

**E m p f e h l u n g e n der Jahrestagung 2001 in Gotha**

**Inhaltsverzeichnis**

**E m p f e h l u n g e n zu folgenden Themen**

Zielvereinbarungen.....	2
Entwicklung von Kennzahlen .....	3
Flexibilität in der Haushaltsführung .....	4
Kosten- und Leistungsrechnung / Produkthaushalt.....	6
Implementierung eines Lehrerfortsfragebogen.....	8
Verzahnung von Theorie und Praxis .....	9

**Online-Quelle:**

<http://www.verwaltungsmanagement.info/eva/bmc2001/empfehlungen.pdf>

Die jeweils aktuellen Empfehlungen und Materialien können auch auf der Website der Fachhochschule für Rechtspflege NRW (FHR Online) eingesehen werden:

<http://www.fhr.nrw.de/publikat/bmc/intro.htm> (07.03.2003)

## **E m p f e h l u n g e n   z u   Z i e l v e r e i n b a r u n g e n**

Zielvereinbarungen sind ein wesentliches Element eines neuen Hochschulführungssystems.

1. Ein Wandel in der Verwaltungskultur (Verhandlungskultur bzw. Vertrauenskultur) wird angestrebt. Grundlegend ist ein kooperativer Ansatz. Dabei ist eine Verrechtlichung zu vermeiden; sie wäre hier kontraproduktiv; entscheidend ist der Geist der kooperativen Absprache.
2. Zwischen Politik, Verwaltungsspitze, Hochschule und ihren Organisationseinheiten soll die Verantwortung eindeutig abgegrenzt werden.
3. Die vorherrschende, zeitaufwendige Detailsteuerung soll durch eine Steuerung auf Abstand ersetzt werden.
4. Durch dezentrale Ressourcenverantwortung sollen die dezentralen Einheiten bei gleichzeitiger Sicherstellung einer zentralen bzw. übergeordneten Steuerung gestärkt werden.
5. Transparenz soll auf allen Ebenen über die zu erbringenden bzw. erbrachten Leistungen und die damit verbundenen Kosten geschaffen werden.
6. Die Kontrakte müssen ergebnisorientiert sein und dürfen nicht zu detailliert formuliert werden; nur das wichtigste ist aufzunehmen; andernfalls entsteht erneut die alte Regelungskultur.
7. Das Kontraktmanagement darf nicht zu mehr Bürokratie und Formalismus führen (Kontraktbürokratie!).
8. Die mit der Kontrakterarbeitung und –abwicklung verbundenen Transaktionskosten sind gering zu halten.
9. Kontrakte sollen sich nicht nur auf messbare Ziele erstrecken, sondern auch beschreibende Ziele (geringe Operationalität bzw. Messbarkeit) enthalten.
10. Ziele dürfen nicht bewusst zu „niedrig“ vereinbart werden, um am Ende der Kontraktzeit eine positive Ergebnisfeststellung zu erreichen.
11. Wegen der vielschichtigen Beziehungen der Kontraktparteien sollten konkrete Beteiligten- (wer mit wem) und Terminstrukturen (wer und wann) festgelegt werden.
12. Ein Berichtswesen kann bei der Vielzahl an unterschiedlichen Kontrakten durch ein standardisiertes Kontrakt- und Ergebnisformular zweckmäßig bearbeitet werden.

## **E m p f e h l u n g e n   z u r   E n t w i c k l u n g   v o n   K e n n z a h l e n**

### **1.   Vorwort**

Auf der Grundlage von Haushaltsplänen und ihrer in diesen zur Verfügung gestellten Mittel realisieren unsere Fachhochschulen die ihnen gestellten Aufgaben und vereinbarten Ziele.

In Teilbereichen sind bereits interne Kostenrechnungen eingeführt, ein ganzheitliches Kennzahlensystem liegt jedoch noch nicht vor.

### **2.   Schlussfolgerung**

Es ist unerlässlich, dass sich die Fachhochschulen hinsichtlich Qualität und Kosten ihrer Leistungen Vergleichen innerhalb und außerhalb ihrer Einrichtungen unterziehen sollten.

Beispielhaft werden hier einige Vergleichsparameter genannt:

1.    Kosten der Ausbildung (nur FH-Kosten)
2.    Kosten je Studierender nach Studiengang
3.    Gesamtstunden für einen Studiendurchlauf
4.    Verhältnis Studierende – Verwaltungsmitarbeiter
5.    Kosten des Bibliotheksbereich pro Studierender
6.    Kosten für den IT-Bereich
7.    Kosten der Fortbildungslehrgänge
8.    Projektkosten (Sonderveranstaltungen)
9.    Unterkunftskosten für Studierende

### **3.   Aufgabe**

Die Arbeitsgruppe schlägt vor, dass – wegen der Komplexität der Datenerhebung in den Lehrbereichen – mit der Erhebung von Daten zur Feststellung der Kosten für den Bibliotheksbereich und den IT-Bereich begonnen werden sollte.

Es ist unerlässlich, dass sich die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst hinsichtlich Qualität und Kosten ihrer Leistungen Vergleichen innerhalb und außerhalb ihrer Einrichtungen unterziehen.

## **E m p f e h l u n g e n z u r Flexibilität in der Haushaltsführung**

Eine flexible Haushaltsführung ist für eine optimal funktionierende Verwaltungstätigkeit unabdingbar. Sie sollte daher ohne Einschränkung eingesetzt werden. Dadurch wird gleichzeitig das Kostenbewusstsein der einzelnen Angehörigen der Hochschule gestärkt.

Im einzelnen sind für die optimale Handlungsfähigkeit der Hochschulen in der Haushaltsführung daher erforderlich:

### **1. Deckungsfähigkeit**

Zur Umsetzung eines möglichst großen Handlungsspielraums in der Haushaltsführung sollten die Deckungskreise so weitgefasst wie möglich gehalten werden. Das heißt, dass die Hauptgruppen untereinander wechselseitig deckungsfähig sein müssen.

### **2. Übertragbarkeit**

Der Hochschule muss die Möglichkeit gegeben werden, die im laufenden Haushaltsjahr nicht verausgabten Mittel ins folgende Haushaltsjahr zu übertragen. Die Übertragbarkeit muss vollständig und bedingungslos gegeben sein.

### **3. Titeldarstellung/Globalisierung**

Sobald eine (Teil-) Budgetierung eingeführt ist, dient die Titeldarstellung als internes Steuerungselement der Transparenz. Hieraus lässt sich bereits erkennen, dass mit der Einführung einer Globalisierung der Hochschule auch die entsprechenden Instrumente zur Verfügung gestellt werden müssen, um handlungsfähig zu bleiben.

### **4. Planungssicherheit**

Im Rahmen der Haushaltsführung besitzt die Planungssicherheit höchste Priorität. Eine annähernde Sicherheit kann für die Hochschule nur dann bestehen, wenn innerhalb der Haushaltsbestimmungen auf Instrumente wie: globale Minderausgabe und Stellenbesetzungssperre / Beförderungssperre weitgehend verzichtet wird.

Ggf. müssten – auch zur Sicherung der Qualität der Ausbildung – mit dem Dienstherren entsprechende Zielvereinbarungen getroffen werden, die auch Verfahrensregeln bei Änderung der Studierendenzahlen und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Haushaltssituation der Einrichtung beinhalten.

## **Thesen und Handlungsempfehlungen zur Kosten- und Leistungsrechnung / Produkthaushalt**

### **- Thesen -**

#### **I.**

Eine Vergleichbarkeit beim Thema KLR/Produkthaushalt ist unter den Hochschulen derzeit noch nicht hergestellt. Soweit eine KLR betrieben wird (FHR NRW, FH Bund, nur Kostenrechnung: Thüringer FHöV, FHVR Berlin) bzw. eingeführt werden soll (HföV Bremen, FHöV NRW, VFH Wiesbaden) ist z. B. die Anzahl der Produkte höchst unterschiedlich. Sie reicht von 3 Produkten in der HföV Bremen bis hin zu 78 Produkten in der FH Bund. Nicht geplant ist die Einführung der KLR in der VFH Altenholz und der FH Polizei Sachsen-Anhalt.

#### **II.**

Inwieweit die einzelnen Hochschulen, die sich bereits mit KLR beschäftigen, ein einheitliches Verständnis von den verwendeten Begrifflichkeiten haben, ist noch nicht abschließend geklärt. Fest steht, dass noch keine der Hochschulen über aussagekräftige Ergebnisse und Erfahrungen mit der KLR verfügt.

Einen Produkthaushalt haben lediglich die HföV Bremen (allerdings bislang ohne funktionierende KLR) und die FH Bund eingeführt. Die FH Bund ist Pilotbehörde des Bundesfinanzministeriums. Auch hier liegen bislang aber nur erste Daten vor, da derzeit noch nicht auf belastbare Informationen aus der KLR zurückgegriffen werden kann.

Bereits zum jetzigen Zeitpunkt lässt sich aber folgendes feststellen:

1. KLR und Produkthaushalt sind Führungsinformationssysteme. Damit diese Führungsinformationssysteme sinnvoll, d.h. strategisch sachgerecht eingesetzt werden können, müssen sie überschaubar und handhabbar sein.

2. Anzahl und Auswahl der Produkte und Kennzahlen (Qualitätskriterien) müssen in jedem Fall die hochschulspezifischen Belange berücksichtigen.
3. Wenngleich eine Kostenrechnung für Hochschulen geeignet erscheinen mag, muss dies nicht gleichzeitig auch zwingend für die Leistungsrechnung gelten. Inwieweit eine "reine" KLR im Hochschulbereich sinnvoll ist, wird noch im einzelnen zu klären sein.
4. Ob und in welchem Umfang ein Produkthaushalt weiterführt, wird ebenfalls noch zu erörtern sein.
5. Bei Einführung von KLR und Produkthaushalt ist darauf zu achten, dass die Entscheidung daran orientiert wird, was für die betreffende Institution notwendig und nützlich ist. Dabei müssen Einführungsaufwand und Nutzen in angemessenem Verhältnis zu den verfügbaren Finanzressourcen wie auch zu den personellen Ressourcen stehen.

### III.

Die Arbeitsgruppe schlägt vor, die mit zunehmendem Einsatz der KLR und des Produkthaushaltes wachsenden Erfahrungen mit diesen Führungsinformationsmitteln zu nutzen, um die bislang zum Einsatz gekommenen unterschiedlichen Ansätze der KLR einer stärkeren Vergleichbarkeit zuzuführen.

**E m p f e h l u n g e n z u r  
Implementierung eines Lehrerfortbildungsbogen**

Der Benchmarking-Club empfiehlt den gemeinsam entwickelten Fragebogen einzusetzen.

Ziel ist die verpflichtende Teilnahme aller haupt- und nebenamtlich Lehrenden im Sinne eines Qualitätsmanagements.

Die Hochschulen stellen eine zentrale Auswertungsmöglichkeit zur Verfügung.

Die gewonnenen Informationen und Ergebnisse sollen unter Beachtung der Grundsätze des Datenschutzes im Sinne interaktiver Rückkopplungsprozesse mit allen Akteuren des Qualitätsmanagementprozesses der Hochschulen kommuniziert und nach außen präsentiert werden.

Anlagen:

- Fragebogen
- Technische Erläuterung

(Anmerkung: die Anlagen sind nicht beigefügt, s. jetzt die aktuelle Fassung in den Empfehlungen Stand September 2002)

## **E m p f e h l u n g e n   z u r   V e r z a h n u n g   v o n   T h e o r i e   u n d   P r a x i s**

### **Empfehlungen des Benchmarking-Club der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst**

I.

Zur Sicherung einer hohen Ausbildungsqualität in den Studiengängen der FHÖD ist eine optimale Verzahnung von fachwissenschaftlichem und fachpraktischem Studium unabdingbar.

- Sie dient der Vermittlung einer am Bedarf der Praxis ausgerichteten Handlungskompetenz.
- Sie fördert die Nachhaltigkeit der durch die Ausbildung erworbenen Qualifikationen und schafft
- die Voraussetzungen für eine wirksame Weiterqualifizierung durch Fortbildung.
- Sie bildet die Grundlage für einen in der EU anerkannten Fachhochschulstudiengang.

II.

Die Übertragung der Verantwortung für das gesamte Studium einschließlich des fachpraktischen Studiums auf die FHÖD ist nach den Erfahrungen einiger Hochschulen geeignet, nachhaltig die Ausbildungsqualität zu verbessern.

III.

Im einzelnen sind für eine optimale Verzahnung die folgenden verbindlichen Standards<sup>1</sup> notwendig:

#### **1. Inhaltlich abgestimmte Studien- und Ausbildungspläne für den gesamten Studiengang**

- Die Pläne unterscheiden zwischen fachwissenschaftlichem und fachpraktischem Studium.
- Sie beschreiben im einzelnen die Lehr- und Ausbildungsinhalte unter Angabe von Lernzielen, Zeitansätzen und Ausbildungsstationen.

---

<sup>1</sup> Die Standards enthalten vielfach Gestaltungsspielräume, die unter Berücksichtigung der Besonderheiten in den einzelnen Studiengängen ausgefüllt werden können.

- Sie werden von Fachhochschule und Praxis gemeinsam erstellt.

## **2. Die Bestellung von Ausbildungsleiterinnen und –leitern (Ausbildungsleitung) in der Praxis**

- Die Ausbildungsleitung organisiert die fachpraktischen Studienzeiten.
- Sie verantwortet die Einhaltung des Studien- und Ausbildungsplanes während des fachpraktischen Studiums.
- Sie wählt die Praxisausbilderinnen und –ausbilder aus.
- Sie unterstützt und berät die Praxisausbilderinnen und –ausbilder; sie koordiniert deren Arbeit und wertet die Erfahrungen in gemeinsamen Besprechungen aus.
- Sie erarbeitet einheitliche Bewertungsmaßstäbe für die Leistungen der Studierenden während des fachpraktischen Studiums und wirkt auf deren Einhaltung hin.
- Sie führt Schulungsmaßnahmen für die Praxisausbilderinnen und –ausbilder durch.
- Sie unterstützt und berät die Studierenden während des fachpraktischen Studiums.
- Sie wertet die von den Studierenden zu erstellenden Praxisberichte (vgl. 6.) aus, analysiert die Ergebnisse und unterrichtet die an der Ausbildung Beteiligten.
- Sie unterrichtet die Fachhochschule von für das Studium bedeutsamen Vorgängen und Entwicklungen.

## **3. Die Bestellung von Praxisbeauftragten an der Fachhochschule**

- Die Praxisbeauftragten bereiten die Studierenden auf das fachpraktische Studium vor.
- Sie stehen den Studierenden während des fachpraktischen Studiums als Ansprechpartner zur Verfügung.
- Sie halten Kontakt zur Ausbildungsleitung.
- Sie lösen Problemfälle einvernehmlich mit dieser.
- Sie werten die von den Studierenden zu erstellenden Praxisberichte (vgl. 6.) aus, analysieren die Ergebnisse und unterrichten die an der Ausbildung Beteiligten.
- Wenn die Verantwortung für das gesamte Studium einschließlich der fachpraktischen Zeiten auf die Fachhochschule übertragen wird, bleibt eine Ausbildungsleitung in der Praxis nötig. Der/Die Praxisbeauftragte nimmt die Aufgaben zu 2. im Einvernehmen mit der Ausbildungsleitung wahr.

## **4. Die Einrichtung eines fachwissenschaftlichen Begleitstudiums**

- Das fachwissenschaftliche Begleitstudium dient der Ergänzung, Vertiefung und Wiederholung der im fachwissenschaftlichen Studium erworbenen Kennt-

nisse und der fachwissenschaftlichen Bearbeitung von fachpraktischen Fragestellungen.

- Die Organisation richtet sich nach den Vorgaben des fachpraktischen Studiums.
- Das fachwissenschaftliche Begleitstudium sollte von Lehrkräften der Fachhochschule durchgeführt werden.

#### **5. Die Sicherung einer einheitlich gehandhabten Bewertung der von den Studierenden im fachpraktischen Studium zu erbringenden Leistungen**

- Dazu gehört die Festlegung objektiverer Bewertungskriterien und
- die Durchführung von Plausibilitätsprüfungen im Quervergleich
  - verschiedener fachpraktischer Ausbildungsstationen sowie
  - zwischen fachwissenschaftlichem und fachpraktischem Studium.
- Der gesamte Notenrahmen soll in die Bewertung einbezogen werden.

#### **6. Die Erstellung von Praxisberichten durch die Studierenden**

- Inhalt der Praxisberichte sollten neben der Darstellung der Einzeltätigkeiten z.B. sein:
  - die sachgerechte Vorbereitung des fachpraktischen Studiums durch das fachwissenschaftliche Studium,
  - die Einhaltung des Studien- und Ausbildungsplans,
  - die Qualität der Ausbildung in der Praxis,
  - die Qualität des fachwissenschaftlichen Begleitstudiums,
  - die Arbeitsbedingungen in der Praxis,
  - die Bewertung der Leistungen,
  - die Beratung und Unterstützung durch die Ausbildungsleitung und den Praxis-beauftragten der Fachhochschule.
- Adressaten der Praxisberichte sind die Ausbildungsleitung und der/die Praxis-beauftragte

#### **7. Die Durchführung von Arbeitsgesprächen unter Beteiligung von Lehrkräften und Praxisbeauftragtem an der Fachhochschule, Ausbildungsleitung und Praxisausbildern sowie evtl. Studierenden**

- Gegenstand derartiger Veranstaltungen können sein:
  - die Aufgabenverteilung zwischen fachwissenschaftlichem und fachpraktischem Studium,
  - die inhaltliche Abstimmung bei unterschiedlichen Auffassungen zu einzelnen Ausbildungsgegenständen,
  - der Umgang mit neuen fachlichen, sozialen oder gesellschaftspolitischen Entwicklungen (Klärung der Veränderungen und Neuerungen, Erarbeitung von Folgerungen für die Ausbildung),

- der methodische und didaktische Erfahrungsaustausch.
- Die Form derartiger Veranstaltungen ist offen. Neben Workshops und Arbeitstagungen kommen auch gemeinsame Projekte und Kontaktstudienwochen in Betracht.

## **8. Die personelle Verzahnung zwischen fachwissenschaftlichem und fachpraktischem Studium durch Gremien, Qualifizierungen und gegenseitige Dienstleistungen; z. B.**

- Mitwirkung von Vertretern der mit der Durchführung des fachpraktischen Studiums befassten Einrichtungen in den Hochschulgremien,
- gegenseitige Hospitationen von Lehrkräften am Arbeitsplatz des Praxisausbilders und von Praxisausbildern in Lehrveranstaltungen der Fachhochschule,
- Durchführung von gemeinsamen Didaktikseminaren für Lehrkräfte an der Fachhochschule und Praxisausbilder,
- Durchführung von Praxissemestern für Lehrkräfte an der Fachhochschule,
- Einsatz von qualifizierten Praktikern an der Fachhochschule als hauptamtliche Lehrkräfte auf Zeit<sup>2</sup>.
- Die Erbringung von Serviceleistungen durch die Fachhochschule für die Praxis:
  - Rechts- und Fachauskünfte, Bereitstellung von Materialien, Fort- und Weiterbildungsangebote, Angebote zum Selbststudium,
  - Einführung einer praxisorientierten Diplomarbeit.
  - Das Leistungsangebot kann auch über Intranet oder Internet erfolgen.

## **9. Evaluation**

Ebenso wie das fachwissenschaftliche Studium bedarf das fachpraktische Studium der Evaluation. Die Evaluationsinstrumente werden von der Fachpraxis und der Fachhochschule gemeinsam entwickelt.

---

<sup>2</sup> Hinsichtl. des sinnvollen Anteils von nebenamtlichen/hauptamtlichen Lehrkräften am gesamten Lehrkörper der Fachhochschule vgl. Beschluss des Benchmarking-Clubs der Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes vom 08.09.2000 zum Arbeitsgebiet „Rekrutierung des Lehrkörpers“