

CHEck up

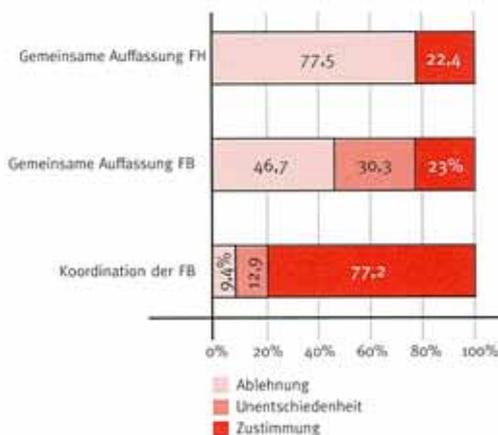
Mitteilungen des Gemeinnützigen Centrums für Hochschulentwicklung GmbH

Fachhochschule Hamburg:

Der erste Projektbericht liegt vor

Mit ihrem „**Strukturkonzept 2000**“ gehört die Fachhochschule Hamburg zu den Hochschulen in Deutschland, die sich am intensivsten mit Fragen der Strategieplanung auseinandergesetzt hat. Das Struktur- und Entwicklungskonzept wurde bereits 1993 einstimmig im Senat verabschiedet. Anschließend erkannte man vorhandene Defizite in den Bereichen interne Kommunikation und Identität mit der Fachhochschule, die nicht zuletzt die Umsetzung des Strategiekonzeptes behindern. Um Unterstützung gebeten, stieg das CHE im Februar 1995 in ein Kooperationsprojekt ein.

Ziel- und Konsensbildung unter den Professoren



„Die Professoren der Fachhochschule teilen eine gemeinsame Auffassung von Zielen und Aufgaben.
Die Professoren in den Fachbereichen teilen eine gemeinsame Auffassung von Zielen und Aufgaben.
Die Aktivitäten der Fachbereiche sind wenig koordiniert.“

Nach einer kurzen Orientierungsphase begann zunächst die Bestandsaufnahme bei Professoren, Lehrbeauftragten und Mitarbeitern mit Hilfe verschiedener Erhebungsmethoden. Die Bandbreite reichte von halbstrukturierten Interviews, schriftlichen Befragungen, der Teilnahme von CHE-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an verschiedenen Arbeitsgruppen der Fachhochschule bis hin zur Inhaltsanalyse interner Publikationen. Ergebnis dieser Untersuchung ist der Bericht „**Analysen und Maßnahmenvorschläge**“, den das CHE jetzt vorgelegt hat.

Hier sind knapp **50 Vorschläge** zusammengestellt. Sie sind zum Teil grundsätzlicher Natur wie etwa: „Die Präsidialverwaltung sollte ein neues Selbstverständnis als ‚Servicezentrum‘ entwickeln“. Um diesen Vorschlag umzusetzen, bedarf es umfangreicher interner Bemühungen, die auch bereits durch Workshops mit Verwaltungsmitarbeitern begonnen wurden. Das CHE spricht aber auch einfache operative Empfehlungen aus, die vor allem motivationsstärkend und identitätsstiftend für die Mitarbeiter wirken: Dem Erkennen der zuständigen Personen in der Hochschulverwaltung sollen Fotos der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Briefbögen und Organigrammen dienen oder alle Dozenten und leitenden Mitarbeiter der Fachhochschule sollen mit Visitenkarten der Fachhochschule ausgestattet werden.

Nach einer ersten Diskussion im Präsidium und im Sprecherkreis, der Dekanekonferenz der Fachhochschule, ist klar: Die Verantwortlichen wollen mit großem Engagement an die **Umsetzung des Maßnahmenkatalogs** gehen. Augenblicklich werden die einzelnen Vorschläge gewichtet und in eine Prioritätenfolge gebracht, die anschließend kontinuierlich, teilweise mit, teilweise ohne Unterstützung des CHE abgearbeitet wird.

Niedersächsisches Modellvorhaben zur globalen Steuerung von Hochschulhaushalten

Konstituierende
Beiratssitzung am
9. Juni 1995

Vier Arbeitsgruppen
eingesetzt

Am 1. Januar 1995 war in Niedersachsen der offizielle Startschuß für den Modellversuch zur globalen Steuerung von Hochschulhaushalten. Modellhochschulen sind die Technische Universität Clausthal, die Universität Oldenburg und die Fachhochschule Osnabrück. Das CHE hat den **Vorsitz und die Geschäftsführung des Wissenschaftlichen Beirats** übernommen, dessen Aufgabe ist, Hilfestellung zu leisten bei der Umsetzung, Beurteilung sowie der Mit- und Weiterentwicklung des Modellvorhabens. Der Beirat hat sich am 9. Juni 1995 in Hannover konstituiert und die globale Aufgabenstellung in einzelne Aktivitätsfelder heruntergebrochen. In vier Arbeitsgruppen werden die Schwerpunkte **Ziele – Wirtschaftsplan, Willensbildungsstrukturen, Restriktionen und Mittelverteilung Staat-Hochschule** bearbeitet.

Die Arbeitsgruppe Ziele – Wirtschaftsplan soll die Hochschulen dahingehend unterstützen, daß die jährlich zu erstellenden Wirtschaftspläne mit von den Hochschulen selbst definierten „strategischen“ Zielvorgaben verknüpft werden.

Die Arbeitsgruppe Willensbildungsstrukturen hat eine Bestandsaufnahme der Mechanismen der internen Mittelverteilung an den Modellhochschulen angeregt. Im Hinblick auf die strukturellen Veränderungen durch die eingeräumte Autonomie der drei Hochschulen erhalten diese Mechanismen eine neue Bedeutung. Erste Ergebnisse liegen nun von der Arbeitsgruppe kommentiert vor.

Die Arbeitsgruppe Restriktionen hat **rechtliche und verfahrensmäßige Behinderungen** bei den Hochschulen abgefragt und wird sie nunmehr bewerten und gewichten, bevor sie durch den Beirat insgesamt ratifiziert und an die Landesregierung als Veränderungsvorschlag weitergeleitet werden.

Die Arbeitsgruppe Mittelverteilung Staat-Hochschule hat ein erstes **Grobkonzept für die Bemessung des Landeszuschusses** erarbeitet.



20 Monate CHE – Zwischenbilanz

Jede Institution muß sich letztlich an ihren Leistungen messen. Im CHE fragen wir uns vom ersten Tag an: Was können wir erreichen, und was haben wir bereits geschafft?

Wie sieht unsere Bilanz nach 20 Monaten aus? Auf der Habenseite können wir sicherlich unseren Bekanntheitsgrad verbuchen: Bei Hochschulleitungen ebenso wie bei Wissenschaftsinstitutionen ist das CHE als Institution der Hochschullandschaft wohl jedem geläufig. Weniger gut kennt man uns bisher auf der „Arbeitsebene“, in den Fachbereichen und Fakultäten oder

den Abteilungen der Ministerien. Nach der ersten Aufbauphase haben wir in den letzten zwölf Monaten ein System von Projekten aufgebaut, das geeignet erscheint, wesentliche Fragen der Hochschulentwicklung anzugehen (S. 3).

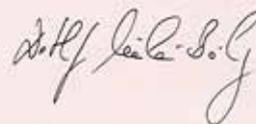
ZUR SACHE

Dennoch wissen wir, daß unsere wahre Bewährungsprobe erst noch bevorsteht, nämlich dann, wenn Ergebnisse erarbeitet sind und Umsetzungen beginnen. Bei drei kleineren Vorhaben liegen erste Resultate vor. Mit den Fachhochschulen Bochum und Dortmund wurde eine Vorgehensweise zur Entwicklung einer Kostenrechnung auf Basis der Kameralistik erarbeitet (S. 11). Für die Fachhochschule Hamburg wurden Vorschläge zur Verbesserung der Organisationskultur, internen Kommuni-

kation und Identifikation mit der Hochschule konzipiert (S. 1). Übertragungsmöglichkeiten auf andere Hochschulen sind bei beiden Projekten vorhanden. Für die Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg liegt ein Entwurf „Leitbild und Entwicklungsstrategie für die HWP“ vor, der die Grundlage für die Erarbeitung eines Maßnahmenkataloges bildet (S. 9)

Wenn die Arbeit bei den größeren Projekten der Universitäten Münster oder Kaiserslautern auch erst richtig beginnen, sind wir dennoch bereits jetzt gespannt auf Ihre Reaktionen zu den ersten Resultaten!

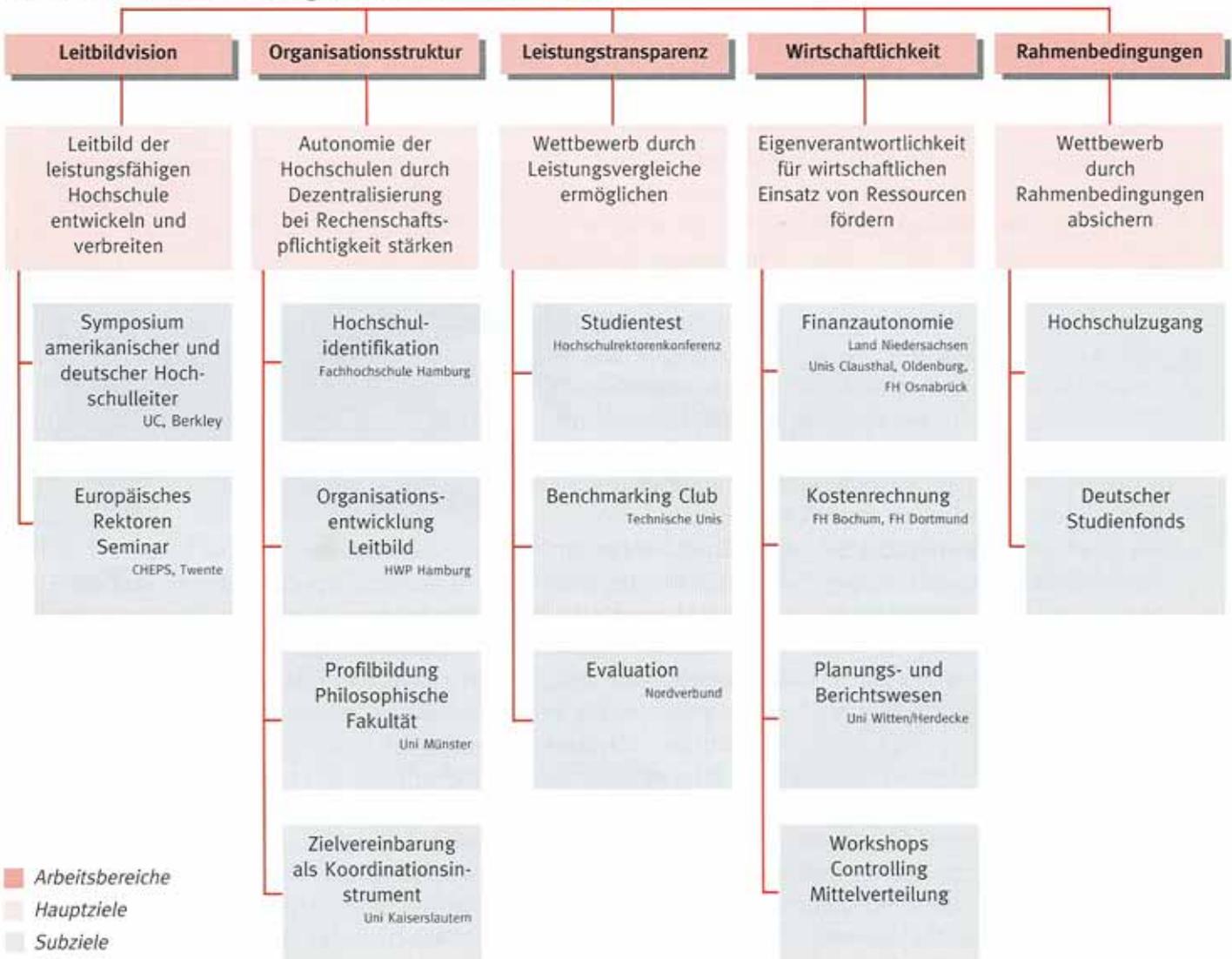
Herzlichst



Ziele, Arbeitsbereiche und Projekte

Mittlerweile sind die **fünf Arbeitsbereiche** des CHE mit ihren jeweiligen Zielsetzungen in eine Reihe **konkreter Vorhaben** eingegangen. Dabei gibt es drei verschiedene Vorgehensweisen. Bei Projekten, mit Modellcharakter sollen **neue Strukturkonzepte** entwickelt und erprobt werden. Partner sind dabei Landesregierungen (z.B. Finanzautonomie Niedersachsen), Hochschulen insgesamt (FH Hamburg und die HWP Hamburg) oder Fachbereiche/Fakultäten (Philosophische Fakultät der Universität Münster). Bei den **hochschulpolitischen Initiativen** stehen wesentliche Rahmenbedingungen unseres Hochschulsystems im Mittelpunkt (z.B. Hochschulzugang oder Deutscher Studienfonds). Schließlich fördern wir den **Erfahrungsaustausch** zwischen den Hochschulen (Workshops „Mittelverteilung“ und „Controlling“).

Ziele und Projektorganisation des CHE



Die Schwerpunkte der bisherigen Arbeit lagen in den Bereichen Führungs- und Organisationsstruktur und Wirtschaftlichkeit. Im Jahr 1996 werden wir unsere Bemühungen im Bereich der Leistungstransparenz in Fortführung des Projektes „**Profilbildung**“ der Hochschulrektorenkonferenz verstärken. Dabei sollen entscheidungsrelevante Informationen einmal für Abiturienten zur Studienortwahl (Projekt Studientest), zum anderen für Hochschulleitungen und Dekane zur hochschulinternen Steuerung (Projekt Benchmarking) erarbeitet werden.

Workshops

Ökonomie für
Hochschulen ist gefragt



„Ich mach' jetzt alles, was irgendwie ‚modern‘ ist“, beschrieb unlängst ein Seminarteilnehmer, begleitet vom mitfühlenden Gelächter der Kollegen, seinen Aufgabenbereich in der Verwaltung einer deutschen Fachhochschule. Das Mitgefühl kommt nicht von ungefähr. Die Anforderungen, mit denen sich Hochschulverwaltungen heute auseinandersetzen müssen, wie etwa Fragen der internen Mittelverteilung, des Controlling oder auch der dezentralen Hochschulverwaltung, haben zu zahlreichen **individuellen Lösungsansätzen** geführt. Diese Ansätze vorzustellen, um dem verstärkten Bedarf nach Erfahrungsaustausch nachzukommen, erscheint sinnvoll. Zu den Themen **„Modelle einer aufgaben- und leistungsorientierten Mittelverteilung“** und **„Controlling“** hat das CHE bislang drei Workshops durchgeführt. Nach diesen ersten Erfahrungen, die für uns so neu waren wie für die Teilnehmer, haben wir sie gebeten, im Anschluß an die Veranstaltungen per Fragebogen ihre Bewertung abzugeben um dann zu sehen, ob unser Konzept aufgegangen ist.

Konzept

Fortbildungsbedarf

Rund ein Jahr nach seiner Gründung ging das CHE **also mit ersten Fortbildungs-Workshops auf den Markt**. Eines der Ziele der Workshops war, Bewußtsein für die Notwendigkeit einer leistungs- und aufgabenorientierten Mittelverteilung / eines Controllings zu entwickeln. So behutsam wie diese Formulierung war der nächste Schritt: eine Interessensumfrage auf der Leitungsebene aller deutschen Hochschulen, Marktforschung im besten Sinne, denn zum ersten Mal sollte vom CHE eine – wenn auch nicht kostendeckende – Teilnehmergebühr erhoben werden.

Grundsätzliche Auseinandersetzung mit „Controlling“

Das Ergebnis der Umfrage war zufriedenstellend. Die Vorsicht bei der Zielformulierung erwies sich spätestens bei der Resonanz auf die Einladung als unnötig. Die Anmeldungen übertrafen die Kapazität der Workshops um mehr als das Doppelte. Das Bewußtsein für die Notwendigkeit von leistungs- und aufgabenorientierter Mittelverteilung und für Controlling an deutschen Hochschulen ist offenbar gut entwickelt; die Umsetzung dagegen ist noch nicht so weit fortgeschritten. Um dem Ziel, bereits vorhandene Ansätze kennenzulernen und zu diskutieren in möglichst großem Umfang gerecht zu werden, hat das CHE den Workshop „Mittelverteilung“ wegen der **starken Nachfrage** wiederholt. Der zweite Workshop **„Controlling an Hochschulen“** wird **am 25. Januar 1996** in der Stadthalle Bielefeld stattfinden. Den bislang insgesamt 146 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Rektoraten, Präsidien, Dezernaten, Planungs- und Controlling-Abteilungen wurden in den CHE-Workshops bislang neun Controlling-Modelle präsentiert. Die vorgestellten **Mittelverteilungsmodelle** stammten aus 16 Hochschulen. Dabei wurde deutlich, daß die Ansätze überaus unterschiedlich und an den Bedingungen der jeweiligen Hochschulen orientiert sind. Ein „one-fits-all“-Modell zeichnete sich nicht ab.

Ansprechpartnerin:

Dr. Jutta Fedrowitz

Tel.: 05241/9761-26

Fax: 05241 / 8067226

E-mail: FED05@BERTELSMANN.DE

**Praxisorientierte
Themenbehandlung**

Dem Bedarf an Fortbildung und praxisorientiertem Erfahrungsaustausch wird das CHE auch in Zukunft nachkommen. Themenvorschläge für weitere Workshops sind bereits an das CHE herangetragen worden: „Dezentralisierte Hochschulverwaltung“, „Entscheidungsstrukturen und Zielbildung“ sowie „Kostenrechnung für Kameralistikgeschädigte“ sind nur einige von ihnen.

Bewertung

Die spannende Frage ist nun die nach der Resonanz, die Veranstaltungsziele, -inhalte und -form gefunden haben. Das CHE hat zwei Themen aus dem Bereich Wirtschaftlichkeit angeboten. Verschiedene Erwartungen und Anforderungen an die Workshopinhalte lassen sich durch die unterschiedlichen Erfahrungen mit den beiden Themen erklären.

Controlling ist, im Gegensatz zu „interner Mittelverteilung“, **Neuland für die Hochschulen**. Das spiegelt sich in dem Wunsch nach einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit dem Thema wider. Gefragt wird nach einer Definition, der Abgrenzung zu Innenrevision und Kostenrechnung und der Bedeutung von Controlling als Führungselement. Die Vorstellung von Einführungsstrategien wurde als besonders wichtig bewertet.



Beim Thema **Mittelverteilung** bestand das größte Interesse an der Vorstellung stark **praxisorientierter Modelle**. Positive wie negative Erfahrungen des Alltags – sowie dabei auftretende Probleme, etwa bei der Akzeptanz neuer Modelle oder präzise Angaben zur Änderung des Ausgabeverhaltens standen ganz oben auf der Liste der Themenwünsche. Auch die

durch die Umstellung in der Mittelverteilung entstandene Verwaltungsdezentralisierung müsse hinsichtlich des Aufwandes und der Kosten im Vergleich zur zentralen Serviceverwaltung stärker beleuchtet werden. Die Darstellung und Auseinandersetzung mit Kennziffernmodellen sollte auf ihre tatsächliche Aussagekraft hin überprüft werden.

Der Workshopcharakter der Veranstaltungen stößt – wir freuen uns, das zu hören – auf ausschließlich positive Resonanz. Gelobt wird die „**freundliche, ungezwungene Atmosphäre**“, die es erlaubt, „die Pausen zu **Gesprächskontakten** mit anderen nutzen zu können“. Wie ein Teilnehmer auf dem Controlling-Workshop bemerkte: „In diesem Kreis kommt man normalerweise nicht zusammen. Das ist ein großer Vorteil der CHE-Seminare.“

Organisation und inhaltliche Vorbereitung finden ebenfalls ein außerordentlich positives Echo, ebenso wie die straffe Zeitplanung. Unser **besonderer Dank** gilt den **Referenten**. Daß die Resonanz so positiv ist, liegt natürlich in erster Linie an Ihnen! Sie haben einmal mehr deutlich gemacht, wieviel Bewegung im deutschen Hochschulsystem vorhanden ist.

„Hochschulzugang in Deutschland – Status quo und Perspektiven“

Gemeinsames Symposium des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst und des CHE Universität Leipzig am 22. und 23. Juni 1995,

Literatur:

- Leipziger Erklärung
- CHE Arbeitspapier Nr. 7
- „Hochschulzugang in Deutschland – Status Quo und Perpektiven“ (erscheint im Frühjahr 1996 im Verlag Bertelsmann Stiftung)

Die Frage des Hochschulzugangs ist zu einem der wichtigsten Probleme für die Hochschulentwicklung in Deutschland geworden. Prof. Dr. Hans Joachim Meyer, sächsischer Minister für Wissenschaft und Kunst, und Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, faßten das Ergebnis des Symposiums in einer gemeinsamen „**Leipziger Erklärung**“ zusammen. Sie beschreibt den Handlungsbedarf in vier Punkten: Reform der Allgemeinen Hochschulreife, Wahl der Hochschule durch die Studierenden, Mitwirkung der Hochschule an der Auswahl der Studierenden und Optimierung der freien Ausbildungs- und Berufswahl.

Die Frage nach dem Hochschulzugang wird zunächst von Juristen beantwortet werden: Der „Vater des Hochschulrahmengesetzes“, Ministerialdirektor a. D. Dr. Peter Dallinger, forderte eine Änderung von § 27 Abs. 2 HRG, Dr. Gerhard Konow, Vorsitzender des CHE-Beirats und ehemaliger Staatssekretär im Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen sowie Prof. Dr. Kay Hailbronner von der Universität Konstanz stimmen darin überein, daß das vom CHE vorgeschlagene **Auswahlverfahren** Autonomie der Hochschulen und Wettbewerb verbindet und gleichzeitig **verfassungskonform** ist. Allerdings: auch wenn die Rechtslage neue Lösungen zuläßt, müssen die Hochschulen selbst einer Auswahl ihrer Studierenden und damit einer Profilierung positiv gegenüberstehen.



Frankfurter Rundschau

„...geht es um einen weiteren Schritt der Hochschulen in Richtung Marktwirtschaft und mehr Differenzierung des Angebots.“

Karl-Heinz Heinemann



Süddeutsche Zeitung

„In der Messestadt konnte der sächsische Minister mit seinen Thesen eine Menge Zustimmung einheimen.“

Ralf Husemann

Frankfurter Allgemeine

„Als Sensation wurde in Leipzig das Diskussionsergebnis empfunden, daß einer Neuregelung [des Hochschulzugs, Anm. d. Red.] verfassungsrechtlich nichts entgegenstehe.“

Kurt Reumann



dpa

„Die Hochschulen sollen sich künftig mit Hilfe von Auswahlgesprächen, Tests, Eignungsprüfungen und eigenen Kriterien Studenten nach ihren Vorstellungen aussuchen können. Diese Forderung enthält eine „Leipziger Erklärung“, die der sächsische Wissenschaftsminister Hans Joachim Meyer (CDU) sowie der Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), Detlef Müller-Böling, am 23. Juni nach einer gemeinsamen Fachtagung präsentierten.“

Karl-Heinz Reith

DIE ZEIT

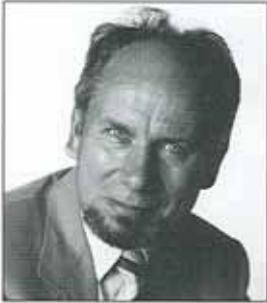
WOCHENSCHRIFT FÜR POLITIK, WIRTSCHAFT, HANDEL UND KULTUR

„Die Strategie war erfolgreich, das Konzept ist aufgegangen: die Leipziger Tagung zum Thema ‚Hochschulzugang in Deutschland‘ hat jetzt mit einem alten Vorurteil über das deutsche Bildungswesen aufgeräumt.“

Sabine Etzold



Reengineering von Geschäftsprozessen in der Universitätsverwaltung



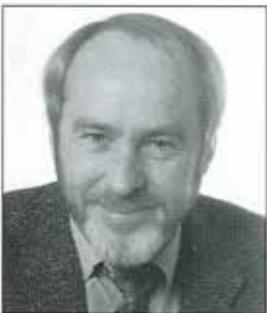
Prof. Dr. A.-W. Scheer
Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken; Honorarprofessor an der Universität Wien; Gründer und Hauptgesellschafter des IDS Prof. Scheer GmbH.

Die Universität des Saarlandes führt seit Oktober 1994 in Kooperation mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi) von Prof. Dr. A.-W. Scheer im Projekt „**Prozeßorientierte Organisation der Zentralen Verwaltung der Universität des Saarlandes**“ eine Analyse der Ablauforganisation der Universitätsverwaltung durch. Innerhalb von nur 11 Monaten wurden alle wichtigen Geschäftsprozesse der Zentralen Verwaltung definiert, erfaßt und analysiert. Dies sind insgesamt ca. 200 unterschiedlich komplexe Prozesse. Die Erfassung erfolgte in ca. 600 Interviews mit den Verwaltungsmitarbeiter. Die Dokumentation und Modellierung wurden mit dem DV-gestützten Werkzeug ARIS-Toolset¹ durchgeführt.

Um eine **innovative Universitätsverwaltung** zu entwickeln, werden mit diesem Projekt folgende Primärziele verfolgt:

- Verbesserung und Erweiterung der Dienstleistungen gegenüber den „Kunden“, d.h. gegenüber den Studierenden, den Professoren und Mitarbeitern, anderen Verwaltungseinheiten und gegenüber Externen
- Beschleunigung der Abläufe durch Geschäftsprozeßorientierung
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Erhöhung der Transparenz und der Flexibilität der Verwaltungsstrukturen
- Humanisierung der Arbeitsabläufe durch mitarbeiterorientierte Verwaltungsprozesse

DREHSCHLEIBE*



Wolfgang Lorenz
Referatsleiter Präsidialbüro,
Planung und EDV

Prozeßorientierung bedeutet die Abkehr von der ausschließlich funktionalen Orientierung der Verwaltungsorganisation, die durch die differenzierte Zuordnung von Zuständigkeiten (Funktionen) zu Organisationseinheiten (dokumentiert im Geschäftsverteilungsplan) charakterisiert ist. Die funktional orientierte Struktur weist den Vorteil auf, daß die Spezialisierung der Mitarbeiter sehr hoch ist und damit Routinetätigkeiten effizient ausgeführt werden können. Als Nachteil dieser hohen arbeitsteiligen Gliederung ist aber die Versperrung des Blickes auf die stattfindenden Geschäftsprozesse zu nennen. Verwaltungsabläufe werden entgegen ihres logischen Ablaufes gesplittet und auf verschiedene Aufgabenträger verteilt. Die Konsequenz davon können Zeitverschleppungen in Form von Übergabe-, Warte- und Liegezeiten, redundante Ausführung von Funktionen, Mehrfacherfassungen von Daten sowie vor allem ein überhöhter Bedarf an Kommunikation, Koordination und Abstimmung sein. Eine Mehrzahl der durchgeführten Kontroll- und Prüfungsvorgänge von Dokumenten dient in diesen Fällen hauptsächlich dazu, die durch die funktionale Gliederung geschaffenen Grenzen zu überwinden. Vielfach „wandert“ ein Dokument zu „seiner“ notwendigen Information statt umgekehrt. Aus diesen Gründen werden die Geschäftsprozesse der Zentralen Verwaltung in den Vordergrund der Untersuchung gestellt. Die durch eine **verrichtungsorientierte Aufbauorganisation** und **hohe Arbeitsteilung** getrennt behandelten Funktionen eines ganzheitlichen Prozesses sollen gemäß ihrer logischen Abfolge wieder **zu einer Gesamtheit integriert** werden.

Die **Geschäftsprozeßanalyse** wird unter Verwendung des **ARIS-Konzeptes**¹ durchgeführt, d.h. das „Unternehmen Verwaltung“ aus verschiedenen Blickwinkeln (sog. Sichten im ARIS-Konzept) beschrieben. Dies sind zum einen die Organisationssicht (Wer ist an einem Prozeß beteiligt?), die Funktionssicht (Welche betriebswirtschaftlichen Funktionen werden im betrachteten Prozeß ausgeführt?) und die Datensicht (Welche Daten werden im Prozeß benötigt, verändert oder produziert?), zum anderen die Steuerungssicht, die die genannten Aspekte in Form von ereignisgesteuerten Prozeßketten integriert. Im derzeit laufenden Projektabschnitt wird die **Schwachstellenanalyse** erarbeitet und ein **Sollkonzept** erstellt. Die Verwaltung wird sich in Zukunft verstärkt als Dienstleistungsunternehmen verstehen müssen.

Insbesondere werden die Möglichkeiten des Einsatzes eines integrierten DV-Systems geprüft. Unter dem Stichwort Office Automation wird dabei versucht, die Chancen zu nutzen, die neue Produkte der Informationstechnologie für die Verwaltung bieten. Dabei ist an eine Client-Server-Architektur zu denken, die die an den verschiedenen Arbeitsplätzen zu erledigenden betriebswirtschaftlichen Funktionen unterstützt und über Vernetzung zu einer Prozeßbeschleunigung beiträgt. Ein weiterer Vorteil ist die steigende Auskunftskompetenz der Verwaltungsmitarbeiter.

¹ ARIS-Toolset-Handbuch, IDS Prof. Scheer GmbH, 1994.

² Scheer, A.-W.: Wirtschaftsinformatik, Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, Berlin 1994, S. 1-89.

Profil-Diskussion an der HWP in der zweiten Runde

Die Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) Hamburg steht vor der Aufgabe, angesichts veränderter gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen ihre Zukunft zu gestalten. Mit welchem Profil in Ausbildung und Forschung, mit welchen Organisationsstrukturen will die Hochschule ins nächste Jahrzehnt gehen, oder anders formuliert: Welches Profil muß die HWP entwickeln, um angemessen sowohl auf **Veränderungen im hochschulpolitischen Umfeld** als auch auf interne **Entwicklungsprozesse** reagieren zu können? Den Profildbildungsprozeß der HWP hat das CHE in diesem Jahr beratend begleitet. Zu Beginn des Wintersemesters wurde dem Hochschulsenat ein Leitbildentwurf und ein Vorschlag für eine Hochschulentwicklungsstrategie vorgelegt und in erster Lesung verabschiedet.

HWP sucht systematisch nach Antworten

Der Entwurf zeigt Handlungsmöglichkeiten und Notwendigkeiten auf, die Grundlage sind für einen transparenten, zielgerichteten Hochschulentwicklungsprozeß. Die Fragen und Themenstellungen der HWP beschäftigen auch andere Hochschulen im Lande. Die HWP ist nach unserer Kenntnis bundesweit bisher die einzige Hochschule, die systematisch nach Antworten sucht.

Ab Sommersemester 95 wird mit der **Umsetzung der ersten Maßnahmen** gerechnet. Alle Beteiligten sind sich darüber im Klaren, daß der gesamte Profildbildungsprozeß an der HWP einen langen Atem erfordert, denn er kann selbst bei den kurz- und mittelfristigen Maßnahmen erst in zwei bis drei Jahren abgeschlossen sein. Die Hochschulöffentlichkeit ist in diesen Profildbildungsprozeß an der HWP durch regelmäßige Informationen bzw. Veranstaltungen eingebunden.

Die Hochschule der Zukunft

Leitbild „uni-2000“ und Studiengebühren

„uni-2000 – Die Zukunft der Universität Zürich“ heißt ein aus bundesdeutscher Sicht ausgesprochen fortschrittliches Konzept eines Leitbildes der Universität, das Vertreter des CHE und Yorck Hener, Planungsdezernent der Universität Oldenburg bei einem **Besuch in Zürich** kennenlernen konnten. „uni 2000“ wurde mit dem Ziel entwickelt, die Verantwortung von der Regierung in die Hochschule zu verlagern und die strategischen Entscheidungen einem gemeinsamen Organ von Staat, Universität und Öffentlichkeit, einem „Universitätsbeirat“, zu übertragen.

In diesem Reformkonzept, das hochschulöffentliche Aufmerksamkeit erregt hat, wird ein Leitbild zu Identität und Zielen der Universität Zürich beschrieben, ebenso Vorstellungen zur Hochschulorganisation sowie zur Bewirtschaftung ihrer Ressourcen. Das Eingangskapitel, dem der nebenstehende Auszug zur Illustration entnommen ist, beschreibt die ideellen Grundlagen der Identitäts- und Zielbildung der Hochschule und mit Forschung, Lehre und Dienstleistungen die Aufgabenfelder ihrer wissenschaftlichen Arbeit. Vor allem aber definiert es die Grundlagen sowohl für das Verhältnis von Universität und Öffentlichkeit wie auch für das von Universität und Staat. Dies ist Voraussetzung zur Bildung des Universitätsbeirates, in dem Universität, Staat und Öffentlichkeit gemeinsam die Steuerung der Universität Zürich übernehmen sollen.

ZÜRCHER HOCHSCHULE

Der interne und externe Abstimmungsprozeß über das Konzept „uni 2000“ ist in vollem Gange. Es werden vermutlich Hinweise und Erfahrungen für ähnliche Prozesse an deutschen Hochschulen zu erwarten sein.

Entwicklung der Studierendenzahlen nach Erhöhung der Studiengebühren

In der Diskussion um Studiengebühren in Deutschland wird häufig die Veränderung der Studierendenzahlen im Zusammenhang mit der Erhöhung der Studiengebühren an der Universität Zürich zitiert. Tatsache ist, daß mit der ersten Erhöhung im Wintersemester 93/94 die Zahl der Studierenden um rund 2000 zurückging, ein Jahr später, bei der zweiten Erhöhung schrumpfte die Zahl der Studierenden noch einmal um 3500. Die Erhöhung der Studiengebühren hatte allerdings nur geringen Einfluß auf die Zahl der Studienanfänger, sie liegen in den Jahren 89/90 - 92/93 im Schnitt bei 2238. Im Wintersemester 93/94 sanken sie auf 2031 und stiegen dann darauf leicht auf 2054 an.

Die Studierenden stellen selbst fest, daß die niedrigen Studierendenzahlen nicht dazu geführt haben, „daß sichtlich weniger Studierende in den Hörsälen sitzen“. Es liegt die Vermutung nahe, daß für all die, die sich nicht mehr zurückgemeldet haben, der Studentenausweis bis dato wirtschaftliche Vorteile erbrachte.

Universität und Staat

Trägerschaft

Der Kanton Zürich ist der Träger der Universität. Er zieht andere Kantone zur Mitfinanzierung heran und wird vom Bund unterstützt. Die staatlichen Behörden entscheiden über die grundsätzlichen Ziele der Universität und stellen die erforderlichen Mittel zur Verfügung.

Aufsicht

Die Aufsicht über die Universität wird einem Organ anvertraut, in welchem der Staat, die Universität und die Öffentlichkeit angemessen vertreten sind. Dieses Organ berät und verabschiedet das Budget, das die Universität in eigener Kompetenz unter Berücksichtigung der staatlichen Vorgaben erstellt.

Leitung

Die Universität ist eine selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts. Die Leitung der Universität obliegt inneruniversitären Gremien. Diese Gremien treffen ihre Entscheide in enger Zusammenarbeit mit den Beteiligten. Die Leitungskompetenz soll möglichst nahe an der Sachkompetenz ausgeübt werden. Die Gremien, welche die Universität leiten, haben die Aufgabe, die wissenschaftliche Arbeit in jeder Hinsicht zu fördern. Die Universität verwaltet selbständig ihre finanziellen und personellen Mittel.

Kameralistik oder Kaufmännisches Rechnungswesen

Abschluß des Vorprojektes mit den Fachhochschulen Bochum und Dortmund



Prof. Dr. Hans-Jürgen Kottmann, Rektor der Fachhochschule Dortmund, während des Workshops

Die Projektpartner

Die Fachhochschule Bochum ist mit sechs Fachbereichen und ca. 5.000 eingeschriebenen Studierenden die kleinere der beiden Fachhochschulen; an der Fachhochschule Dortmund studieren ca. 9.000 Studierende in neun Fachbereichen.

¹ Eine ausführliche Darstellung ist erschienen in: Wissenschaftsmanagement, Heft 3/1995, Hans-Dieter Finke, Steffen Heise, Susanne Kirchoff-Kestel, Burkhard Kölsch, Brigitte Rosner, "Ziel-, Funktions- und Leistungsvergleich zwischen einer kameralistischen Hochschulhaushaltsrechnung und einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung"

Seit Januar 1995 kommen alle nordrhein-westfälischen Hochschulen in den Genuß der Finanzautonomie. Der **Ressourceneinsatz unter der Fragestellung der besten Verwendung** freier verfügbarer Sach- und Personalmittel wirft völlig neue Fragen auf, die bislang weder so gestellt wurden, noch kurzfristig mit den traditionellen Haushaltsbewirtschaftungsinstrumenten beantwortet werden konnten: „Welche Kosten entstehen für den Technologietransfer?“ „Was kostet ein Studierender im Studiengang x durchschnittlich?“ „Wie ist das Verhältnis der Kosten für die Verwaltung zu denen für Forschung und Lehre?“

Damit stellte sich für die **Fachhochschule Bochum** und die **Fachhochschule Dortmund**, die bereits im Rahmen des Modellversuchs in Nordrhein-Westfalen seit 1994 den Globalhaushalt erlebt hat, eine Grundsatzfrage: Ist die herkömmliche Kameralistik überhaupt in der Lage, adäquate Informationen über die Ressourcenverbräuche zu liefern, oder ergibt sich die Notwendigkeit, vom Ausgabenbegriff auf den Kostenbegriff überzuwechseln? In einem gemeinsamen Projekt der beiden Fachhochschulen mit dem CHE sollten fundierte Informationsgrundlagen zur sinnvollen Einführung eines Kostenrechnungssystems geschaffen werden. In einer Arbeitsgruppe aus Mitarbeitern der Fachhochschulen, des CHE und Dr. Susanne Kirchoff-Kestel (Universität Dortmund), wurde als erstes ein **Ziel-, Funktions- und Leistungsvergleich** zwischen der kameralistischen Hochschulhaushaltsrechnung und einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung vorgenommen.¹

Um Datenhalden zu vermeiden, wurden in einem nächsten Schritt die **betriebswirtschaftlich orientierten Informationsbedürfnisse** der Hochschulleitungen, Dekane, Leiter zentraler Einrichtungen sowie der Personalräte in einem Workshop diskutiert. Aufbauend auf diesen Ergebnissen entwickelte die Arbeitsgruppe das Konzept einer dreistufigen Einführung des Kostenrechnungssystems an den Fachhochschulen: Die Stufe 1 ist gleichzusetzen mit dem Status quo, wobei man projektbezogen, kostenrechnungsbezogene Auswertungen bei Bedarf durchführt. In Stufe 2 werden Kostenarten unabhängig von der Titelsystematik festgelegt, Kostenstellen bestimmt und eine möglichst weitgehende Kostenverrechnung zwischen den Kostenstellen vorgenommen. In der Stufe 3 werden zusätzlich Kostenträger definiert, im Bereich der Hochschulen ein besonders anspruchsvolles Ziel, da „Produkte“ in Forschung und Lehre nicht leicht abzugrenzen sind. Die möglichen kostenbezogenen Auswertungen nehmen von Stufe zu Stufe zu und sollen weitestgehend automatisiert werden. Grundsätzlich sind alle Stufen auch im Rahmen der Kameralistik realisierbar. Um die Ankopplung an die anderen Hochschulen in Nordrhein-Westfalen zu erhalten, entschied man sich, die **Kostenrechnung auf Basis der Kameralistik** zu entwickeln.

Als Ergebnis des Vorprojektes ist auf der Basis des Stufenkonzeptes ein konkreter Anforderungskatalog über Kostenarten, Kostenträger, Kostenstellen und Auswertungsmöglichkeiten von den beiden Fachhochschulen an die notwendige Software definiert worden. Das CHE wird die Umsetzung weiterhin aktiv begleiten und federführend koordinieren. Am Ende des Projektes werden den Hochschulen dann völlig **neue Entscheidungsgrundlagen für die Ressourcenverteilung** zur Verfügung stehen.

Der Hochschulkrimi

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling,
CHE, rezensiert:

Der Verwaltungsleiter liegt **tot in der Herrentoilette**. Die Studentin Viola findet ihn eines morgens dort – ermordet. So beginnt der neueste Campus-Roman, diesmal bezogen auf die unschwer zu erkennen- de Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg. Offensichtlich sind Hamburgs Hochschulen außergewöhnlicher **Humus für literari- sche Behandlung**, oder müssen sich vielleicht die Stadtstaat-Hoch- schullehrer in besonderer Weise ihren Frust von der Seele schreiben? Einfühlsam verpackt Haug die allgemeinen Probleme des deutschen Hochschulsystems und die besonderen der HWP in einem **Kriminalro- man**, dessen Figuren keineswegs böse oder gut sind, sondern die in ihrer Zerrissenheit und im Kampf mit den Sachzwängen und Widrig-



Frigga Haug:
*Jedem nach seiner
Leistung, Hamburg 1995*

BÜCHER

keiten der heutigen Hochschule leibhaftig vor dem geistigen Auge des Lesers entstehen. Professoren mit mangelnder Leistung, Studen- ten als Revolutionäre, Verwaltungsmitarbeiter mit dem Hang, in die eigene Tasche zu arbeiten, sie alle werden so geschildert, daß man sich zwar nicht mit ihnen identifizieren muß, sie aber nach der Lektü- re besser versteht, ihr Handeln zumindest als individualrational erkennt. So sieht die deutsche Hochschule aus: dominiert von Indi- vidualinteressen, ohne einen gemeinschaftlichen Grundkonsens und unter öffentlichem Rechtfertigungsdruck.

Nebenbei erfährt man viel über Zielsetzung und Historie der ersten Hochschule für den zweiten Bildungsweg. **Eine lohnende und span- nende Lektüre**. Manchmal kann man durch einen Roman mehr lernen als durch wissenschaftliche Organisationsanalysen und Befragungen.



Statt Karten

*Wir wünschen allen unseren Koope-
rationspartnern und der gesamten
nationalen und internationalen
Wissenschaftsgemeinschaft und
-administration auf diesem Weg
frohe Weihnachten und ein glück-
liches und erfolgreiches 1996!*

Die Mitarbeiter des CHE



Impressum:

Herausgegeben vom:
CHE Centrum für
Hochschulentwicklung
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh
Telefon: 05241 / 9761-21
Telefax: 05241 / 9761-40

Verantwortlich:
Klaus Neuvians
Redaktion:
Susanne Dopheide
Produktion:
P & P GmbH, Gütersloh

Druck:
Gütersloher Druckservice
Fotos:
Pressestelle der Universität Leipzig
Hagen Wehrend
Susanne Dopheide, CHE