

CHEck up

Ausgabe 1/97

Mai 1997

Mitteilungen des Gemeinnützigen Centrums für Hochschulentwicklung GmbH

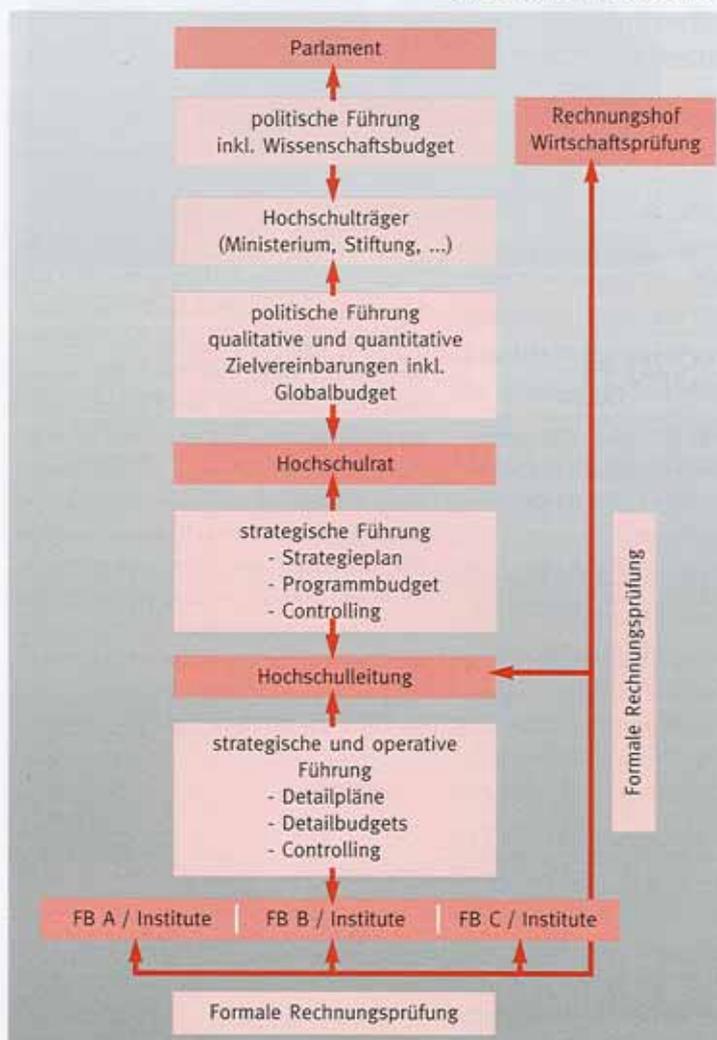
Finanzautonomie an niedersächsischen Hochschulen

Niedersächsische Hochschulen sollen zukünftig einen „Aufsichtsrat“ erhalten

„Zehn Empfehlungen zur Einführung von Hochschulräten“ hat der Wissenschaftliche Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten unter dem Vorsitz von Prof. Detlef Müller-Böling im März 1997 vorgelegt. Adressaten sind Landtag, Landesregierung, Landesrechnungshof und die Hochschulen des Landes Niedersachsen. Nach den Empfehlungen zur Aufhebung bestehender Restriktionen (siehe CHEck up 2/96) ist dies nun der zweite konkrete Vorschlag im Rahmen dieses Modellvorhabens, dessen Ziel es ist, die Effektivität, Effizienz und Flexibilität der mit einem Globalbudget ausgestatteten Modellhochschulen zu steigern. Die Universität Oldenburg, die Technische Universität Clausthal und die Fachhochschule Osnabrück werden seit Januar 1995 als Landesbetriebe geführt.

Der Wissenschaftliche Beirat spricht Empfehlungen aus, wie das Verhältnis zwischen Land und Hochschulen neugestaltet werden kann und welche Kompetenzen und Aufgaben ein Hochschulrat bei der damit einhergehenden Delegation von Verantwortlichkeiten und der zu ihrer Wahrnehmung notwendigen Kompetenzen von Politik und Verwaltungsbehörden an die einzelnen Hochschulen übernehmen soll.

Als neues Lenkungsgremium an der Schnittstelle zwischen Staat und Hochschule soll der Hochschulrat zunächst weitreichende Kompetenzen übernehmen, die bislang das Wissenschaftsministerium innehat. Die Empfehlungen sehen im Einzelnen vor, daß zukünftig nicht mehr der Staat, sondern der Hochschulrat Prüfungs-, Promotions- und Studienordnungen genehmigt. Zudem soll das neue Gremium für die Errichtung und Aufhebung von Fakultäten und Instituten sowie die Einrichtung und Aufhebung von Professuren oder die Ernennung, Beförde-



Kompetenz des neuen Lenkungsremiums

nung und Entlassung von Professoren zuständig sein. Auch die Hochschulen sollen zukünftig Kompetenzen an den Hochschulrat abgeben. So soll er – nach Rückkopplung mit dem Senat – die Hochschulleitung wählen und bestellen. Weiterhin ist vorgesehen, daß der Hochschulrat im Zusammenwirken mit der Hochschulleitung die strategische Planung der Hochschule übernimmt. Die Mitglieder der Hochschulleitung sollen dem Hochschulrat persönlich für ihre Leistungen verantwortlich und rechenschaftspflichtig sein.

Die Festlegung der staatlichen Rahmenbedingungen für Lehre und Forschung einschließlich der Hochschulbudgets verbleibt bei Ministerien und Parlamenten.

Damit der Hochschulrat seiner **Aufsichts- und Beratungsfunktion** unabhängig gerecht werden kann, empfehlen die Experten, das neue Gremium ausschließlich extern mit bis zu neun Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zu besetzen. Die Mitarbeit muß ehrenamtlich übernommen werden. Außer einem kleinen Sekretariat ist kein bürokratischer Apparat vorgesehen. Das Vorschlagsrecht für die Mitglieder des Hochschulrates, die für vier Jahre vom Hochschulträger (Ministerium) bestellt werden sollen, liegt bei den Hochschulen.

Die nächsten Empfehlungen des Wissenschaftlichen Beirats werden sich mit der hochschulinternen Aufgabenverteilung und der internen Organisation der Entscheidungsprozesse autonomer Hochschulen auseinandersetzen.

Die „Empfehlungen zur Einführung von Hochschulräten“ können bei der Geschäftsstelle des Wissenschaftlichen Beirats im CHE angefordert, oder über das Internet bezogen werden.

Kontakt: Erhard Krasny

Tel.: 0 52 41/97 61-30

E-Mail: erhard.krasny@bertelsmann.de

Internet: www.che.de

Hochschulrat – und was dann?



Als das CHE vor drei Jahren von Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule gesprochen hat, hat fast jeder mit dem Kopf geschüttelt und dies für unvorstellbar gehalten

– meist mit dem Argument, der Gesetzgeber habe doch die Ziele der Hochschulen schon in den Gesetzen fixiert. Was gäbe es da noch zu vereinbaren? Mittlerweile sind Zielvereinbarungen nicht nur diskussionswürdig, von etlichen werden sie geradezu als das Allheilmittel für ein neues Verhältnis zwischen einer weitgehend autonomen Hochschule und einem in Details eingriffen zurückgenommenen Staat angesehen.

Einen ähnlichen Diskussionsstand erleben wir jetzt mit dem Vorschlag, Hochschulräte einzuführen. Obwohl auch von anderer Seite, etwa aus Bayern oder Nordrhein-Westfalen, bereits zur Diskussion gestellt, ist der CHE-Vorstoß, gemeinsam mit einem Wissenschaftlichen Beirat in Niedersachsen erarbeitet, der konkreteste und konsequenteste

Entwurf. Entscheidend ist, daß wir auch hier den Hochschulrat als ein Teilstück einer umfassenden Weiterentwicklung unseres Hochschulsystems begreifen, bei der nicht nur ein Rädchen verändert wird, sondern viele ineinandergreifende und sich ergänzende Räder neu konzipiert werden müssen.

ZUR SACHE

Im vorliegenden Fall geht es darum, daß

- bisherige Aufgaben des Staates (insbesondere Genehmigungsvorbehalte, die teilweise intensiv praktiziert wurden),
- bisherige Aufgaben der Hochschulen (insbesondere die Wahl der Hochschulleitung) sowie
- Aufgaben, die bisher unzureichend sowohl vom Staat wie von den Hochschulen wahrgenommen wurden (insbesondere die strategische Planung und Kontrolle) auf eine Zwischen-Institution, den Hochschulrat, verlagert werden.

Dadurch kann dreierlei erreicht werden: Erstens wird der Einfluß des Staates in der Detailsteuerung zurückgefahren, es verbleibt, sinnvollerweise die politische Globalsteuerung. Zweitens wird die Hochschulleitung durch den Rückhalt in einem externen Gre-

mium unabhängiger für prioritäre Entscheidungen. Drittens wird der notwendige Austausch zwischen Hochschulsystem und Gesellschaft institutionalisiert.

Der Hochschulrat macht aber nur wirklich Sinn und kann seinen Nutzen erst voll entfalten, wenn die Hochschulen Globalhaushalte erhalten, sie für Aufgaben finanziert werden, die im Wege von Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Hochschulträger festgelegt worden sind und deren Zielerreichung auch überprüft wird, ein Wettbewerb über Leistungen in der Lehre, Studienanfänger und Absolventen geführt wird, andere Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen in den Hochschulen greifen und etliches mehr. Die Globalvision eines künftigen Hochschulsystems im Sinn zu behalten und sich nicht an isolierten Einzelmaßnahmen zu erschöpfen, das ist die Aufgabe der Stunde.

Herzlichst



Hochschulpolitisches Spitzengespräch im CHE

Wegmarken der
Hochschulentwicklung,
18. Dezember 1996

Und sie bewegt sich doch! Unter der Leitung von Staatssekretär a.D. Dr. Gerhard Konow wurden gemeinsam einige „Wegmarken der Hochschulentwicklung“ abgesteckt. Minister und Staatssekretäre von Bund und Ländern trafen sich mit Vertretern der Wissenschaftsorganisationen, der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft und der Gewerkschaften sowie den bildungspolitischen Sprechern der Parteien zu einem hochschulpolitischen Gespräch im CHE in Gütersloh.

Der Generalinspektor des Niederländischen Bildungswesens, Prof. Ferdinand J. H. Mertens, betonte einleitend, man müsse auch berücksichtigen, wie die Diskussion über die Hochschulreform hierzulande auf die europäischen Partner wirke. Von „verrotteten“ Hochschulen zu sprechen, vermittele im Ausland ein falsches Bild.

Weitgehend einig waren sich die Diskussionsteilnehmer über die Forderung nach mehr korporativer Autonomie für die Hochschulen. Autonomie bedeute insbesondere mehr Handlungsfreiheit gegenüber dem Staat. Von zentraler Bedeutung ist dabei der Übergang von der ex ante-Prozesssteuerung zur ex post-Ergebnisbewertung. Wesentliche

Elemente einer gestärkten Hochschulautonomie sind Globalhaushalte, die Personalhoheit, leistungsorientierte Mittelzuweisungen an die Hochschulen und in den Hochschulen, Zielvereinbarungen in bezug auf Studiengänge und Ausbildungskapazitäten sowie wettbewerbsorientierte Profilbildung und Differenzierung.

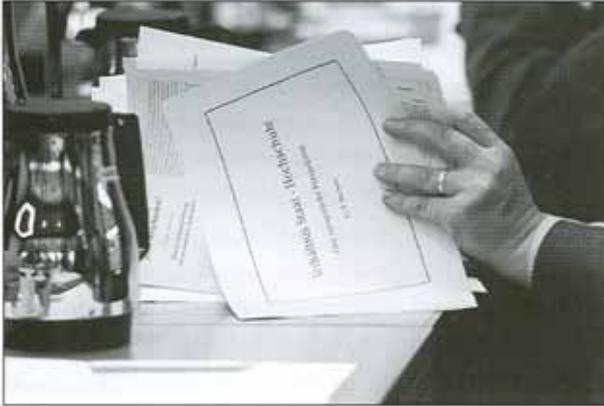
Eine internationale Perspektive bestimmte auch die Diskussion künftiger Leitungsstrukturen an Hochschulen. Der Schweizer Staatssekretär Prof. Heinrich Ursprung stellte das auf Effizienz und klare Verantwortung angelegte ETH-Leitungsstrukturmodell vor: Der Präsident wird von der Regierung eingesetzt; die „Hochschulstände“ partizipieren an Entscheidungen im Wege intensiver Beratung; sie haben jedoch keine eigenen Entscheidungsbefugnisse. Die Devise lautet: **Mitwirkung, nicht Mitbestimmung**. Dieses Modell enthält wesentliche Elemente, die auch für eine Neugestaltung der Leitungsstrukturen hierzulande richtungsweisend sind. Voraussetzung ist größerer Spielraum für die Hochschulen und mehr Eigenverantwortung, die ihnen durch das Hochschulrahmengesetz zugestanden werden müßte. Dabei ist es entscheidend, daß die Hochschulleitungen eine doppelte Legitimation durch eine parlamentarisch verantwortliche staatliche Instanz sowie durch die Mitglieder der Hochschule erhalten.

Wie zu erwarten, wurde das Thema Hochschulzugang kontrovers diskutiert. Professor Kai Hailbronner (Konstanz) sprach sich für eine Neuregelung aus, da das Abitur keine hinreichende Aussage zur Studierfähigkeit mehr mache. Die Mehrheit der Teilnehmer befürwortete selektierende Zwischenprüfungen – verbunden mit einer intensiven Studienberatung während des ersten Studienjahres – anstelle von Eingangsprüfungen.



Zwiesgespräch – Reinhard Mohn, Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung, und Prof. Dr. Hans Uwe Erichsen, Präsident der HRK, am 18. Dezember 1996 in Gütersloh

Der Rektor der Hochschule Bremen, Professor Ronald Mönch, verwies auf die Dominanz des anglo-amerikanischen Systems im weltweiten Wettbewerb. Deutsche Hochschulen seien dagegen mit einem fortschreitenden Verlust internationaler Wertschätzung konfrontiert. Dies müsse bei einer **Neuordnung der Studienstruktur** berücksichtigt werden.



Hochschulpolitik in guten Händen

Übereinstimmung bestand darin, daß möglichst bald die Voraussetzungen für eine breite Internationalisierung der Studiengänge geschaffen werden müssen, wobei englische Grade neben deutsche Grade treten sollten. Ein **„Credit Point“-System** könne den Hochschulwechsel national und international fördern. Die Rahmenprüfungsordnungen müßten durch ein überregionales Akkreditierungssystem ersetzt werden. Begonnen werden könnte mit der Internationalisierung der Graduierten- und Aufbaustudiengänge, aber auch Weiterbildungsangebote sollten schnell und kostendeckend internationalisiert werden.

Die Veranstaltung machte deutlich, daß in einigen wesentlichen Fragen der Hochschulentwicklung durchaus Konsens besteht, der auch ein koordiniertes Vorgehen möglich erscheinen läßt.

„University in Transition“

oder wie der Chancellor die Pizza teilt

Für Chancellor Chang Lin Tien, den ersten Mann der University of California at Berkeley (UCB), stehen die **amerikanischen Forschungsuniversitäten angesichts der prekären staatlichen Förderung vor dem gleichen Problem, wie ein Student, der eine Pizza bestellt: er muß sich nicht nur darum Gedanken machen, wie groß die Pizza ist, sondern auch darum, wie viele Leute ein Stück Pizza abbekommen wollen. Die staatliche Pizza ist allerdings auch in Kalifornien geschrumpft, während mehr und mehr hungrige Universitäten ein Stück davon wollen.**



Chancellor Chang Lin Tien, „erster Mann“ der University of California at Berkeley

Gemeinsam mit der Universität in Berkeley hat das CHE Centrum für Hochschulentwicklung ein **sechstägiges Symposium für deutsche und amerikanische Leiter von Universitäten** durchgeführt, auf dem Herausforderungen diskutiert und Lösungsansätze ausgetauscht wurden. Strategien zur Implementierung von Forschungsfeldern, Erfolgsbedingungen für Interdisziplinarität, Hochschulfinanzierung und Leitungs- und Entscheidungsstrukturen waren die Hauptthemen der Vorträge und Diskussionen von „University in Transition“.

Die **Bedeutung der universitären Forschung für die wirtschaftliche Entwicklung** betonten sowohl Chancellor Tien, als auch Richard Atkinson, der Präsident der University of California. Laut Atkinson stehen etwa 50% des wirtschaftlichen Wachstums mit Investitionen in Forschung und Ausbildung in Zusammenhang. Die neuen Jobs in Kalifornien in kleinen High Tech-, Biotechnologie- und Telekommunikations-Unternehmen lassen sich direkt bis hin zu Forschungsprogrammen, Multimedia-Produkten und der wissenschaftlichen Ausbildung an Universitäten zurückverfolgen. Die Kooperation der UCB mit Industrieunternehmen ersetze die öffentliche Förderung immer mehr, so Tien.

Das beinhaltet jedoch das Risiko, daß die Universität die Grundlagenforschung einschränke und die Studierenden von den Künsten und den Geisteswissenschaften zu finanziell besser ausgestatteten Fächern abwanderten. Clark Kerr, fast legendärer ehemaliger Präsidenten der UC, sieht neben diesem Risiko aber auch die Chance, daß durch Kooperationen mit der Wirtschaft die Universität ein Motor des wirtschaftlichen Wachstums werden könne.

Interdisziplinarität



*If you're going to San Francisco
...vor dem „Campanile“ der UCB:
(v.l.n.r.) Evelies Mayer (TH Darmstadt), Joseph Cerny (UCB), Dagmar Schipanski (Wissenschaftsrat), Kenneth Keller (University of Minnesota), Detlef Müller-Böling (CHE), Richard Buxbaum (UCB), Peter Magrath (National Association of State Universities and Land Grant Colleges), Rainer Künzel (HRK), Anne MacLachlan (UCB), Jutta Fedrowitz (CHE)*

„Interdisciplinarity has to be one key.“ Darin waren sich die Teilnehmer einig: Shirley Strum Kenny, Präsidentin der im Ranking der Forschungsuniversitäten soeben auf Platz drei geschnellten State University of New York Stony Brook und Kenneth Keller, Präsident der Universität von Minnesota, sprachen sich für den **Ausbau der Interdisziplinarität** in der Undergraduate-Ausbildung aus. Evelies Mayer, hessische Wissenschaftsministerin a.D., schlug nach den Erfahrungen ihres einjährigen Forschungsaufenthalts an der UCB flexible interdisziplinäre Strukturen für deutsche Hochschulen vor.

Hochschulmanagement bedeutet für Martin Trow, den ehemaligen Direktor des Centers for Studies in Higher Education der UCB, im Spannungsfeld von Universität und Politik die Autonomie zu maximieren und herausragende Qualität in Lehre und Forschung zu gewährleisten. Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, sieht Hochschulmanagement als **konfliktbezogenes Management „in between“**, zwischen „innen und außen“ oder zwischen „Wissenschaft und Verwaltung“, die eigentlich einer „mission impossible“ entspricht. Instrumente der allgemeinen Organisationstheorie wie die Standardisierung von Aufgaben und Rollen, die Schaffung interner Märkte, die Etablierung einer Korporationskultur oder die Vereinbarung von Zielen machten sie dennoch möglich.

Management-Mechanismen versus akademische Normen standen im Zentrum des „Stanford-Tages“, an dem die gesamte Konferenz auf Einladung von Präsident Gerhard Casper an der Universität Stanford tagte. Casper machte in der Diskussion mit den deutschen Universitätspräsidenten, -rektoren und -kanzlern deutlich, wo die Stärken der beiden Hochschulsysteme liegen. Zwar habe er als Präsident die Kompetenz, ein Department zu schließen oder von ihm angeworbene Mittel zuzuweisen, jedoch habe er keinen Einfluß auf Lehre und Forschung. Als neueste Entwicklung stellt er vor, daß Stanford und die University of California at San Francisco gerade Neuland auf einem Gebiet beträten, auf dem die deutschen Hochschulen viel Erfahrung haben: Kooperation. Weil amerikanische Universitäten normalerweise auf Wettbewerb ausgerichtet sind, kommt die aus Kostengründen eingeleitete Zusammenführung der Krankenhäuser der beiden Medical Schools einer Sensation gleich. Eine im zweiten Schritt geplante Verschmelzung der Medical Schools selbst bedeutet insbesondere für das wissenschaftliche Personal eine ungeheure Revolution, die ihn bereits heute schlaflose Nächte kostet. Die gelungene Mischung von **Konkurrenz und Kooperation** sei entscheidend. Casper ist überzeugt, daß sich im deutschen Hochschulsystem vieles ändern muß. Er, der seine wissenschaftliche Laufbahn an deutschen Universitäten begonnen hat, würde jedoch eines nicht vermissen: „You need rankings like a hole in your head“.

Kommunikation, Identifikation und Strategiebildung an der Hochschule Bremen“

Abschlußbericht

Im April vergangenen Jahres haben die Hochschule Bremen und das CHE ein – auch für das Land Bremen bedeutsames – Projekt vereinbart, das vor allem den Zielen einer verbesserten Kommunikation, Identifikation und Strategiebildung der Hochschule sowie der Steigerung der Attraktivität für die Beschäftigten und die Studierenden dienen soll.

Die **wichtigsten Ergebnisse** der jetzt vorliegenden Studie und die weiteren vorgeschlagenen bzw. beabsichtigten Schritte sind in einem etwa **90 seitigen Abschlußbericht** enthalten, der den Titel trägt: „Entscheidungsfindung, Strategie, Kommunikation und Identifikation an der Hochschule Bremen“.

Befragung von Hochschulangehörigen

Mittels einer Befragung der Hochschullehrer, der wissenschaftlichen Mitarbeiter, der Lehrbeauftragten und der nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter in der zentralen Hochschulverwaltung und in den Fachbereichen wurden Informationen erhoben

- zu den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsumfeld,
- zur Entscheidungsfindung und zu Möglichkeiten der Einflußnahme auf die Entscheidungsfindung,
- zur Strategie der Hochschulentwicklung,
- zur internen und externen Kommunikation und
- zur Identifikation der Beschäftigten mit der Hochschule Bremen.

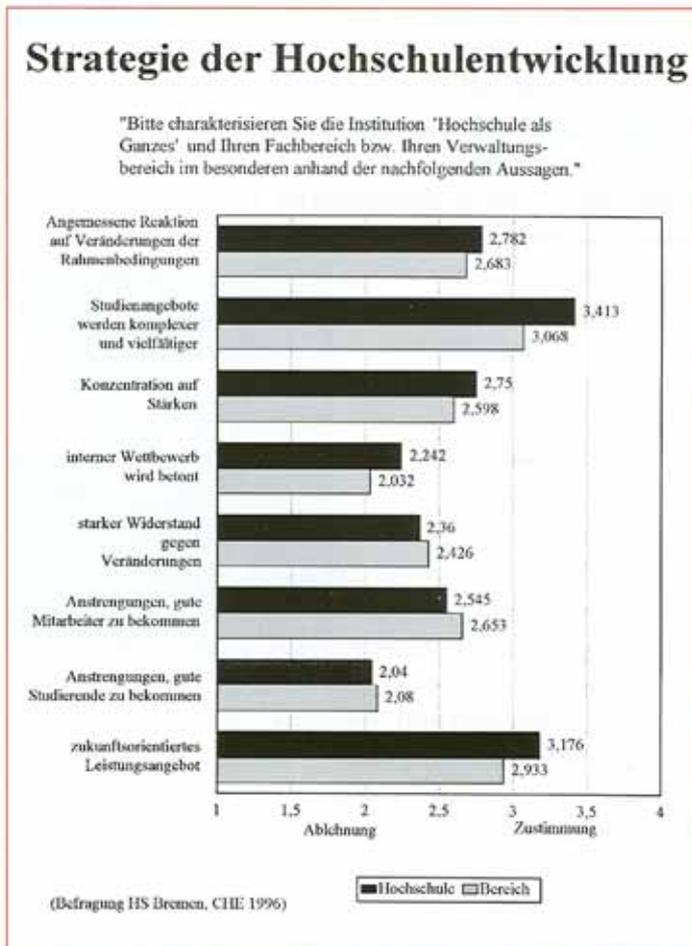


Abb. 1: Strategie der Hochschulentwicklung

Die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld an der Hochschule Bremen wurden von den Befragten grundsätzlich positiv eingeschätzt. Damit korrespondiert der niedrige Wert für die Wechselbereitschaft bzw. Wechselwahrscheinlichkeit der Beschäftigten. Große Zufriedenheit besteht mit dem Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen, mit den Zielen der Hochschule und den Weiterbildungsmöglichkeiten.

Kritisch werden beurteilt: die finanzielle und personelle Ausstattung, die Effektivität der Arbeitsabläufe, die Aufstiegschancen (von den Angehörigen der Verwaltung), die Forschungsmöglichkeiten hinsichtlich der Sachausstattung und einer unzureichenden Organisationsstruktur.

Auffällig bei der Einschätzung der Strategie der Hochschulentwicklung: Einerseits große Zustimmung zu den Aussagen, daß die Studienangebote komplexer und vielfältiger geworden sind und das Leistungsangebot zukunftsorientiert ist, andererseits die Ablehnung der Aussagen, daß der interne Wettbewerb betont wird und daß Anstrengungen unternommen werden, gute Studierende zu bekommen (s. Abb. 1).

Unterschiede zwischen den Fachbereichen

Dabei fällt die Einschätzung der einzelnen Aspekte in den verschiedenen Fachbereichen unterschiedlich aus, was sich natürlich auch zur Einschätzung der Befragten hinsichtlich der Entscheidungsfindung in den einzelnen Fachbereichen sagen läßt (s. Abb. 2).

Im Zusammenhang mit der Identifikation mit der Hochschule Bremen bzw. mit den Fachbereichen der Hochschule fällt die durchweg hohe Zustimmung zur Frage auf, ob der Fachbereich eine eigene Identität hat (s. Abb. 3). Dagegen stoßen auf besonders starke Ablehnung die Aussagen, daß Personen, die sich engagieren, sich ausreichend belohnt fühlen, und daß es eine gemeinsame Auffassung von Zielen und Aufgaben innerhalb der Hochschule gibt. Handlungsbedarf signalisieren auch die hohen Zustimmungswerte zu Aussagen wie: „Einzel- und Sonderinteressen verdrängen das gemeinsame Interesse“ oder „Anderen wird oft die Schuld zugeschoben“.

Da dieser Handlungsbedarf bei der Lektüre des Berichtes auch im Bereich der internen und externen Kommunikation sichtbar wird, haben CHE und die Hochschule Bremen verabredet, im Laufe des Sommers ein gemeinsames Projekt zu starten, dessen Name bereits kreiert wurde: **KIS – Kommunikation-Identifikation-Strategieentwicklung** an der Hochschule Bremen.

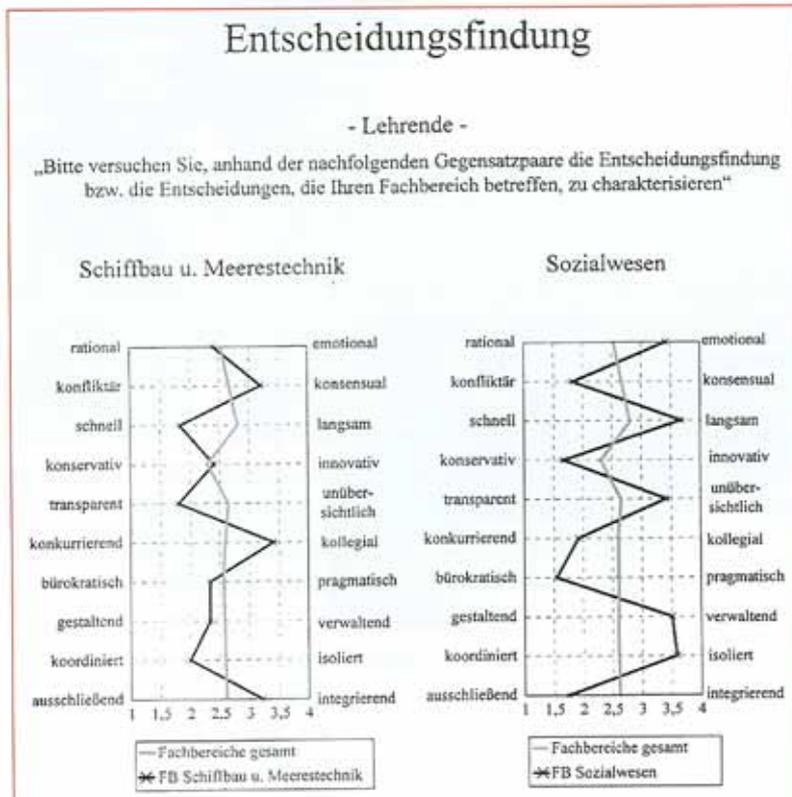
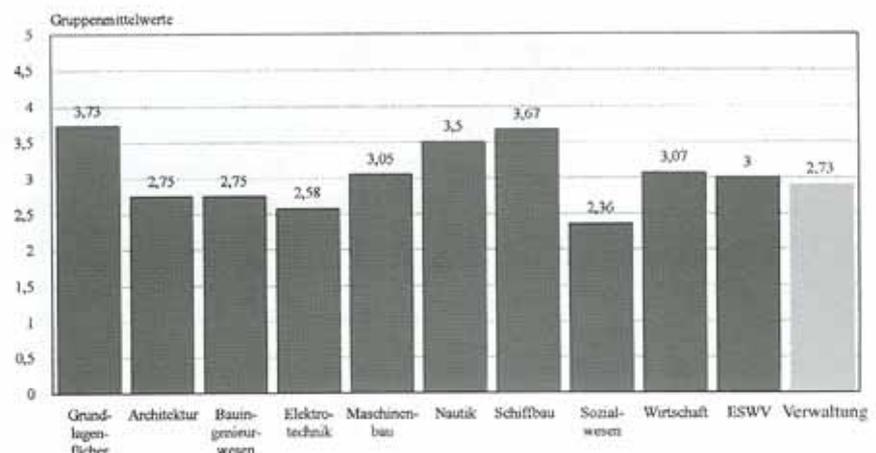


Abb. 2: Entscheidungsfindung Schiffbau und Meerestechnik/ Sozialwesen

"Der Fachbereich hat eine eigene Identität. Er hebt sich deutlich von anderen Fachbereichen ab."



(Significance = 0,0058, Eta Squared = 0,1445)

Abb. 3: Identität des Fachbereichs

Gründung einer Software-Kooperative

Innovative Software für Hochschulen

Vorrangiges Ziel des CHE ist es, die Leistungsfähigkeit der deutschen Hochschulen zu stärken. Hierzu entwickelt das CHE zusammen mit seinen Projektpartnern Lösungen, die vor allem die **Wirtschaftlichkeit** der Hochschulen verbessern und die **Wettbewerbsfähigkeit** stärken sollen.

Wenn bisher in erster Linie über Symposien, Gesprächsforen und Workshops ein Informationsaustausch über die Entwicklungen im Hochschulsystem herbeigeführt wurde, wird es demnächst darum gehen, Projekte mit Modellcharakter vorzustellen und das Wissen über Probleme der Entwicklung und Vor- und Nachteile gegenüber bisherigen Lösungen weiterzugeben, wie z.B. bei der Entwicklung einer Kostenrechnungs-Software für die Fachhochschule Bochum.

Darüber hinaus gibt es an einigen Hochschulen eigene Entwicklungen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit, wie das Berichts-System „Super X“ der Universität Karlsruhe oder das von der Universität Dortmund entwickelte „ISIS + W3“ – Informationssystem für Lernende und Lehrende.

DREHSCHLEIBE

Informationsaustausch bislang schwierig

Während es einerseits erwünscht ist, daß sich möglichst viele Hochschulen über die neuen Entwicklungen vor Ort z.B. an der Fachhochschule Bochum informieren oder neue Software-Lösungen übernehmen, muß andererseits festgestellt werden, daß derartige Gespräche und notwendige Demonstrationen erhebliche **Ressourcen der betroffenen Hochschulen binden**. Es ist daher notwendig, über folgende Fragen oder Themenbereiche nähere Überlegungen anzustellen:

- Kann die Gründung einer Software-Kooperative die Hochschulen einerseits entlasten, andererseits den notwendigen finanziellen Rahmen schaffen, damit die Beratung der Hochschulen weiterhin effizient vonstatten gehen und auch mit finanziellen Anreizen verbunden werden kann?
- Wie sind die Aufgaben einer derartigen Software-Kooperative zu definieren? (Das Spektrum könnte von einem losen Marketing-Verband bis hin zu einer gemeinsamen Gesellschaft mit eigener Entwicklungstätigkeit reichen.)
- Wer wären geeignete Mitglieder?
- Wie könnte eine Finanzierung erfolgen?
- Welche Schritte sind zu unternehmen?

umfassende Lösung angestrebt

Diese Fragen sollen demnächst unter der Federführung des CHE mit interessierten Hochschulen sowie mit interessierten und geeigneten Softwarehäusern diskutiert und zu einer Lösung gebracht werden. Insbesondere soll es darum gehen, **innovative Software für Hochschulen** zu entwickeln bzw. weiter zu entwickeln und zu vertreiben, einschließlich des damit verbundenen Einführungs- und Schulungsaufwandes. Für das CHE ist es keine Frage, daß dieses Vorhaben nicht vom CHE übernommen sondern lediglich angestoßen werden kann.

Als nächstes soll herausgefunden werden, welche Software-Entwickler hierzu bereit und in der Lage sein werden und welche von den unterschiedlichen Software-Häuser entwickelten Lösungen für die Hochschulen sich auf dem Markt befinden.

Staatliche Finanzierung der Hochschulen

Modelle und Erfahrungen aus dem In- und Ausland

Fast 200 Teilnehmer aus Hochschulen, Ministerialverwaltung und Wissenschaftspolitik setzten sich am 29. und 30. April auf dem Symposium „Staatliche Finanzierung der Hochschulen – neue Modelle und Erfahrungen aus dem In- und Ausland“ mit den **Reformen der staatlichen Mittelvergabe an Hochschulen** auseinander. CHE und HIS hatten nach Hannover eingeladen, um ausländische Erfahrungen mit neuen staatlichen Finanzierungsformen, insbesondere mit der Berechnung der Zuweisungen nach Formeln, in die deutsche Debatte einzubringen. Dazu referierten am ersten Tag der Veranstaltung Experten aus Israel, Großbritannien, Dänemark, Finnland und den Niederlanden.

Am zweiten Tag wurden die ersten Reformansätze in Deutschland diskutiert; u.a. die leistungsbezogenen Elemente der Hochschulfinanzierung in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz und der weitgehende Reformansatz des Landes Niedersachsen.



Helga Schuchard, Ministerin für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen, während der Diskussion



v.l.n.r.: Eila Rekilä (Universität Vaasa), Prof. Karen Sonne Jakobsen (Universität Roskilde), Prof. Aylä Neusel (UGH Kassel) und einer der Veranstalter Dr. Jürgen Ederleh (HIS)

KURZNACHRICHTEN

CHE Workshops

Der zweite CHE-Workshop „Kostenrechnung an Hochschulen“ findet am 1. Oktober 1997 in der Stadthalle Bielefeld statt. Interessenten können sich noch melden bei:

Dr. Jutta Fedrowitz, CHE Centrum für Hochschulentwicklung,
Tel.: 0 52 41/97 61-26,
Fax: 0 52 41/97 61-40.

UIT Follow up

Ein Follow up-Workshop für die deutschen Teilnehmer von „University in Transition“ findet am 12./13. Juni im ZiF Zentrum für interdisziplinäre Forschung in der Universität Bielefeld statt.

Beirat

Prof. Dr. Hans Joachim Meyer, Sächsischer Staatsminister für Wissenschaft und Kunst, ist seit Januar 1997 neues Mitglied im Beirat des CHE.

Organisationsunter- suchung an der Uni- versität Hohenheim

Wissenschaftliches Know-
how zur Effektivierung von
Verwaltungsabläufen

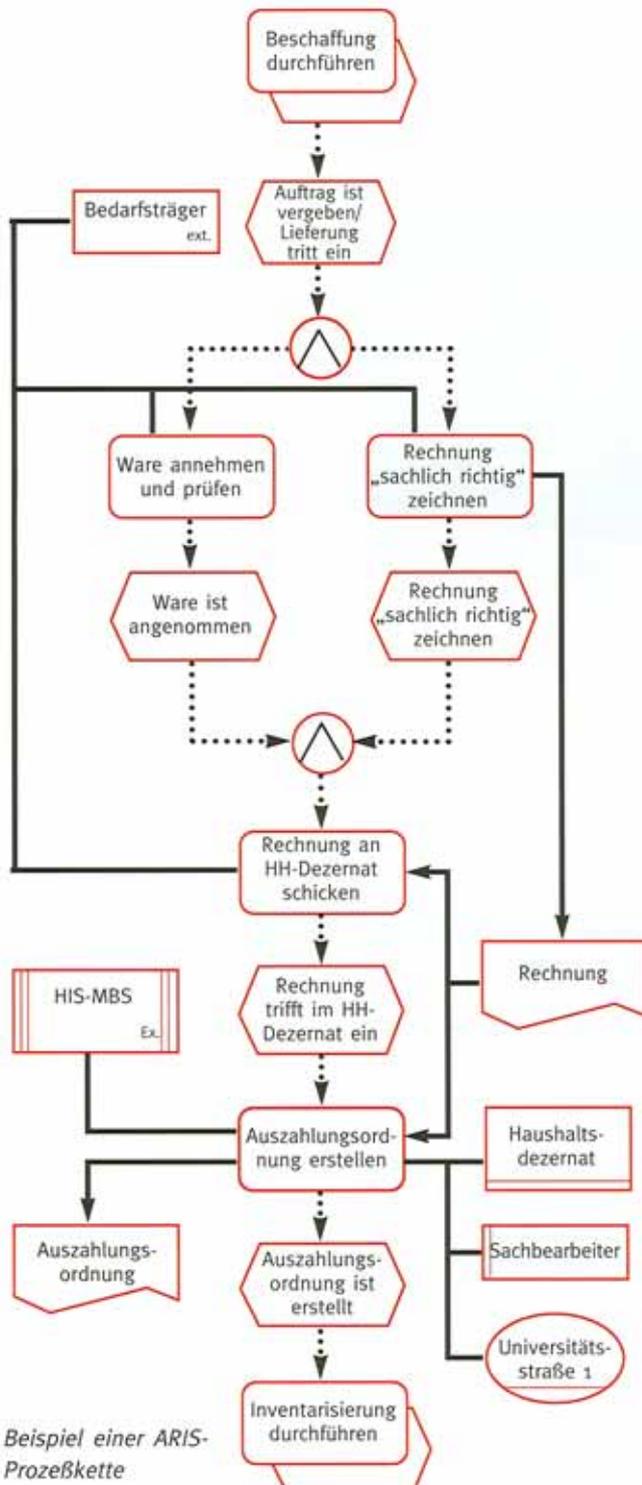
Die Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns ist eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt der Leistungsfähigkeit unserer Hochschulen. Immer mehr Hochschulen gehen dazu über, **organisationsbedingte Defizite in den Verwaltungsabläufen** aufzuspüren und im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu beseitigen. Daß dabei auf das im eigenen Wissenschaftsbereich vorhandene Know-how zurückgegriffen wird, ist naheliegend, aber keineswegs selbstverständlich.

An der Universität Hohenheim wurde von September bis Dezember 1996 eine Organisationsuntersuchung von Mitarbeitern des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik unter der Leitung von Prof. Helmut Krcmar durchgeführt. Die vom CHE begleitete Untersuchung konzentrierte sich auf einige ausgewählte Prozesse im **Schnittbereich von Zentral- und Fachbereichsverwaltung**. Ein wesentliches Ziel bestand darin, das Verbesserungspotential durch eine prozeßorientierte (Neu-) Gestaltung der Verwaltungsabläufe exemplarisch zu ergründen.

Anhand der ARIS-Methode, die auch im Rahmen des Projektes „Innovatives Verwaltungsmanagement an Thüringer Hochschulen“ angewendet wird (siehe Checkup 2/96), wurden circa 60 Prozeßmodelle erstellt. Die Erhebung der Ist-Modelle, die Schwachstellenanalyse und die Soll-Konzeption erfolgten in enger Zusammenarbeit mit den Verwaltungsmitarbeitern. Als sinnvoll erwies sich der **breite Fokus der Untersuchung** auf alle potentiellen Ursachen von Schwachstellen.

Neben Mängeln bei der DV-Unterstützung, die vor allem auf die unzureichende Integration der verschiedenen Anwendungsprogramme und die lückenhafte Vernetzung zurückgehen, konnten auch eine Reihe organisatorischer Schwachstellen identifiziert werden, wie sie für funktional orientierte Aufgabensysteme typisch sind. Hinzu kommen Behinderungen für einen effizienten Prozeßablauf, die auf bestimmte Rechtsvorschriften (etwa im Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen und in Prüfungsordnungen) sowie auf individuelles Verhalten (z.B. Nachlässigkeiten bei der Antragstellung) zurückzuführen sind.

Für die untersuchten Aufgabenbereiche wurden jeweils unterschiedliche, i.d.R. **aufeinander aufbauende Lösungskonzeptionen** erarbeitet. Diese tragen sowohl den Fristen der Umsetzbarkeit als auch dem Umstand Rechnung, daß einzelne Realisierungsvoraussetzungen nicht im Dispositionsbereich der Universität liegen.



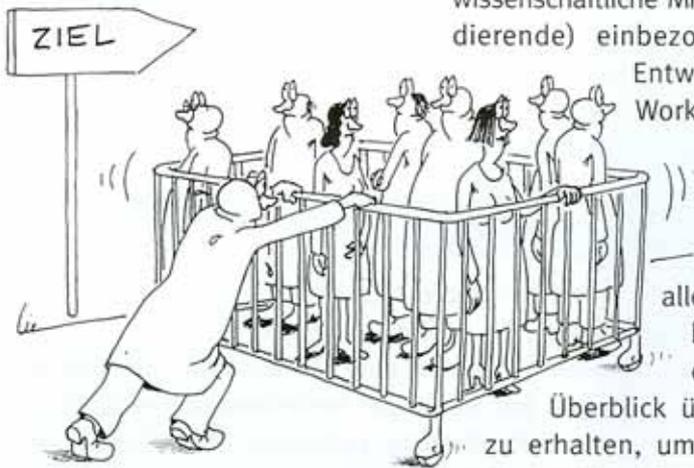
Beispiel einer ARIS-
Prozeßkette

Fachbereichsentwicklung durch Zielvereinbarungen

Ein Kooperationsprojekt der Universität Kaiserslautern und des CHE

Vor einem Jahr, im April 1996, startete das CHE an der Universität Kaiserslautern gemeinsam mit dem Fachbereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik das Projekt „Fachbereichsentwicklung durch Zielvereinbarungen“. Mittlerweile hat die Umsetzung des vom Fachbereich im Rahmen des Projekts erarbeiteten **„Maßnahmenkatalogs zur Fachbereichsentwicklung“** begonnen. Aufgrund der positiven Erfahrungen hat sich ein zweiter Fachbereich der Universität, nämlich Architektur, Raum- und Umweltplanung, Bauingenieurwesen, für eine Teilnahme an dem Projekt entschieden.

Am Anfang des mehrstufigen Organisationsentwicklungsprozesses steht eine Ist-Analyse in dem jeweiligen Fachbereich, danach werden Vorschläge für akademische Ziele sowie zu deren Umsetzung (Maßnahmen, Zeitplan, Verantwortlichkeiten, Kontrolle) erarbeitet. In den Organisationsentwicklungsprozeß werden alle beteiligten Gruppen (Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, technisches und Verwaltungspersonal, Studierende) einbezogen. Der **modulare Ansatz** des mehrstufigen Entwicklungsprozesses mit aufeinander bezogenen Workshops ermöglicht es dabei, auf unterschiedliche Größenordnungen sowie unterschiedliche Strukturen von Fachbereichen angemessen einzugehen.



Zeitgleich zur Ist-Analyse wird eine Befragung aller wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie von Studierenden im Fachbereich durchgeführt, um einerseits einen aktuellen Überblick über die Stärken und Schwächen im Fachbereich zu erhalten, um andererseits aber auch so viele **Fachbereichsangehörige wie möglich in das Projekt einzubeziehen**. Für den Fachbereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik zeigte diese Befragung u.a. die erfreulich hohe Identifikation der Studierenden und der wissenschaftlichen Mitarbeiter mit ihrem Fachbereich.

Danach folgt eine Reihe aufeinander bezogener Workshops, in denen – zunächst getrennt, in weiterer Folge gemeinsam – Professoren, Studierende und der akademische Mittelbau **Stärken und Schwächen des Fachbereichs analysieren** und unter Zuhilfenahme einer vom CHE entwickelten Methodologie Handlungsfelder definieren – im angesprochenen Fachbereich handelt es sich um die Handlungsfelder Lehre, Forschung, Internationalisierung, Kommunikation und Industriekontakte. Daraus haben einzelne Arbeitsgruppen jeweils einen Maßnahmenkatalog für die o.g. Handlungsfelder erarbeitet.

Diese Maßnahmenkataloge wurde Ende April in einem zielbildenden Workshop abschließend diskutiert und auf Fachbereichebene miteinander abgestimmt. Es liegt nunmehr eine vorläufige Projektliste mit zwölf Projekten vor, die noch im Laufe des Sommersemesters 97 dem Fachbereichsrat Maschinenbau und Verfahrenstechnik **zur Beschlußfassung vorgelegt** werden soll. Danach wird es darauf ankommen, die Projekte und die damit verfolgten Zielvorstellungen des Fachbereichs auch mit der Hochschulleitung abzustimmen, um sie auf diesem Wege in die Gesamtkonzeption der Universität einzubinden.

Thomas Behrens: Globalisierung der Hochschulhaushalte

Grundlagen, Ziele,
Erscheinungsformen und
Rahmenbedingungen,
Neuwied u.a.O. 1996
Rezension von
Frank Ziegele, CHE



Die Forderung, Hochschulen mit **Globalhaushalten** auszustatten, gehört inzwischen zum Standardrepertoire hochschulpolitischer Verlautbarungen. Pauschale Forderungen übersehen jedoch, daß es sich bei einem Globalhaushalt um ein komplexes und vielschichtiges Phänomen handelt, das differenziert beurteilt werden muß. Die Dissertation von Thomas Behrens wird dieser **Komplexität** gerecht und bietet daher eine wichtige Informationsgrundlage für eine sachliche Diskussion.

Behrens – einem Insider aus der Hochschulverwaltung – gelingt es, unterschiedliche Aspekte der Globalhaushalte herauszuarbeiten, die für die aktuelle Diskussion von zentraler Bedeutung sind. Hervorzuheben ist vor allem der systematische Überblick über die Formen der Flexibilisierung bzw. Globalisierung. Behrens weist auf die Budgetregeln hin, die bereits vor Beginn der jüngsten Reformen Ansätze zur Flexibilisierung beinhalteten. Er **beschreibt und vergleicht die Konzeptionen** der aktuellen Modellversuche im Rahmen einer umfassenden und detaillierten Darstellung. Dabei zeigt sich jedoch auch die derzeitige Dynamik der Reformaktivitäten – der Überblick über die Modelle ist nur eine Momentaufnahme, die bereits heute aufgrund der weiteren Entwicklungen ergänzt werden muß.

BÜCHER

Auch in anderer Hinsicht erbringt die Arbeit von Behrens bedeutende Systematisierungsleistungen. So wird die Frage der **Praktikabilität** von Globalhaushalten beleuchtet, indem eine umfassende Analyse der Bereiche erfolgt, in denen auf Basis der bestehenden Rechtsgrundlagen Spielräume für die Globalisierung vorhanden sind. Zudem wird ein kurzer Überblick über das betriebswirtschaftliche Instrumentarium gegeben, dessen Anwendung in den Hochschulen diskutiert und realisiert wird (z.B. Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling).

Behrens betont, daß die Flexibilisierung des Haushaltsrechts allein nicht ausreicht, um die vorteilhaften Effekte des Globalhaushalts sicherzustellen. Zusätzlich zur Existenz von Entscheidungsspielräumen der Hochschulen sind **Anreize und Voraussetzungen** nötig, die auch tatsächlich Entscheidungen mit effizienten Ergebnissen bewirken. Dazu gehören, wie Behrens zeigt, beispielsweise die erfolgsorientierte Vergabe staatlicher Mittel oder die Entwicklung eines leistungsfähigen Hochschulmanagements.

Die Analyse der Erfahrungen mit Globalhaushalten ist bisher nicht über eine Deskription beispielsweise der realisierten Umschichtungen hinausgekommen. Eine echte, normative Wirkungsanalyse liegt noch nicht vor. So kann zwar festgestellt werden, in welchem Umfang die Spielräume im Rahmen der Finanzautonomie genutzt werden; es ist jedoch noch kein Konzept vorhanden, um zu überprüfen, ob die Nutzung der Spielräume tatsächlich in effizienter Weise erfolgt. Vage Plausibilitätsbegründungen wie die bessere Kenntnis der Hochschulen, an welchen Stellen das Geld gebraucht wird, können diesem Mangel nicht abhelfen. Hier wird ein wesentlicher Auftrag für die **zukünftige hochschulökonomische Forschung** deutlich.

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 Dopheide
Fotos: CHE, Marc Darchinger
Cartoon: Erik Liebermann
Produktion: P & P GmbH, Gütersloh
Druck: Gütersloher Druckservice