soll dem Gestalter von Mittelvergabesystemen – im Sinne eines „Handbuchs“ – Gestaltungsnormen und -prinzipien an die Hand geben und eine Palette von Möglichkeiten der Umsetzung aufzeigen. Die vom Beirat untersuchten Gestaltungsbereiche reichen von der Auswahl geeigneter Indikatoren für die Mittelvergabe (Wie kann man Aufgabenvolumen und Leistung messen?) über die Gestaltung der Entgelte pro Indikatoreinheit (Wie sollen fachspezifische Kostendifferenzen berücksichtigt werden?) und eines Innovationspools bis zu praktischen Fragen der Datengenerierung und einem Prüfkatalog zur Ermittlung von „Vorab“-Zahlungen außerhalb der Globalzuweisung (und das ist nur ein Ausschnitt der komplexen Gestaltungsfragen).

Nicht zuletzt hat sich der Beirat mit Implementierungsaspekten und dabei, z.B. neben der Frage der schrittweisen Einführung, mit einem Problem beschäftigt, das jedem, der sich schon einmal an einer Reform von Mittelvergabesystemen versucht hat, vertraut sein dürfte: Einerseits sind in der Konzeptionsphase eines neuen Verfahrens Modellrechnungen zur Abschätzung der Effekte unerlässlich. Andererseits besteht jedoch die Gefahr, daß statt der Suche nach einem fairen und geeigneten Modell der **Verteilungskampf um Gewinne und Verluste** in den Vordergrund rückt. Dieser Problematik kann durch zwei Strategien begegnet werden:

- Die Aussagefähigkeit von Modellrechnungen muß relativiert werden. So kann beispielsweise eine Rechnung auf Basis von Daten der Vergangenheit niemals die zukünftige Mittelverteilung genau prognostizieren, da Verhaltensänderungen in den Hochschulen - die ja als Folge finanzieller Anreize gerade gewünscht sind - sich nicht abbilden lassen.
- Modellrechnungen müssen als Sensitivitätsrechnungen konzipiert werden, in denen eine Kausalanalyse der Wirkungen von veränderten Modellparametern vorgenommen wird.

Ein Beispiel zeigt die Logik der Sensitivitätsanalyse: Im pragmatischen Modell des Beirats wird davon ausgegangen, daß der bestehende Gesamthaushalt aller Universitäten in der ersten Periode nach Einführung des neuen Modells nicht in Frage gestellt wird. Auch soll im ersten Jahr jede einzelne Universität möglichst nahe an ihr altes Verteilungsergebnis kommen. Nun kann sich aber herausstellen, daß dies nicht vollständig gelingt. Mit der Sensitivitätsanalyse kann geprüft werden, ob die Umverteilung bei Einsatz jeglicher Indikatoren und Gewichtungen unvermeidbar und damit zu rechtfertigen ist. Bleibt die Umverteilungsrichtung über alle möglichen Modellvarianten stabil, so sind die neuen Verteilungspositionen ein systematisches Ergebnis und keine zufällige Folge der Modellgestaltung.

Die Beiratsempfehlungen sollen der **Ausgangspunkt und die Grundlage zur Einleitung eines Prozesses** in Niedersachsen sein, in dem Universitäten und Ministerien in gemeinsamer Arbeit das Vergabemodell weiter operationalisieren und präzisieren, so daß die Universitäten den niedersächsischen Fachhochschulen nachfolgen können, die bereits ab 1999 mit einem System formelgebundener Mittelvergabe beginnen.

## Initiativkreis Bildung

Bundespräsident regte Zukunftsdiskussion an

Bundespräsident Roman Herzog hat im November 1997 eine vielbeachtete Rede zur **Zukunft unseres Bildungssystems** gehalten. Bildung und Erziehung skizzierte er als „eine der ganz großen Zukunftsfragen unseres Landes“. Er rief dazu auf, Bildungsfragen zu einer nationalen Debatte werden zu lassen. Das Engagement des Bundespräsidenten für ein modernes Bildungssystem wollen die Bertelsmann Stiftung und das CHE unterstützen, daher haben sie gemeinsam einen **„Initiativkreis Bildung“** unter **Schirmherrschaft des Bundespräsidenten** ins Leben gerufen.



Das CHE war Gastgeber des Round Tables zum Thema „Wettbewerb durch neue Hochschulfinanzierung“, der am 29. Juni diesen Jahres im Schloß Bellevue in Berlin stattfand.

Unter der Internetadresse: [www.bildungsinitiative.de](http://www.bildungsinitiative.de) finden Sie aktuell die wichtigsten Informationen über die Bildungsinitiative.

Ergebnis des Round Tables zu **„Wettbewerb durch neue Hochschulfinanzierung“** ist zum einen ein Thesenpapier zum zukünftigen Vorgehen: Was ist zu tun? Wer muß was tun? Zum anderen werden der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und das CHE gemeinsam die Bausteine der Studienfinanzierung, die in dem Round Table-Gespräch erarbeitet wurden, in den Gesamtkontext zur Studienfinanzierung inklusive einer Reform des BAföG einordnen. Das Positionspapier wird bis zum Bildungskongreß Anfang 1999 vorliegen.

Der sechste und letzte Round Table stellt **„Innenansichten des Bildungssystems“** vor: Was erwarten Schüler und Studierende von Schule und Hochschule.

### Symposium Hochschulen und Zielvereinbarungen – Neue Perspektiven der Autonomie

19.-20. November, Dorint Hotel Mannheim.

Ansprechpartnerin: Dr. Jutta Fedrowitz, Tel.: 0 52 41/97 61-32, Info: [www.che.de](http://www.che.de)

## Zielvereinbarungen und andere „Modethemen“



Eigentlich sind sie echte Trendsetter, die Symposien des CHE. Im Januar 1995 gingen wir erstmals an die Öffentlichkeit. Thema des Auftakt Symposiums war **Qualitätssicherung in Hochschulen**. In

diesem Sommer konnte man in fast jedem Monat zwei Veranstaltungen mit diesem Thema besuchen. Im Juni 1995 organisierten wir **Hochschulzugang in Deutschland**. Das neue HRG hat nunmehr einen Einstieg in ein erweitertes Auswahlrecht der Hoch-

schulen gebracht. **Studiengebührenmodelle** des Auslands waren im Juni 1996 das Thema. Es hat auch nach dem Regierungswechsel in Bonn kaum an Aktualität eingebüßt. Im Oktober 1996 befaßten wir uns mit **Strategieentwicklung in Hochschulen**. Eine Vielzahl von Hochschulen ist zwischenzeitlich dabei, Leitbilder zu entwickeln und Profile im Rahmen von Strategiesetzungen

## ZUR SACHE

zu bilden. **Staatliche Finanzierung der Hochschulen** lautete das Symposiumsthema im April 1997. Ob Niedersachsen oder Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz oder Nordrhein-Westfalen, fast alle Länder beschäftigen sich mittlerweile mit den Fragen einer belastungs- und leistungsorien-

tierten Hochschulfinanzierung. Das neue HRG schreibt sie darüber hinaus vor. Und letztlich organisierten wir im November 1997 ein Symposium zu **Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen**, ein Thema das in allen Bundesländern neu aufgerollt wird.

Jetzt wenden wir uns den **Zielvereinbarungen** zu. Noch vor vier Jahren meinte ein Rektor zu mir, das sei zwar interessant, aber kein Konzept für Hochschulen. Wir leben in einer sich stark wandelnden Welt. Themen, die vor einem halben Jahr noch tabu waren, sind heute diskutierbar. Auf ein Wiedersehen in Mannheim!

Herzlichst

## Der Arbeitsbereich Leistungstransparenz

Die Projekte im Überblick

Transparenz von Leistungen ist Voraussetzung für den Vergleich von Leistungen und somit für Wettbewerb. Sie bildet das Fundament der Profilierung von Hochschulen und dient als wichtige Information für mögliche Kunden. Die vergleichende Darstellung, wie sie im Rahmen des Studienführers geleistet wird, ermöglicht z.B. Studienanfängern und Studienplatzwechslern Orientierung im Angebot der Hochschulen.

Die hier aufgeführten Projekte verfolgen im einzelnen verschiedene Ziele und daher verschiedene Verfahren: **Quantitative Verfahren** sind dominierend in den beiden Studienführern und beim Benchmarking Club Technischer Universitäten; **qualitative Verfahren** sind in den Evaluationsprojekten mit der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster, der Fachhochschule Aargau und des Graduiertenkollegs Schweiz vertreten.

Das CHE unterstützt diese Projekte auch auf der Suche nach einem hinsichtlich der Aufwand/Nutzen-Relation geeigneten **Verfahren**, das den kontinuierlichen Ausbau der Qualität von Lehre, Forschung und Organisation gewährleistet.

Evaluation erhält darüber hinaus zunehmend Bedeutung als **Instrument strategischer Entscheidungsfindung**. Über den Aspekt der Qualitätssicherung hinaus dienen die Ergebnisse von Evaluationen als Grundlage der Zukunftsplanung für und in Hochschulen und Fachbereichen. Einen umfassenden Überblick der herrschenden Evaluations- und Lehrberichtspraxis als Instrumente zur Qualitätsförderung liefert das CHE-Arbeitspapier Nr. 13 „Lehr- und Evaluationsberichte als Instrumente zur Qualitätsförderung“ von Barz/Carstensen/Reissert.

Projekte	Ziele	Laufzeit	Stand	Veröffentlichungen
Vergleichender Studienführer Chemie & Wirtschaftswissenschaften, herausgegeben zusammen mit der Stiftung Warentest	Information und Orientierung für Studienanfänger und Studienplatzwechsler in den Fächern Chemie und Wirtschaftswissenschaften; Leistungstransparenz herstellen; Profilierung der Hochschulen anregen.	September 1995 bis Mai 1998	Das Projekt ist abgeschlossen. Der Studienführer wurde im Mai 1998 veröffentlicht. Im Mai fand ein resümierender Workshop mit den beteiligten Hochschulen zur Verfeinerung der Erhebungsinstrumente statt. Die Ergebnisse sind in die Untersuchungsmethodik des Studienführers II eingegangen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleichender Studienführer Chemie &amp; Wirtschaftswissenschaften</li> <li>• DUZ Special Heft 3/98</li> <li>• test-Heft der Stiftung Warentest Nr. 3/98</li> </ul>
Vergleichender Studienführer Informatik, Mathematik, Physik & Rechtswissenschaft	Information und Orientierung in den Fächern Informatik, Mathematik, Physik und Rechtswissenschaft; Leistungstransparenz herstellen; Profilierung der Hochschulen anregen.	Mai 1998 bis Frühjahr 1999	Die Befragung der Fachbereiche und der Zentralen Hochschulverwaltungen wurde im Juli 1998 begonnen, die Studierendenbefragung begann im Oktober. Es folgt die Befragung der Hochschullehrer zur Lehr- und Forschungssituation und eine bibliometrische Analyse. Die Erhebungen werden Ende 1998 abgeschlossen sein. (s. S. 6/7)	bisher keine
Benchmarking Club Technischer Universitäten mit den Mitgliedern: <ul style="list-style-type: none"> <li>• RWTH Aachen</li> <li>• TU Berlin</li> <li>• TU Darmstadt</li> <li>• TU Dresden</li> <li>• Universität Dortmund</li> <li>• TU Hamburg-Harburg</li> <li>• Universität Kaiserslautern</li> <li>• Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg</li> </ul>	Verbesserung der Steuerungsfähigkeit der Hochschulen durch vergleichende Analyse ausgewählter Leistungen und Prozesse	<p>Juli 1996 bis Herbst 1997 (1. Arbeitszyklus):</p> <p>Juni 1998 bis Frühjahr 1999 (2. Arbeitszyklus)</p>	<p>Die Arbeiten zum ersten Themenzyklus „interne Verteilungsverfahren für laufende Mittel für Forschung und Lehre“ und „Strukturdatenvergleich“ ausgewählter Disziplinen sind abgeschlossen.</p> <p>Der zweite Themenzyklus „Struktur- und Leistungsbeschreibungen“ der Fächer Elektrotechnik und Informatik läuft zur Zeit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DUZ Special Heft 3/98</li> </ul>
Lehr- und Evaluationsberichte als Instrumente zur Qualitätsförderung	Bestandsaufnahme der Evaluations- und Lehrberichtspraxis; Vorschlag einer „best practice“	1. Januar bis 30. Juni 1996	Das Projekt ist abgeschlossen. Der Bericht liegt als Arbeitspapier vor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CHE Arbeitspapier Nr. 13</li> <li>• Wissenschaftsmanagement Heft 3/97</li> </ul>
Evaluation des Faches Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät	Evaluation als Instrument strategischer Entscheidungsfindung erproben; die Eignung des neu entwickelten, zweistufigen Verfahrens testen.	Oktober 1996 bis Juli 1998	Das Projekt ist abgeschlossen. Der Bericht der Gutachterkommission liegt dem Fachbereich vor. Der Fachbereich erarbeitet auf dieser Grundlage einen Maßnahmenkatalog.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DUZ Special Heft 3/98</li> </ul>
Evaluation der FH Aargau, Schweiz, im Auftrag des Fachhochschulrates	Empfehlungen zur strategischen Positionierung und Entwicklung der neuen FH Aargau	Februar bis Mai 1998	Das Projekt ist abgeschlossen. Der Bericht der Expertenkommission liegt dem Fachhochschulrat vor. Ihre Empfehlungen bilden die Grundlage von dessen strategischer Planung und für den Abschluß von Leistungsvereinbarungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CHECK up 1/98</li> </ul>
Evaluation des Graduiertenkollegs Schweiz für den Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung (SNF)	Überprüfung einzelner Doktorandenprogramme und der Effektivität des Graduiertenkollegs als innovatives Instrument der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung im Rahmen des Schwerpunktprogramms „Zukunft Schweiz“.	Herbst 1998 bis Herbst 2000	Das Evaluationsdesign und die Berufung der Gutachter werden vorbereitet.	bisher keine

## Früher oder später testen wir Sie:

Informatik, Mathematik,  
Physik und Rechtswissenschaft

Ein „Baedeker für Studenten“ – so überschreibt die Wochenzeitung „Die Zeit“ ihren Beitrag zu dem „Studienführer Chemie und Wirtschaftswissenschaften“, den CHE und Stiftung Warentest am 8. Mai 1998 veröffentlicht haben. Diesem großen Lob stand ebenso große Skepsis im Vorlauf des Studienführers gegenüber. Es wurde befürchtet, daß „der Durchschnitt zwischen Mensaeissen, Bibliotheksöffnungszeiten, Lebenshaltungskosten am Studienort und Forschungsprofil ermittelt werden solle, um so den Rang einer Universität festzustellen“ (Gert Kaiser, FAZ 30.6.97). Dieser neuartige Studienführer enthält jedoch kein „Superranking“, sondern ermöglicht durch **differenzierte Angebotsvergleiche** Studienanfängern und Studienfachwechslern Orientierung bei der Studienplatzwahl. Als Beitrag zu größerer Transparenz begrüßten ihn Hochschulen, Wissenschaftsorganisationen und Medien. Nach Abschluß des Pilotprojektes ist nun bereits der Studienführer 1999 in Arbeit, der die Studienbereiche **Informatik, Mathematik, Physik und Rechtswissenschaft** untersucht.

Durch seine bundesweite und flächendeckende Erhebung möchte der Studienführer, neben der Orientierung bei der Studienplatzwahl, einen Beitrag zur **Leistungstransparenz** leisten und die Universitäten und Fachhochschulen zu **weiterer Profilierung** anregen. Der Leser findet Daten zu den Studienangeboten, dem Studienerfolg, der Fachberatung und Betreuung und der Ausstattung. Darüber hinaus werden Forschungsaktivitäten, Studierendenstruktur und Studienatmosphäre präsentiert. Er informiert über Studienfächer, Fachbereiche, Hochschulen und deren Standorte und gibt Expertenmeinungen zu den Berufsaussichten der Absolventen wieder. Um eine schnelle Orientierung zu erleichtern, sind für die dargestellten Fächer Spitzenplätze der Hochschulen nach unterschiedlichen Kriterien zusammengestellt.

*Alle Komponenten, die mehr oder weniger stark die Entscheidung für oder gegen eine Hochschule beeinflussen, sind in diesem Entscheidungsmodell zusammengefaßt.*



Mit dem Studienführer 1999 wird weiter an der Methodik des Pilotprojektes gefeilt. Dazu reflektierten in einem Workshop an der Universität Dortmund Vertreter der an dem Studienführer beteiligten Hochschulen und Fachbereiche noch einmal die **Methoden der Datenerhebung und der Datenauswertung**. Kritik und Anregungen, die auch während der Befragungen im vergangenen Jahr an das CHE herangetragen wurden, sind nun in die Überarbeitung der Erhebungsinstrumente eingeflossen.

Unerlässlich und besonders erfreulich ist das **Engagement der Hochschulen**. Die solide Datenbasis der Studienführer war und ist wesentlich ihrer intensiven Mitarbeit zu verdanken. Diese wird auch weiterhin gebraucht. Wo Lücken im Datenmaterial vorgelegen haben, wollen Hochschulleitungen darauf hinwirken, daß diese in den Folgeprojekten bereinigt werden.

Mittlerweile laufen die Untersuchungen zur **Vorbereitung des nächsten Studienführers** für die Studienbereiche Informatik, Mathematik, Physik und Rechtswissenschaft. Zur Erhebung der umfangreichen Daten wurden Anfang Juli Fragebögen an die zentralen Hochschulverwaltungen sowie die Fachbereiche versandt. Ziel dieser Teiluntersuchung ist die Ermittlung von Strukturdaten. Zu Beginn des Wintersemesters werden Studierende der untersuchten Fächer, ca. 50.000 ab dem 5. Fachsemester, zu ihren Einschätzungen der Studienbedingungen befragt. Eine Befragung der Hochschullehrer zur Einschätzung ihrer Lehr- und Forschungssituation schließt sich an. Darüber hinaus ist zur Beschreibung der Forschungsaktivitäten u.a. eine bibliometrische Analyse vorgesehen. Die Erhebungen werden Ende des Jahres abgeschlossen sein.

Als **Beitrag zu mehr Transparenz** wertet übrigens auch die Bundesanstalt für Arbeit den Studienführer. Sie setzt ihn für die Berufs- und Studienberatung in den Berufsinformationszentren ein. Der Studienführer 1999 wird im Frühjahr erscheinen.

## Dem Projektteam Studienführer im CHE gehören an:



### **Dr. Andreas Barz:**

*Er ist gelernter Politikwissenschaftler und war bereits Projektleiter im Pilotprojekt. Andreas Barz kommt aus dem Saarland und vermisst in Ostwestfalen etwas die französisch gefärbte Lebensart (zurecht!). Er betreut beim Studienführer 1999 überwiegend den Bereich Arbeitsmarkt, Berufsaussichten und Karriereberatung.*



### **Dr. Petra Buhr:**

*Sie ist von der Universität Bremen zum CHE gekommen. Der Landstrich ist ihr vertraut, da sie im schönen Bielefeld Soziologie studiert hat. In Bremen war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin im Sonderforschungsbereich 186, wo sie an der Bremer Langzeitstudie zur Sozialhilfe gearbeitet hat. Sie betreut die Studierendenbefragung für die vier Fächer.*



### **Dipl.-Kffr. Petra Giebisch:**

*Auch sie war bereits maßgeblich an den empirischen Untersuchungen des ersten Studienführers beteiligt. Petra Giebisch ist ein „Kind des Ruhrgebietes“ und der unerschütterliche Dortmunder Optimismus (den wir im CHE gewohnt sind) wird sie und den Rest des Teams auch durch den Studienführer 1999 tragen. Sie betreut den Bereich Hochschulverwaltungen und Erhebung der Rahmendaten.*



### **Dr. Stefan Hornbostel:**

*Unter regionalen Aspekten hat der gelernte Soziologe Gütersloh quasi eingekreist. Stefan Hornbostel studierte Soziologie in Göttingen und Berlin, arbeitete als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wissenschaftlichen Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität GH Kassel und dem Forschungsinstitut für Soziologie an der Universität zu Köln. Letzte Station vor dem CHE war die Friedrich-Schiller-Universität Jena.*

## The Modernisation of University Management

„There is nothing more hazardous than to change the established order of things, for he has as enemies all those who are disadvantaged, who contest his changes like partisans, whilst those who are advantaged remain silent, lest their advantage be perceived.“

### *Doin' The Paradigm Shift An Academic Rap by Bob (Big Dog) Birnbaum*

#### *Verse 1*

*If you wanna be a leader  
in the year 2002  
Then listen to my rap  
and I'll tell you what to do  
You gotta teleconference  
and asynchronize,  
Ya gotta cut out tenure  
and privatize  
Every institution will be downsized;  
Steering will be decentralized.  
You gotta manage total quality  
and reengineer,  
Will they be the answer?  
Well, have no fear.  
If this year's fad just seems to go wrong.  
We'll wait for next year's to come along.*

#### *Refrain*

*Come on you leaders,  
New times are here  
(Shift, paradigm shift)  
Come on you leaders  
Reengineer  
(Shift, paradigm shift)  
to be continued...*

Ungeachtet dieser Warnung Machiavellis, die Lord Ron Dearing, Chairman des britischen National Committee of Inquiry into Higher Education, zitierte, war er der Einladung von CHE und CHEPS nach Pontresina gefolgt, um die **Modernisierung** der „Ordnung der Dinge“ **an europäischen Universitäten** zu beraten.

Mit Universitätsrektorinnen und -rektoren aus sieben europäischen Ländern diskutierten Lord Ron Dearing, Verfasser des als Dearing Report bekanntgewordenen Berichts „Higher Education in the Learning Society“ für die britische Regierung, der Hochschulforscher Robert Birnbaum (University of Maryland, College Park), Sir William Taylor (British Society for Research in Higher Education), Frans van Vught (Universität Twente), Detlef Hunsdiek (Bertelsmann AG) sowie Peter Maassen (CHEPS) und Detlef Müller-Böling (CHE) zwei Tage lang in schweizer Klausur.

Im Mittelpunkt der Vorträge und Gespräche standen, für die Teilnehmer aus Deutschland vielleicht etwas überraschend, weil abweichend von der aktuellen Diskussion in der Bundesrepublik, nicht so sehr der Einsatz „harter“ Managementinstrumente wie beispielsweise Controlling, Kostenrechnung oder Benchmarking. Die für Hochschulmanager, und wohl nicht nur für diese Spezies, essentiellen **„soft skills“** wie Kommunikation, Teambildung, Urteilsvermögen, Motivationsfähigkeit und die Ausbalancierung der Interessen von zentralen und dezentralen Einheiten standen im Vordergrund.

Im Licht der Ergebnisse des **Academic Leadership**-Forschers Robert Birnbaum erschien „Führung“ als kulturell bedingte soziale Zuschreibung, die Verständigung zwischen **leaders** und **followers** sei daher essentiell. Im Bertelsmann-Management-Modell wird unternehmerische Verantwortung auf dezentral agierende und rechtlich eigenständige Einheiten übertragen. Wagniskapital wird zur Finanzierung neuer Geschäftsideen zur Verfügung gestellt. Voraussetzung dafür sei ein kontinuierlicher Dialog mit der Zentrale in Gütersloh.

Wissenschaftliche Kollegialität müsse neu definiert werden als **new collegiality**, die die Institution mit einschließt, forderte Frans van Vught. Eine offene und kontinuierliche Kommunikation in beide Richtungen wurde als wichtige Voraussetzung und unverzichtbares Mittel zur Veränderung gesehen. Dabei seien **weitere Professionalisierung** und **Training on the Job** erforderlich. Ohne „soft skills“ seien die dringend notwendigen Reformen, denen die Universitäten aller Seminarteilnehmer sich gegenübersehen, nicht zu erreichen.

Modern University Management beschränkt sich daher nicht auf „privatize, downsize and decentralize“, wie es Bob (Big Dog) Birnbaum mit den „drei Tenören aus Twente“ in einem Academic Rap zum Ausklang des Seminars ausdrückte. Zum **Modern University Management** gehört laut Sir William Taylor: „What they don't teach you at Harvard Business School.“



## Studentische Initiative für das CHE

Workshop zur Hochschulreform

Welche Vorschläge machen Studierende zur Hochschulreform? Eine selten gestellte Frage – doch warum eigentlich? Das CHE interessierte sich für ihre Ideen und lud Studierende zu einem Workshop ins Gästehaus der Universität Dortmund in Bommerholz ein. Ein Wochenende lang sollten wir die Gelegenheit haben, über Hochschulreform zu diskutieren. Besonderes Kennzeichen der eingeladenen Studierenden: Wir engagieren uns für Hochschulreform, ohne ideologisch oder parteipolitisch gebunden zu sein. Und uns verbindet die Bereitschaft zu offener, pragmatischer und lösungsorientierter Auseinandersetzung. Ansonsten dominierte Unterschiedlichkeit: Zwölf Studierende aus sieben Universitäten, die mindestens ebenso viele verschiedene Fächerkombinationen studierten, kamen zusammen.



Und doch gelang es den Studierenden immer wieder ihre Vorschläge zur Hochschulreform in die Diskussion einzubringen.

Ohne die Initiative des CHE wären wir uns in dieser Zusammensetzung nicht begegnet. Wobei die Initiative zunächst verdächtig erschien. Gab es einen „heimlichen Lehrplan“ für diesen Workshop? Es gab ihn nicht. Unterstützt durch die Moderation von Dr. Andreas Barz entdeckten wir sehr schnell auch inhaltliche Übereinstimmungen. Denn trotz aller Unterschiede waren unsere Erfahrungen an der Universität vergleichbar. Gute wie schlechte Erfahrungen ließen sich bündeln und so drei wesentliche Bereiche benennen, in denen Reformen ansetzen müssen:

1. **Die Kultur an den Hochschulen** – Sie soll dahingehend verändert werden, daß sich die Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Hochschule verbessert. Partnerschaftlichkeit und ein Bewußtsein für das Gemeinsame sind dafür erforderlich. Eine profilierte Hochschule macht es leichter möglich, sich mit ihr zu identifizieren.

2. **Entscheidungsstrukturen** – Die gegenwärtige Situation ist vielfach davon gekennzeichnet, daß Gremien nicht der Problemlösung dienen, sondern der Reproduktion des Status quo. Ziel muß es daher sein, die Ausrichtung an Problemen zu verstärken. Dies gelingt durch Mittelvergabe aufgrund von Zukunftsplänen. Zukunftspläne weisen die selbstgewählten Entwicklungsziele aus und geben an, wie sie erreicht werden können. So läßt sich Innovation fördern, Untätigkeit wird sanktioniert.

3. **Die Trias von Forschung-Lehre-externem Bezug** – Die Einheit von Forschung und Lehre ist oftmals zur „Leerformel“ verkommen, die gesellschaftliche Anbindung mangelhaft. Auch das Verhältnis von wissenschaftlicher und beruflicher Qualifikation ist unausgewogen. Die gezielte Ausbalancierung, unterstützt durch mehr Eigenverantwortung, Verbindlichkeit und Kooperation, garantiert die Qualität der Hochschule.

Die Ergebnisse unserer Diskussionen haben wir im „**Bommerholzer Manifest**“ niedergelegt. Für das weitere Engagement an der eigenen Universität gab uns diese Erfahrung einen deutlichen Motivationsschub. Und wir waren uns einig darüber, gemeinsam weiterzuarbeiten. Ziel ist es, studentische Vorschläge zur Hochschulreform stärker in die Diskussion zu bringen. Dazu werden wir uns regelmäßig treffen, sowie als Netzwerk arbeiten, um unsere Vorstellungen zu formulieren. Außerdem verstehen wir uns als unabhängiger „studentischer Beirat“, der Vorschläge des CHE aus Sicht der Studierenden prüft und zu ihnen Stellung nimmt. Wir wollen uns aktiv an der Diskussion zur Hochschulreform beteiligen und damit auch beweisen, daß Studierende ernstzunehmende Partner an den Hochschulen sind.

Christoph Blumberg ist 29 Jahre und studiert Sportwissenschaft an der Universität Hamburg.

## Untersuchung der DV-Organisation

Fachhochschule  
Frankfurt am Main

Hintergrund des Vorhabens ist der **zunehmende Einsatz von DV-Systemen in den dezentralen Bereichen**. Diese Dezentralisierung der Rechenleistung führt dazu, daß systemnahe Aufgaben nicht mehr allein in der zentralen DV-Abteilung, sondern insbesondere an den Arbeitsplätzen in den Fachbereichen und den Verwaltungsabteilungen anfallen. Zudem sind die Mitglieder der **Fachhochschule Frankfurt am Main** in ihrer täglichen Arbeit auf ein reibungsloses Funktionieren der Anwendungssysteme angewiesen und benötigen bei Problemen rasche und kompetente Hilfestellung.



von links:

Olaf Keitzel, CHE

Prof. Dr. Berndt Kirschlechner,  
FB Sozialpädagogik

Prof. Dr. Klaus Quirder,  
FB Elektrotechnik

Prof. Dr. Bernd Dumbacher,  
FB Mathematik, Naturwissenschaft,  
Datenverarbeitung

Dr. Reiner Frey, Kanzler

Andreas Richter,  
Personalratsmitglied

Wlfrid Panzer, Leiter DV-Abteilung

Klaus Röhr, DV-Abteilung

Im Verlauf des auf ein halbes Jahr befristeten Projektes sollen zunächst sowohl die derzeitige Zuständigkeitsverteilung zwischen Zentralverwaltung und Fachbereichen hinsichtlich der Wahrnehmung von DV-Aufgaben betrachtet, als auch die Zufriedenheit der Leistungsempfänger mit den erbrachten Leistungen ermittelt werden. Ziel ist letztlich die Entwicklung einer Soll-Konzeption für eine klientenorientierte und wirtschaftliche Bereitstellung von DV-Dienstleistungen in der Fachhochschule.

Nach einer Bestandsaufnahme der DV-Infrastruktur und des Software-Einsatzes werden die Fachhochschulmitglieder nach der Qualität der DV-Dienstleistungen befragt. Anhand der Untersuchungsergebnisse sollen zum einen **Bedarfsprofile** ermittelt und adäquate **DV-Dienstleistungsangebote** definiert werden. Zum anderen sollen mittels eines Stärken-/Schwächenprofils problematische Abläufe identifiziert und auf Verbesserungspotentiale untersucht werden. Schließlich wird ein Vorschlag für die künftige **Zuständigkeitsverteilung** erarbeitet. Die Dokumentation und Analyse der DV-Organisation erfolgt unter Einsatz des ARIS-Toolsets, eines Reorganisationswerkzeugs, das auch schon bei der Untersuchung der Zentralverwaltungen in Thüringer Hochschulen erfolgreich eingesetzt wurde.

## Prozeßorientierter Software-Einsatz

CHE-Workshop

### Prozeßorientierter Software-Einsatz an Hochschulen

18.02.99  
Stadthalle Bielefeld

**Ansprechpartner im CHE:**

Dr. Jutta Fedrowitz,  
0 52 41-97 61-28,  
jutta.fedrowitz@bertelsmann.de

Olaf Keitzel,  
0 52 41-97 61-31,  
olaf.keitzel@bertelsmann.de

Eine nachhaltige Verbesserung der Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns ist nur durch eine grundlegende Reorganisation zu erreichen. **Reorganisationsvorhaben** haben üblicherweise eine **organisatorisch-strukturelle** und eine **dv-technische Komponente**. Ihr Erfolg hängt nicht zuletzt davon ab, beide Dimensionen der Erneuerung sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Dies soll der Workshop verdeutlichen. Er knüpft an die beiden vorausgegangenen Workshops „Software für Hochschulen“ und „Prozeßoptimierung in der Hochschulverwaltung“ an.

Problem: In vielen Projekten, etwa der Ablösung der Kameralistik durch ein kaufmännisches Rechnungswesen und/oder der Einführung einer Kostenrechnung, bestimmt der Grad der Unterstützung definierter Funktionen maßgeblich die Entscheidung über die Einführung einer bestimmten Software. Die Möglichkeit zur Reorganisation kompletter Geschäftsprozesse wird selten in Betracht gezogen. Wenn überhaupt, werden Abläufe im Rahmen der DV-Implementierung lediglich modifiziert, wobei Art und Umfang der organisatorischen Veränderung eng mit den Möglichkeiten und Grenzen der vorgegebenen Software verknüpft sind. Dadurch werden die Potentiale einer Investition in neue DV-Systeme nicht hinreichend ausgeschöpft.

## Ein Leitbild für die Verwaltung

Hochschule Bremen



Jürgen-Peter Henckel,  
Kanzler der  
Hochschule Bremen

Die Hochschulen sehen sich zur Zeit nicht nur als Stätten von Forschung und Lehre vor gravierende Änderungen gestellt, auch die **Verwaltungen der Hochschulen** sind vom Wandel der Verhältnisse betroffen. Die Einführungen von Globalhaushalten, die Berücksichtigung von Output-Kriterien bei der Mittelzuteilung, die Deregulierung von Rechtsnormen und die Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf die Hochschulen fordern die Hochschulverwaltungen zu neuen Lösungen heraus. Die Hochschule Bremen hat hierauf reagiert und in Kooperation mit dem **CHE** Centrum für Hochschulentwicklung im Oktober 1997 das Projekt KIS – Kommunikation, Identifikation, Strategieentwicklung – ins Leben gerufen.

Unter den fünf Teilaspekten des KIS-Projektes ist die Entwicklung eines **Leitbildes der Verwaltung** ungewöhnlich und von besonderer Bedeutung. Das Leitbild erfüllt im wesentlichen zwei Aufgaben: zum einen erhalten die Angehörigen der Verwaltung sowie Außenstehende eine wichtige Orientierung, da das Leitbild die gemeinsam geteilten Werte und Ziele festhält. Zum anderen spricht es die Motivation und die Identifikation der Verwaltungsangehörigen an. Durch das Leitbild erhält die Arbeit aller Mitarbeiter eine gemeinsame – erstmals formulierte – Grundlage, so daß für jeden Mitarbeiter sowohl das Umfassende der Verwaltung als auch die eigene Position im Gesamtzusammenhang transparenter werden.

## DREHSCHEIBE

Da das Leitbild der Hochschulverwaltung seine Wirkung nach innen und nach außen nur entfalten kann, wenn die darin enthaltenen Ziele von einer großen Mehrheit der Hochschulangehörigen getragen werden, haben die Verwaltungsangehörigen ausreichend Zeit und Gelegenheit bekommen, zu einem ersten Entwurf Stellung zu nehmen und Änderungsvorschläge zu unterbreiten. Nach Einarbeitung der verschiedenen Änderungsvorschläge liegt nun dieses Leitbild für die Verwaltung der Hochschule Bremen, mit den vier Schwerpunkten **Leistungsauftrag, Effizienz, Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung** vor.

Die Kampagne 5 steht nicht isoliert da. Neben ihr stehen die weiteren **KIS-Teilprojekte**:

- Kampagne 1 „Formulierung eines Leitbildes für die Hochschule Bremen“,
- Kampagne 2 „Strategische Planung für die Fachbereiche“,
- Kampagne 3 „Kommunikation“,
- Kampagne 4 „Identifikation“,
- Kampagne 5 „Leitbild für die Verwaltung der Hochschule Bremen“.

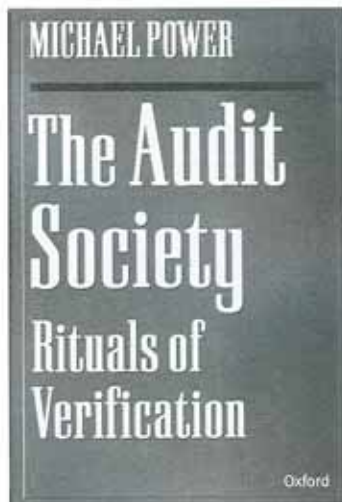
Nur das Zusammenspiel aller fünf Kampagnen kann zu den angestrebten Veränderungen in der Hochschule Bremen führen.

Es gibt einige Hochschulen in Deutschland, die über ein Leitbild verfügen, aber die Entwicklung eines Leitbildes für die Hochschulverwaltung war bisher außer acht geblieben. Zunächst war es erforderlich, möglichst viele interessierte Verwaltungsangehörige für die Mitarbeit zu gewinnen. Nur so fanden die unterschiedlichen Sichtweisen in der Diskussion Berücksichtigung und führten zu einem Gedanken- und Erfahrungsaustausch unter den Verwaltungsangehörigen. Darüber hinaus hatte dieser Prozeß entscheidenden Einfluß auf die Wirkung des Leitbildes, da von ihm abhängig war, ob sich die Mitarbeiter mit dem Leitbild identifizieren könnten, um es im Büroalltag zu „leben“.

Um die im Leitbild genannten Ziele zu erreichen, müssen sie allerdings hochschulintern in weitere Maßnahmen übersetzt werden. Qualitätszirkel führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Leistungsauftrags, Befragungen der internen und externen Zielgruppen verstärken die Kundenorientierung, Benchmarking steigert die Effizienz, Personalentwicklungspläne sowie Mitarbeitergespräche und –befragungen dokumentieren die Mitarbeiterorientierung. Ein weiterer Themenbereich der Kampagne 5 ist die **Neuordnung des Verhältnisses von zentraler und dezentraler Aufgabenverteilung**. Insbesondere geht es darum, den Fachbereichen im Rahmen der Budgetierung mehr Autonomie zu gewähren.

## Rezension

Michael Power:  
The Audit Society.  
Rituals of Verification,  
Oxford Univ. Press, 1997



Ausgehend von der Beobachtung, daß die Prüfung (Auditing) gesellschaftlicher Austauschprozesse sich zunehmend auf **Verfahren des Evaluierens und Zertifizierens jenseits der Wirtschaftsprüfung** ausdehnt, fragt Michael Power nach den Gründen für diesen Wandel. Power wendet sich mit seiner Analyse, welche er vorwiegend auf der Grundlage von Beschreibungen entsprechender Entwicklungen in Großbritannien dokumentiert, nicht an den mit Evaluationsverfahren beauftragten Praktiker, sondern an die immer größer werdende Zahl von „Geprüften“ in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen. Dem Autor geht es dabei um die **Voraussetzungen, Ursachen, Folgen und Perspektiven** einer Gesellschaft, die sich immer mehr zu einer Gesellschaft der Prüfenden und Geprüften entwickelt.

Power führt die „Audit-Gesellschaft“ auf einen veränderten Umgang mit den der Allgemeinheit übertragenen Aufgaben zurück: Angesichts zahlreicher Umwelt-Risiken und einem heterogenen gesellschaftlichen Wertgefüge besteht ein **reduziertes Vertrauen** in die Problemlösungsfähigkeit der mit der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben betrauten Organisationen, beispielsweise der öffentlichen Verwaltung. Verfahren der Wirtschaftsprüfung werden deshalb zunehmend auf die Abläufe und Ergebnisse von Verwaltungshandlungen bezogen. Dies ist nach Power u.a. deshalb möglich, weil die Wirtschaftsprüfung selbst eine Flexibilität und Offenheit in der Gestal-

## BÜCHER

tung ihrer Prüfungsabläufe entwickelt hat, welche sie für derartige Anpassungsleistungen prädestiniert. Hinzu kommt das in einigen Bereichen veränderte **staatliche Selbstverständnis**, das sich zunehmend auf die Vorgabe strategisch-politischer Ziele beschränkt.

Die Prüfung der Abläufe und Zertifizierung der Verfahren wird in diesem Zusammenhang zum Gradmesser der Legitimation staatlichen Handelns. **Prüfungsverfahren** erweisen sich nach Power als durchaus kreativ. Wenn Organisationen nicht über klare Maßstäbe für Produktivität verfügen, dann kontrollieren die Prüfer nicht ihre Erfüllung, sondern entwickeln eigenständig Effizienzkriterien. Die derart „Geprüften“ sind mit diesen Prozeduren jedoch offensichtlich nicht immer einverstanden, wie die entsprechenden Ausführungen bei Power zur Bewertung der Lehre und Forschung in britischen Hochschulen zeigen.

Neben den Schwierigkeiten im Dialog zwischen Prüfern und Geprüften weist er aber auch auf den wesentlichen Aspekt hin, daß häufig unklar ist, wie mit **Prüfungsergebnissen** umgegangen werden soll. Diese erhellenden Passagen sind insbesondere im Hinblick auf die laufende Diskussion um Evaluation von Lehre und Forschung bzw. um Indikatoren für formelgebundene Mittelzuweisungssysteme auch für die **hochschulpolitische Debatte in Deutschland** von Interesse. An der Hochschulreform interessierte Leserinnen und Leser finden bei Power eine intelligente und kritische Analyse der gesellschaftlichen Gründe, die dazu führen, daß sich auch Hochschulen zunehmend mit Fragen der Rechenschaftslegung, der Evaluation und Zertifizierung ihrer Leistungen auseinandersetzen müssen. Dort, wo er diese Entwicklungen zu Recht kritisch hinterfragt, läßt der Autor allerdings offen, wie es anders gehen soll.

Erhard I. Krasny

### 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  
Internet: www.che.de

**Redaktion:**  
Susanne Dopheide

**Cartoons:**  
Thomas Pläßmann

**Produktion:**  
P & P GmbH, Gütersloh

**Druck:**  
TopPublishing