

Modellvorhaben
Strategieprojekt
Fachhochschule München / CHE

Zwischenbericht

IMPRESSUM

Herausgeber: CHE Centrum für Hochschulentwicklung,
Gütersloh

Inhaltliche Konzeption: Prof. Dr. Marion Schick, Reg.-Dir. Klaus Neuvians,
Dr. Christian Berthold

Gütersloh, April 2000

Zwischenbericht Strategieprozess Fachhochschule München

INHALT

Vorwort des Präsidenten der Fachhochschule München <i>Professor Gerhard Röhl</i>	Seite	3
Geleitwort des Vorsitzenden des Hochschulrats der Fachhochschule München <i>Dr. Reinhard Dörfler, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern</i>	Seite	4
Strategieentwicklung an der Fachhochschule München – Stationen eines Reformprojektes <i>Prof. Dr. Marion Schick, Vizepräsidentin der Fachhochschule München; Reg.-Dir. Klaus Neuvians, stellv. Leiter CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh</i>	Seite	5
Leitbildentwicklung an der Fachhochschule München <i>Prof. Dr. Marion Schick, Vizepräsidentin der Fachhochschule München</i>	Seite	9
Bericht der Arbeitsgruppe Budgetierung <i>Prof. Dr. Ulrich Möncke, Prodekan Fachbereich 07</i>	Seite	12
Hochschulentwicklungsplan / Zielvereinbarungen <i>Dr. Christian Berthold, Referent CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh</i>	Seite	23

Pilotprojekt Laborvermarktung / Beispiel aus den Zielvereinbarungsgesprächen <i>Prof. Dipl.-Ing. Hans Jörg Jaschke, Dekan Fachbereich 06</i> <i>Professor Gerhard Barich, Vizepräsident</i>	Seite	33
Strategische Entwicklungsplanung „Medienhaus“ <i>Prof. Dr. Heide M. Finster;</i> <i>Prof. Christian Luidl,</i> <i>Fachbereich 05, Studiengang Druck- und Medientechnik</i>	Seite	35
Projektbeteiligte	Seite	37
Chronologie	Seite	39

Vorwort zum Zwischenbericht der Kooperation Fachhochschule München – Centrum für Hochschulentwicklung

Die Fachhochschule München hat im Sommer 1998 mit der strategischen Entwicklungsplanung begonnen. Seit diesem Zeitpunkt haben alle Fachbereiche und Dienstleistungseinheiten intensiv an ihren Entwicklungsplänen gearbeitet. Die Hochschulleitung hat gleichzeitig die Strukturen für einen Entwicklungsprozess geschaffen, der sich in der deutschen Hochschullandschaft nicht verstecken muss.

In einer seltenen Breite haben wir auf der Basis der intensiven Arbeit von Fachbereichen und Dienstleistungseinheiten Reformprojekte begonnen, die in ihrer Verzahnung die kritische Masse zur Bewegung auch lange tradierter Abläufe und Strukturen gewinnen. Vom Leitbild über ein neues Mittelverteilungssystem bis hin zu den Zielvereinbarungsgesprächen ergibt sich eine effiziente Gesamtvorgehensweise, die unsere Hochschule auch im Kontakt zum Ministerium stärkt, weil wir intern beweisen, dass wir zu Veränderungen bereit und fähig sind.

Allerdings ist an dieser Stelle zu betonen: Es geht in dem Veränderungsprozess nicht allein darum, den Weg zum Ziel zu erklären, vielmehr steht die Qualität von Lehre, Forschung und Entwicklung sowie von Weiterbildung im Vordergrund unserer Anstrengungen, deutlich artikuliert auch in unserem Leitbild: Größe und Vielfalt verpflichtet uns, die attraktivste Fachhochschule Deutschlands zu gestalten.

Dieser Prozess konnte nur deshalb in so kurzer Zeit gestaltet werden, weil sich Professorinnen und Professoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Studentinnen und Studenten überaus engagiert daran beteiligt haben. Sie haben in eindrucksvoller Weise bewiesen, dass trotz der schwierigen und unzureichenden Rahmenbedingungen an der Fachhochschule München Reformarbeit schnell und effizient möglich ist.

Wesentlich für die Erarbeitung der Ergebnisse, die in diesem Zwischenbericht vorgestellt werden, war die Unterstützung des Centrums für Hochschulentwicklung. Das Einbringen des externen Know-hows und die Moderationsfunktion, die die Mitarbeiter des CHE in hervorragender Weise wahrgenommen haben, waren wesentliche Erfolgsfaktoren für das Gelingen unserer anspruchsvollen Vorhaben.

Ich bedanke mich bei allen, die so engagiert in den Teilprojekten mitgearbeitet haben und weiter mitarbeiten werden.

Gerhard Röhl
Präsident FH München

Geleitwort

Die Fachhochschule München hat sich auf einen schwierigen, aber notwendigen Weg begeben. Sie initiiert Reformen und setzt sie in mehreren Teilprojekten zügig um. Wesentlich sind dabei die Erarbeitung von klaren Zielen auf der Ebene der Hochschule insgesamt (Leitbildprojekt), die Vereinbarung von Zielen auf der Ebene von Fachbereichen und die Stärkung der Autonomie der Fachbereiche (Projekt Zielvereinbarungen) und die Abbildung der Ziele in einer leistungsorientierten Mittelvergabe (Projekt Mittelverteilungssystem).

Der Hochschulrat unterstützt eine stringente Anlage und Durchführung dieses Prozesses in vollem Umfang. Als begleitendes und beratendes Gremium sieht der Hochschulrat die Bedeutung eines Reformkurses, der zur Profilschärfung der Fachhochschule München beitragen muss.

Die Fachhochschule München kommt damit auch ihrer herausragenden Rolle als größter FH Bayerns und zweitgrößter FH Deutschlands nach. Diese Rolle verpflichtet sie auch zu einer Vorreiterfunktion in der strategischen Weiterentwicklung von Angebots- und Selbstverwaltungsstrukturen.

Ähnliche Prozesse liefen und laufen in vielen anderen Organisationen und in nahezu allen Wirtschaftsunternehmen ab. Sie waren und sind begleitet von ähnlichen Schwierigkeiten, da diese Elemente eines Steuerungssystems nicht nur in Hochschulen zunächst häufig auf Skepsis stoßen. Aus meiner Erfahrung kann ich aber die Vorteile solcher Systeme, die aufgrund eines klaren Zielfindungsprozesses immer auch zu einer Stärkung des Unternehmens oder der Organisation führen, nur unterstreichen.

Ich wünsche der Fachhochschule München bei der weiteren Vorantreibung ihrer Reformprojekte weiterhin ein gutes Gelingen. Der Hochschulrat der FHM ist bereit, die nötige Unterstützung zu leisten.

Reinhard Dörfler
Vorsitzender des Hochschulrates der FH München,
Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern

„Strategieentwicklung an der Fachhochschule München“ - Stationen eines Reformprojektes

„Die Mehrzahl der Professoren widersetzte sich jeder Veränderung - zumal ihrer privilegierten Position. Der von ihnen gegründete Verband der Deutschen Hochschulen wandte sich gegen alle Reformvorschläge, die Regierungen und Parlamente, politische und gesellschaftliche Gruppen vortrugen, mit dem schwersten Geschütz. Stets sollte die Bildung zerstört und die Freiheit begraben werden“. So berichtet Ludwig von Friedeburg in seinem Buch „Bildungsreform in Deutschland“ aus der Weimarer Zeit. Diese Vorstellung ist auch heute in der Gesellschaft weit verbreitet, wenn über die Reformfähigkeit und –freudigkeit von Hochschulen diskutiert wird. Dabei wird übersehen, dass sich die Situation in den letzten Jahren entscheidend geändert hat. Die Hochschulen ergreifen selbst die Initiative und beginnen aus sich heraus, strategische Planungsaktivitäten zu entwickeln. Das Neue dabei: Der Wille zur Veränderung kommt direkt aus den Hochschulen. Die Gründe hierfür sind auf den zunehmenden Wandel der Rahmenbedingungen für die Hochschulen zurückzuführen: geringere Ressourcen bei komplexeren Aufgaben, steigende Ansprüche von Staat und Gesellschaft.

Die Hochschulleitung der Fachhochschule München hat bereits im Sommersemester 98 einen Prozess der Hochschulentwicklungsplanung angestoßen, in dem die Fachbereiche aufgefordert wurden, Entwicklungskonzeptionen zu erarbeiten. Das CHE hat seit dem Spätsommer letzten Jahres diesen Prozess beratend begleitet. Ziel des mit großer Energie angegangenen Projektes ist die konstruktive Nutzung der Chancen, die aus dem neuen Hochschulgesetz erwachsen. Dies bedeutet zum Beispiel, das Thema Forschung und Entwicklung in der Hochschule nicht nur als gesetzlich eröffnete Möglichkeit zu sehen, sondern die notwendigen Ressourcen zu einer erfolgsversprechenden Initiative in diesem Bereich zu schaffen.

In dem auch ministeriell ausgerufenen Wettbewerb zwischen den Hochschulen selbstbewusst die starke Position der Fachhochschule München zu bewahren und auszubauen, dies ist ein weiterer Antriebsfaktor für die zügige Umsetzung von Reformprojekten. Um in solchen Konkurrenzsituationen schnell und angemessen handeln zu können, brauchen die Fachbereiche Autonomie und Planungssicherheit. Beides will der Reformprozess vor allem erreichen. Hochschulleitung und CHE waren sich von Anfang an darin einig, dass diese Planungen einerseits zügig vorangebracht, andererseits mit dem notwendigen Augenmaß betrieben werden müssen.

Über bisher erarbeitete Zwischenergebnisse soll nachfolgend kurz informiert werden.

Das Projekt

Gestartet wurde das gemeinsame Projekt „Strategieentwicklung an der FH München“ mit einem Planungsworkshop am 27./28.7.99. Der Planungsworkshop wurde mit den Dekanen und Prodekanen, den Leitern der zentralen Einrichtungen, der Hochschulleitung sowie weiteren Multiplikatoren aus der Hochschule durchgeführt. Hierbei sollten die unterschiedlichen Perspektiven und Vorstellungen der Fachbereiche hinsichtlich ihrer eigenen Entwicklung sowie der gesamten Entwicklung der Fachhochschule München eingebracht werden. Dadurch würden die Grundlagen für den im Frühjahr 2000 vorzulegenden Hochschulentwicklungsplan gelegt, aber auch die Chancen für eine spätere Umsetzung der Planungen der Fachbereiche verbessert werden.

Während des Planungsworkshops wurden auch erste Überlegungen zu Inhalten eines Leitbildes für die FH München angestellt, die zwischenzeitlich von einer eigens gebildeten Ar-

beitsgruppe in einen Leitbild-Entwurf eingearbeitet wurden, der im Laufe des Monats März vom Senat verabschiedet wurde. Ferner bildete sich auf dem Workshop eine Arbeitsgruppe, die u. a. zu prüfen hatte, ob das bestehende Modell der internen Mittelvergabe hinreichend entwickelt ist und wie es sich mit den strategischen Entwicklungen der Hochschule vereinbaren lässt.

Wesentliche Erfahrungen dieses Strategieworkshops waren:

- Die Dekane und Prodekane erwarteten klare Richtungsaussagen der Hochschulleitung
- Die Dekane und Prodekane sind durch unzählige Probleme der täglichen Abwicklung des Studienbetriebs massiv in ihrer eigentlichen steuernden Funktion im Fachbereich beeinträchtigt
- Die Dekane und Prodekane hatten Zweifel in Bezug auf den Sinn und die möglichen Ergebnisse eines solchen Reformprozesses

Aus dem Strategieworkshop ergaben sich also klare Anforderungen an die Gestaltung des weiteren Prozesses. Insbesondere mussten in überschaubaren Zeiträumen Ergebnisse vorgelegt werden, da sonst die Glaubwürdigkeit des gesamten Prozesses verloren gehen könnte.

Das Leitbild für die FH München (Teilprojekt 1)

Über den vorliegenden Entwurf des Leitbildes und seine Entstehung wird an anderer Stelle dieses Zwischenberichtes ausführlicher berichtet. An dieser Stelle nur die folgenden Anmerkungen: Es wäre vermessen anzunehmen, dass mit der Verabschiedung des Leitbildes im März 2000 die für die Hochschule erhofften Wirkungen automatisch erzeugt werden. Vielmehr ist es notwendig, die Profilmerkmale des Leitbildes in „Leitgedanken“ zu konkretisieren, ggf. zu interpretieren und in Steuerungs-/Mittelvergabeinstrumente umzusetzen und dadurch handlungsleitend werden zu lassen. Dies ist in ersten Ansätzen bereits geschehen. Es ist gelungen, die Angehörigen der Hochschule an der Entwicklung des Leitbildes intensiv zu beteiligen. Nach der Verabschiedung des Leitbildes muss auf jeden Fall dafür gesorgt werden, dass die Hochschulangehörigen die Möglichkeit bekommen, auch die Umsetzung dieses Leitbildes mitgestalten zu können. Vom Gelingen dieser Beteiligung wird der Erfolg des Teilprojektes „Leitbild“ letztlich abhängen, denn das Leitbild soll nicht eine Broschüre bleiben, sondern das gelebte Selbstverständnis aller an der Fachhochschule München.

Zielvereinbarungen als Stärkung der Fachbereichsautonomie und Vorbereitung des Hochschulentwicklungsplans (Teilprojekt 2)

Beginnend im November 1999 stellen die Zielvereinbarungsgespräche zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen das wesentliche Element des Reformprozesses dar. Über diese Gespräche wird an anderer Stelle in diesem Zwischenbericht im Detail informiert. Aus strategischer Sicht bieten sie die Möglichkeit, die Entwicklungspläne der Fachbereiche in einen Gesamtzusammenhang an der Fachhochschule München einzuordnen und daraus im Dialog einen Hochschulentwicklungsplan zu entwickeln.

Für die Erstellung eines Hochschulentwicklungsplanes, der dem Wissenschaftsministerium laut gesetzlicher Festlegung vorgelegt werden muss, hätte es folgende alternative Möglichkeiten gegeben:

- Unkommentierte Aneinanderreihung der Fachbereichsentwicklungspläne mit Delegation der Entscheidungen an das Wissenschaftsministerium (additive Variante)
- Erstellung des Planes unter Schwerpunktsetzungen ausschließlich durch das Leitungsgremium (zentralistische Variante)

Die Hochschulleitung hat sich für die dialogische Struktur der Erarbeitung von gemeinsamen Zielen im Wege der Zielvereinbarungsgespräche entschieden. Sie hat deshalb die Abgabe eines Hochschulentwicklungsplanes der Fachhochschule München bis zum Abschluss der Zielvereinbarungsgespräche zurückgestellt. Erst nach Ende dieses anstrengenden, aber sehr wertvollen kommunikativen Prozesses zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen wird der Plan für die Fachhochschule erstellt. Dies wird im April 2000 geschehen.

Die Zielvereinbarungsgespräche haben jenseits dieser Aufgabe die wesentliche Funktion der Einführung regelmäßiger Kommunikation und Information zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen über die Bearbeitung von Anträgen u. ä. hinaus. Diese Funktion wird für das langfristige Ziel der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen weitgehend autonomen Fachbereichen und einer planerisch tätigen Hochschulleitung eine wesentliche Bedeutung haben.

Das indikatorgestützte Mittelverteilungssystem (Teilprojekt 3)

Frühzeitig war klar, dass Leitbildziele und Vereinbarungen aus den Zielvereinbarungsgesprächen sich auch im monetären Bereich widerspiegeln müssen. Neben der Unzufriedenheit mit der bestehenden internen Mittelverteilung waren dies wesentliche Motive für die Erarbeitung eines indikatorgestützten Mittelverteilungssystems. Es wurde in der Zeit vom Oktober 1999 bis Januar 2000 in äußerst kurzer Zeit entwickelt. Die äußerst gelungene Kombination von Erfahrungen des CHE mit internen Verbesserungsansätzen war dabei ausgesprochen hilfreich.

Die gleichzeitige Erarbeitung eines neuen Mittelverteilungssystems neben der Entwicklung eines Leitbilds und dem Führen von Zielvereinbarungsgesprächen ist wesentlicher Garant für die Einschätzung, dass sich „tatsächlich etwas ändert“. Auch wenn im ersten Jahr des neuen Systems noch nicht alle Variablen voll zum Tragen kommen (siehe dazu die ausführliche Darstellung dieses Projektes in diesem Zwischenbericht), zeigt doch die Grundstruktur die Richtung der künftigen Mittelverteilung sehr deutlich.

Leistungsindikatoren wie die Zahl der Absolventen oder die Zahl der Studenten in der Regelstudienzeit gewinnen deutlich an Gewicht gegenüber reinen Belastungsindikatoren (wie zum Beispiel die Zahl der Studenten insgesamt). Forschungs- und Entwicklungsvorhaben werden über die Belohnung von Drittmitteln gefördert. Gleichstellungsergebnisse werden belohnt. Und: über einen Zielvereinbarungsfonds von 10 Prozent der an die Fachbereiche verteilten Mittel besteht die Möglichkeit, Zielvereinbarungen tatsächlich finanziell gezielt zu unterstützen.

Durch die Zusammenfassung verschiedener Titelgruppen erhalten die Fachbereiche in dem neuen System eine Art „Mini-Globalbudget“, bei dessen Verwaltung sie nicht mehr auf die Einhaltung aller Titelgruppen achten müssen – zumindest ein kleiner Schritt in die Richtung „internes Globalbudget“ (etliche Restriktionen zum Beispiel bei den Reisemitteln bleiben aufgrund des restriktiven bayerischen Haushaltsrechtes aber bestehen).

Reflexion eines breit angelegten Reformprozesses

Die gleichzeitige Arbeit an den verschiedenen Stellgrößen während des Veränderungsprozesses ist das Charakteristische und Besondere am Reformprozess der Fachhochschule München. In vielen anderen Reformbestrebungen wird einer der Faktoren getrennt von anderen entwickelt – zum Beispiel ein Leitbild unter oft jahrelangen Diskussionen erarbeitet, das sich aber konsequenzlos in keinem anderen Steuerungssystem der Hochschule wiederfindet und somit tatsächlich als Hochglanzbroschüre sein Dasein fristet.

Dieses Vorgehen an der Fachhochschule München ist sehr ambitioniert. Es wird eine wesentliche Aufgabe der nächsten Monate sein, das richtige Maß und Tempo der weiteren Projekte und Veränderungen zu finden. Die angestoßenen Reformen müssen sich gedanklich wie organisatorisch „setzen“ und im täglichen Ablauf ihre Bewährung bestehen. Dabei kann es durchaus sein, dass nicht alle der sich aus den Zielvereinbarungsgesprächen ergebenden Handlungsnotwendigkeiten mit der vielleicht wünschenswerten Geschwindigkeit angegangen werden können. Wichtig ist demnach eine klare weitere Projekt- und Terminplanung.

Was bleibt zu tun?

Die Umsetzung der anstehenden Einzelprojekte (wie zum Beispiel der validen Ermittlung von Laborkostenstrukturen und deren Umsetzung in Laborfixbeträge im Mittelverteilungssystem) wird in den nächsten Monaten vorrangig betrieben werden müssen (vergleiche dazu eine Liste am Ende des Kapitel Zielvereinbarungsgespräche).

Ein wesentliches Projekt, für das noch kaum Vorbereitungen getroffen werden konnten, ist die Reform der Verwaltung. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Einführung von Arbeitsabläufen und Kommunikationsstrukturen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Freiräume in der Organisation ihrer Arbeit bringen und die Verwaltungsabläufe offen und kundenorientiert gestalten.

Diesem Projekt wird besondere Aufmerksamkeit ab Mitte des Jahres gehören müssen. Vor allem unter Berücksichtigung der extremen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in Technik und Verwaltung (der Fachhochschule München fehlen hier 150 von 500 geplanten Stellen) ist die mitarbeiterorientierte Verwaltungsreform von höchster Priorität.

Das CHE wird auch für dieses Projekt in der Anfangsphase noch als Berater zur Verfügung stehen. Die Fachhochschule München muss aber auch hier eine Projektstruktur finden, die auch ohne externe Beratung tragfähig ist. Der Übergang von der Beteiligung eines externen Beraters zur Selbstgestaltung der Prozesse ist in den anderen Teilprojekten bereits gelungen. Die Zusammenarbeit mit dem CHE in der bisherigen intensiven Form wird deshalb voraussichtlich Ende des Jahres abgeschlossen sein. Beide Partner – CHE wie Fachhochschule München – können dann auf einen Zeitraum von eineinhalb Jahren intensivster Zusammenarbeit zurückblicken, der zu einer fruchtbaren Synthese von externem Know-how aus der Hochschullandschaft und interner Bereitschaft und Fähigkeit zu Reformen geführt hat.

Diese Zusammenarbeit hat auch die Grundlage dafür gelegt, mit dem Wissenschaftsministerium klar über die Notwendigkeit einer Zielvereinbarung zwischen Ministerium und Fachhochschule München zu verhandeln. Aus dem Reformprozess geht die Fachhochschule München gestärkt in diese Verhandlungen. Sie hat die Bereitschaft und Fähigkeit zur inneren

Reform gezeigt. Die Hausaufgaben sind gemacht – jetzt ist das Wissenschaftsministerium am Zug, die Autonomie der Hochschule auch wirklich zu ermöglichen.

Marion Schick, Vizepräsidentin FH München
Klaus Neuvians, stellv. Leiter des CHE

Leitbildentwicklung an der Fachhochschule München

Ein Leitbild zeigt die inhaltliche und wertemäßige Orientierung einer Organisation. Auch ohne explizites Leitbild ist diese in einer Organisation wie einer Hochschule vorhanden - sozusagen als „heimliche“ Basis der Entscheidungen.

Dieses gelebte Leitbild in einem bewussten konsensorientierten visionären Dialogansatz zu einem reflektierten Leitbild zu gestalten, das die Grundlage für die strategische Weiterentwicklung der Fachhochschule München ist, war Ansatz des Teilprojektes „Leitbildentwicklung“.

In sehr kurzer Zeit wurde dieses Leitbild durch starkes Engagement von Professorinnen und Professoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Studentinnen und Studenten erarbeitet. Besonders schwierig in diesem Prozess an der FHM ist die Tatsache, dass aufgrund der Größe der Fachhochschule und der Vielfalt der Studiengänge ein nahezu unvergleichliches Spektrum an Mentalitäten, Zielrichtungen und Selbstverständnissen vorhanden ist. Die Bandbreite reicht dabei von den klassischen technischen Studienrichtungen wie Maschinenbau bis hin zu den erfolgreichen Newcomern unter den Studiengängen wie zum Beispiel Tourismus.

Diese Bandbreite in einem gemeinsamen Leitbild „unter einen Hut“ zu bekommen, war eine enorme Herausforderung.

Juli 1999 bis November 1999 – Vorarbeiten in der kleinen Arbeitsgruppe

Das Leitbild der Fachhochschule München wurde in acht Monaten in einem dialog- und feedbackorientierten Prozess entwickelt. Startschuss war die Strategiekonferenz der Dekane und Prodekanen im Juli 1999, bei der ein Brainstorming zum Thema Leitbild klare inhaltliche Schwerpunkte ergab.

Absolut am häufigsten genannt wurde als Kern des Leitbildes die Tatsache, dass die Lehre im Mittelpunkt an der Fachhochschule steht. Ebenfalls in vielen Statements betont wurde die Praxisorientierung als entscheidende Differenzierung zu anderen Hochschulen. Weit weniger Nennungen erhielten andere Profilelemente wie „Forschung“, „Internationalisierung“ oder „Gleichstellung“. In vielen Aussagen sprachen die Teilnehmer der Workshops die Werteorientierung ihrer Tätigkeit an und die Vielfalt der Hochschule, die eine Zuspitzung auf ein einziges inhaltliches Profilelement kaum möglich macht.

Aus der Strategiekonferenz heraus konstituierte sich eine Arbeitsgruppe, in der die Prodekanen des FB 06 Feinwerk- und Mikrotechnik / Physikalische Technik und FB 12 Gestaltung, die Frauenbeauftragte der FH und der Leiter der Zentralen Studienberatung unter Leitung der Vizepräsidentin einen Leitbildentwurf erarbeiteten.

Wesentliches Strukturmerkmal des Leitbildes war – in deutlicher Unterscheidung zu anderen Leitbildern – die visuelle Umsetzung des Leitbildes. Die AG hat den Begriff Leitbild im wahrsten Sinne des Wortes ernst genommen und von Anfang an neben einer Textversion auch eine visuelle Umsetzung entwickelt. Möglich war dies aufgrund der im Fachbereich Gestaltung, Studiengang Industrial Design, vorhandenen Kompetenz.

Am Text des Leitbildes wie an den verwendeten Bildern wurde von August bis Oktober in immer neuen Verbesserungen gearbeitet. Eingearbeitet wurden permanent Rückmeldungen von Kollegen und Mitarbeitern, die eher beiläufig in den Prozess mit einbezogen wurden. Die sozusagen offizielle Feedbackschleife begann im November 1999, als die Bilder des

Leitbildes und zwei sehr unterschiedliche Textversionen ins Hochschulnetz gestellt und bei einem „Leitbildtag“ diskutiert wurden.

November 1999 – ein Novum: öffentliche Diskussion aller Hochschulgruppen

Zu diesem Leitbildtag waren alle Mitglieder der Hochschule eingeladen, die Mitarbeiter bekamen dienstfrei, damit sie die Veranstaltung besuchen konnten. Um die Studenten für diese Veranstaltung zu interessieren, wurde ein Gewinnspiel mit attraktiven Preisen in Kombination mit einer Meinungsabgabe zum Leitbildentwurf durchgeführt.

Unter den ca. 500 Teilnehmern waren dadurch die Gruppen der Professoren, Mitarbeiter und Studenten recht gleichberechtigt vertreten. Die Diskussion bei diesem Leitbildtag erbrachte grundsätzliche Zustimmung zum Ansatz eines Leitbildes, auch zu dem mutigen Versuch, ein avantgardistisches Konzept bei der visuellen Umsetzung zu gestalten.

Die Ergebnisse der Umfrage (Basis: ca. 300 Antworten)

Die Inhalte des Leitbildes hielten für

Voll identifizationsfähig	24,7 %
Akzeptabel	41,7 %
Tolerabel	13,4 %
Unzureichend	6,2 %
Keine Meinung hatten	14,0 %

Die Gestaltung des Leitbildes hielten für

Ansprechend	35,8 %
Akzeptabel	28,7 %
Tolerabel	16,6, %
Unzureichend	4,2 %
Keine Meinung hatten	14,7 %

Wesentlich für die weitere Arbeit am Leitbild waren die inhaltlichen Aspekte, die beim Leitbildtag und bei den vorhergehenden und nachfolgenden Rückmeldungen per E-mail (wir hatten eine eigene E-mail-Adresse für Rückmeldungen eingerichtet) deutlich wurden.

Als wesentliche Veränderungswünsche kristallisierten sich heraus:

- Die Fachhochschule München ist ein eigenständiges Gebilde und sollte nicht als „Unternehmen“ bezeichnet werden
- Der Aspekt der Forschung sollte deutlich stärker betont werden
- Die Rolle der Studierenden und das Lernen sollte mehr in den Mittelpunkt gestellt werden
- Die verwendeten Fotos sollten einen stärkeren Bezug zur FH tragen
- Die Texte sollten vollständig überarbeitet werden, vor allem prägnanter formuliert werden

November 1999 bis Februar 2000 - ein „revolutionärer“ Dialog beginnt

Nach dem Leitbildtag erweiterten wir die Arbeitsgruppe Leitbild um Vertreter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (aus Senat und Personalrat), um Senatsangehörige, um Professorinnen und Professoren, die sich für die Leitbildarbeit sehr interessierten und um Vertreterinnen und Vertreter der Studierenden (aus Sprecherrat und Senat).

Diese erweiterte Arbeitsgruppe hatte nun die Aufgabe, die vielfältigen Rückmeldungen aus der Hochschule in den Entwurf einzuarbeiten, ohne die Stringenz des vorliegenden Entwurfs aufs Spiel zu setzen. Dass dies letztendlich gelang, ist vor allem auch auf die sich entwickelnde offene, dialogorientierte, kreative Arbeitsatmosphäre in dieser AG zurückzuführen. Dies war keine Selbstverständlichkeit: dass die Vertreter der verschiedenen Gruppen der Hochschule so partnerschaftlich miteinander diskutierten und solche kreativen Ergebnisse in kurzer Zeit hervorbrachten, kommentierte ein Mitarbeitervertreter im Senat später als „revolutionär“.

In etlichen Abend- und Nachtsitzungen wurde vor allem am Text gefeilt. Eine in einem kleinen Wettbewerb ausgewählte Profi-Texterin lieferte dann die entscheidende Textversion, die aber durch die AG noch einmal sprachlich deutlich verbessert wurde. Dieser Textentwurf der AG wiederum wurde durch eine spontane Arbeitsgruppe des Senats noch einmal verbessert.

Bemerkenswert bei diesem Prozess der Verbesserungen war die gegenseitige Bereitschaft, auf Ergebnissen der Diskussion anderer aufzubauen, statt gegen sie zu argumentieren. So entstand schließlich eine Text- und Bildversion, an der viele Mitglieder der Hochschule mitarbeiten konnten. Erstaunlicherweise wurde die Aussage dadurch immer klarer und prägnanter – das Gegenteil wäre eher zu erwarten gewesen.

März 2000 – Das Leitbild ist verabschiedet, die Arbeit beginnt

In der Senatssitzung am 22. März 2000 wurde das Leitbild der Fachhochschule München verabschiedet. In vergleichsweise kurzer Zeit höchst engagierter Arbeit war es möglich, diesen wichtigen inhaltlichen Konsens herzustellen über die Plattform, von der aus die FH München ihre Weiterentwicklung angeht.

Ein Punkt verdient dabei aber besondere Beachtung. Alle, die sich engagiert am Entstehungsprozess des Leitbildes beteiligt haben, wiesen immer wieder auf eines hin: ein gedrucktes Leitbild ist schön, ein gelebtes Leitbild ist unschlagbar.

Dass in vielen Punkten des Leitbildes noch erheblicher Handlungsbedarf besteht, bis wirklich zu 100 Prozent umgesetzt ist, was im Leitbild als Selbstverpflichtung steht, ist vielen klar. Bei manchen führt dies dazu, das Leitbild als „Hochglanzbroschüre ohne inhaltliche Substanz“ zu betrachten. Viele andere setzen hohe Erwartungen in die Verabschiedung des Leitbildes: sie wollen sehen, dass auch danach gehandelt wird. Daraus resultiert vor allem eine starke Verpflichtung für das Leitungsgremium und den Senat: das Leitbild muss umgesetzt werden und zur Richtschnur für anstehende grundlegende Entscheidungen werden.

Als Beispiel für diese hohen Erwartungen möchte ich die Erwartung der Mitarbeiter in die Leitbildthesen nennen, die sich mit offenem, fairem und hierarchieübergreifendem Arbeitsstil befassen. Hier ist noch viel zu tun, und durch die dialogorientierte Gestaltung des Leitbild-Erarbeitungsprozesses sind hier zusätzliche Erwartungen geweckt worden. Sie nicht zu enttäuschen, wird eine wesentliche Herausforderung in den nächsten Monaten sein.

Das Leitbild kann im Intranet der FHM aufgerufen werden.

Marion Schick, Vizepräsidentin FH München

Bericht für die Arbeitsgruppe Budgetierung

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Frau Selbertinger (FHM, Stabstelle Hochschulentwicklung, bis Nov. 1999), Herr Gierstorfer (FHM, Abteilung Wirtschaft und Finanzen), Herr Dr. Ziegele (CHE), Herr Prof. Dr. Möncke (FHM, FB07 Informatik/Mathematik)

1. Einleitung

Die Arbeitsgruppe wurde von der Hochschulleitung im Juli 1999 berufen. Die Arbeit der Arbeitsgruppe wurde im August 1999 begonnen und wird mit der Vorlage eines ausführlichen Endberichts im April 2000 beendet. Vorschläge wurden in der AG erarbeitet, der Hochschulleitung vorgestellt und nach gemeinsamer Erörterung und Verfeinerung bzw. Überarbeitung durch die Hochschulleitung angenommen. Die „Mittelverteilung Jahr 2000“ wurde den Dekanen am 14.2.2000 vorgestellt.

Der nachfolgende Bericht informiert in Kürze über die Arbeitsergebnisse. Der Endbericht enthält neben einer ausführlicheren Darstellung Tabellen und Formeln.

2. Ziele

Ziel der Arbeitsgruppe war es, dezentrale Budgets an die Fachbereiche vergeben zu können. Maßgeblich hierfür ist die Überlegung, daß die FB als die problem- und sachnächsten die sachgerechten Entscheidungen dezentral treffen können. Entscheidend sind nicht die Inputs, sondern die Ergebnisse des Handelns, die bewertet werden sollen.

Zwei Instrumente kommen für die Mittelvergabe in Frage:

(1) Indikatoren bestimmen formelgesteuert die Mittelvergabe. In der Verwendung der Mittel sind die Fachbereiche frei. Ein Beispiel: Die über den Indikator „Gleichstellung“ in das Budget eingestellten Mittel müssen keineswegs für diesen Zweck (z.B. einschlägige Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit) ausgegeben werden. Die Fachbereiche sollen frei sein, die Mittel dort einzusetzen, wo ihnen dies sinnvoll erscheint.

(2) Gelder werden aus einem zentralen Fonds per Einzelfallentscheidung an die Fachbereiche vergeben, um vereinbarte Ziele zu erreichen.

Ziel ist es also, die knappen Mittel sachgerecht zu verteilen. Es wäre jedoch falsch, von „ständig zurückgehenden Mitteln“ zu sprechen, da dies den Umfang der staatlichen Zuteilung - zumindest in Bayern - nicht korrekt wiedergeben würde. Der Eindruck des Mittelrückgangs mag auch vereinzelt durch Mängel hochschulinterner Verteilungsmechanismen hervorgerufen werden. Es ist Sache der Hochschulen selbst, im Rahmen ihrer Autonomie die Mittel an Fachbereiche sachgerecht zu verteilen bzw. durch sachgerechte Anträge staatliche Mittel anzufordern.

Die Verteilung der Gelder soll Leistungen und Aufgabenübernahme der Fachbereiche honorieren und dabei die strategischen Ziele der Hochschule abbilden. Die staatlichen Mittel werden an die Hochschulen bereits nach leistungs- und belastungsorientierten Kriterien vergeben (nämlich ein Teil der Mittel aus Titelgruppe 73).

3. Gegenstandsbereich

Die hier dargelegten Vorschläge zur Mittelverteilung beschränken sich auf die Sachmittel entsprechend den Titelgruppen 73, 76, 79, 89, 99 und den Personalanteil der Titelgruppe 89. Damit ist die quantitative Bedeutung des Vorschlags für die FB eine beschränkte. Dennoch

stellen die Vorschläge den Einstieg in ein neues Steuerungsmodell dar; im Rahmen der augenblicklichen staatlichen Randbedingungen ist mehr nicht möglich. Zum Kontrast seien die besonders stark empfundenen Ressourcenengpässe der Fachbereiche genannt:

(1) im Bereich des Personals

(1a) Lehrpersonal: Betreuungsverhältnisse sind von Fachbereich zu Fachbereich sehr unterschiedlich, und zwar in einem Maß, das nicht durch spezifische Anforderungen an die Intensität der Betreuung erklärt werden kann.

(1b) Laborbetreuung: Generell fehlt - was oft beim bloßen Vergleich der Professorenzahlen Universität und FH verkannt wird - an der FH der Mittelbau. Ein wissenschaftlicher Mittelbau ist strukturbedingt nicht vorhanden. Es fehlen aber in vielen FB insbesondere Betreuer für die Labore (Laboringenieure).

(1c) Administration: Die Belastung der FB mit administrativen Aufgaben nimmt zu, so dass in manchen FB auch zusätzliches Verwaltungspersonal erforderlich wäre.

(2) Reisemittel/Exkursionsmittel und Mittel für Fortbildung

(3) Räume (bes. in FB 10, 11, 14)

Diese Probleme können natürlich nicht im Rahmen der hier vorgelegten Konzeption gelöst werden. Allerdings ist der intendierte Einstieg in größere Haushaltsflexibilitäten ein Ansatzpunkt, um mit solchen Problemen besser umgehen zu können. Das vorliegende Modell ist ein erster Einstieg in diese Richtung.

4. Randbedingungen

Die Arbeitsgruppe musste als Randbedingungen insbesondere berücksichtigen

- dass im Bereich der staatlichen Zuteilung - anders als in anderen Bundesländern - von einem flexibilisierten kameralistischen System, aber nicht von einem Globalhaushalt auszugehen war. Die Einschränkung erkennt man am Desiderat: Ein „wirklich“ globales Budget müßte frei für laufenden Verbrauch, Investition, Reise, Fortbildung, Exkursion, Personal in Lehre, Laborbetreuung und Administration verwendbar sein.

- dass die interne Datenlage nicht beliebige Zuteilungs-Kriterien zulässt.
- dass von staatlicher Seite ein Mittelverteilungsmodell bei der Titelgruppe 73 betrieben wird, das im Sinne der Erzielung staatlicher Einnahmen auch intern zu berücksichtigen ist.
- dass simultan ein Prozess der Leitbildentwicklung stattfindet, der die strategischen Ziele vorgibt, die den Mittelvergabekriterien zugrunde liegen.

5. Hochschule als Unternehmen

Die Frage, inwieweit eine FH ein „Unternehmen“, vergleichbar einem der Wirtschaft und Industrie ist und als solches geführt werden kann und muss, kann hier offen bleiben. Zweifel bestehen in mehrerer Hinsicht: z.B. besteht keine Möglichkeit des freien Vertragsschlusses Hochschule-Student, Leistungen und „Produkte“ sind rechtlich reglementiert.

Diese offene Grundfrage entbindet aber nicht davon, dass Verfahrensweisen und Mechanismen, die sich in Unternehmen bewährt haben, auch an Hochschulen eingeführt werden sollten: Optimierung der Prozesse, Ermittlung aussagekräftiger Kennzahlen, Schaffung einer angemessenen IT-Infrastruktur, Einführung einer angemessenen Kostenrechnung (incl. Definition von Kostenstellen, -trägern, -arten) und eines darauf basierenden Controlling, verstanden als ein integriertes Konzept zur wirksamen und wirtschaftlichen Steuerung im Sinne vorgegebener Ziele. Allerdings sollte der Managementaufwand für die Steuerung dem Wert des Gesteuerten angemessen sein.

6. Leistungsbegriff

Der Begriff der Leistung ist zentral. Unstrittig ist der Satz „Mittel sind nach Leistung bzw. für die zukünftige Erreichung von Leistungen“ zu vergeben. Problematisch ist vielmehr die Definition der Leistung und ihre (monetäre) Messbarkeit.

Das Bayrische Hochschulgesetz beschreibt die Aufgabe trefflich: Die Fachhochschulen vermitteln durch anwendungsbezogene Lehre eine Bildung, die zur selbständiger Anwendung wissenschaftlicher Methoden und künstlerischer Tätigkeit in der Berufspraxis befähigt (Art 2. Abs 1 Satz 6). Dies deckt sich mit dem Leitbild der FH München, das von der Bildung von „Persönlichkeiten“ spricht. Inwieweit dieses gelingt, ist schwerlich messbar. Ein geeigneter Anhaltspunkt für die Aufgabenerfüllung sind damit studierendenbezogene Indikatoren wie Zahl der Absolventen und Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit.

Die gesellschaftliche Aufgabe ist die Bereitstellung von gut gebildeten qualifizierten Absolventen. Dies impliziert, dass auch die Auswahlfunktion eine Leistung darstellt, d. h. der möglichst frühzeitige Hinweis an die Studierenden, die - aus welchen Gründen auch immer - für ein Fach nicht geeignet sind. Inwieweit ein Fachbereich dieser Auswahlfunktion nachkommt, ist kaum messbar. Eine Finanzierung nach Zahl der Absolventen ist allerdings geeignet, Anreize zur Wahrnehmung der Auswahlfunktion zu erzeugen.

Die „Zahl der Absolventen“ sollte als Kriterium dennoch nicht überbewertet werden. Sowie wenig es zu honorieren wäre, wenn die Geeigneten nur in geringer Zahl zum Abschluss kämen, so wenig wäre es zu honorieren durch Senkung von Anforderungen weniger oder nicht Geeignete zum Abschluß zu bringen. Die Berücksichtigung der Absolventen ist als Anreiz zur Optimierung der Studienorganisation -und inhalte zu verstehen. Durch flankierende qualitätswahrende und- fördernde Maßnahmen kann die richtige Anreizwirkung sichergestellt werden.

Ähnliches gilt für die Anknüpfung der Studentenzahlen an die „Regelstudienzeit“.

Da Konsens darüber besteht, dass die FH ihren Schwerpunkt in der Lehre hat, dominiert - wie bisher - der Indikator „Studentenzahl“. Es werden aber nur Studenten in der Regelstudienzeit berücksichtigt. Dieses Kriterium setzt einen Bonus auf die in der Regelstudienzeit abschließenden Studenten, und einen Malus auf den erfolglosen Langzeitstudenten. Der erfolgreiche Langzeitstudent findet in seiner Rolle als „Absolvent“ Berücksichtigung, geht jedoch - außerhalb der Regelstudienzeit nicht mehr als „Student“ - in die Rechnung und damit die Mittelverteilung ein.

Dies kann ein Anreiz sein, um eine zügige Ausbildung zu garantieren, d. h. die Ressourcen auf erfolversprechende Studierende zu konzentrieren, so dass deren frühzeitiger erfolgreicher Abschluß möglich ist. Die Trennung von den - in einem Fach - nicht erfolversprechenden Studierenden zu einem möglichst frühen Zeitpunkt setzt einerseits Information und Beratung, aber auch ein geeignetes Prüfungsrecht voraus. Zulassungs- und Prüfungsrecht stehen jedoch nur teilweise zur Disposition der Fachbereiche.

Nicht berücksichtigt wurden als Kriterien: Abschlussnote, Zeit bis zum Antritt der ersten Stelle, beruflicher Erfolg, Absolventen-Bedarf. In einem Unternehmensmodell müsste konsequenterweise die Ausbildung incl. des erfolgreichen Abschlusses als Produkt auf dem Bildungs-Markt aufgefasst werden, das bedarfsorientiert monetär zu bewerten wäre.

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Disziplinen können nicht geleugnet werden. Studienzeiten und Absolventenquoten sind nur bedingt vergleichbar. Sinnvoll wären langfristig Vergleiche innerhalb einer Hochschulparte und eines Faches.

7. Bisheriges System

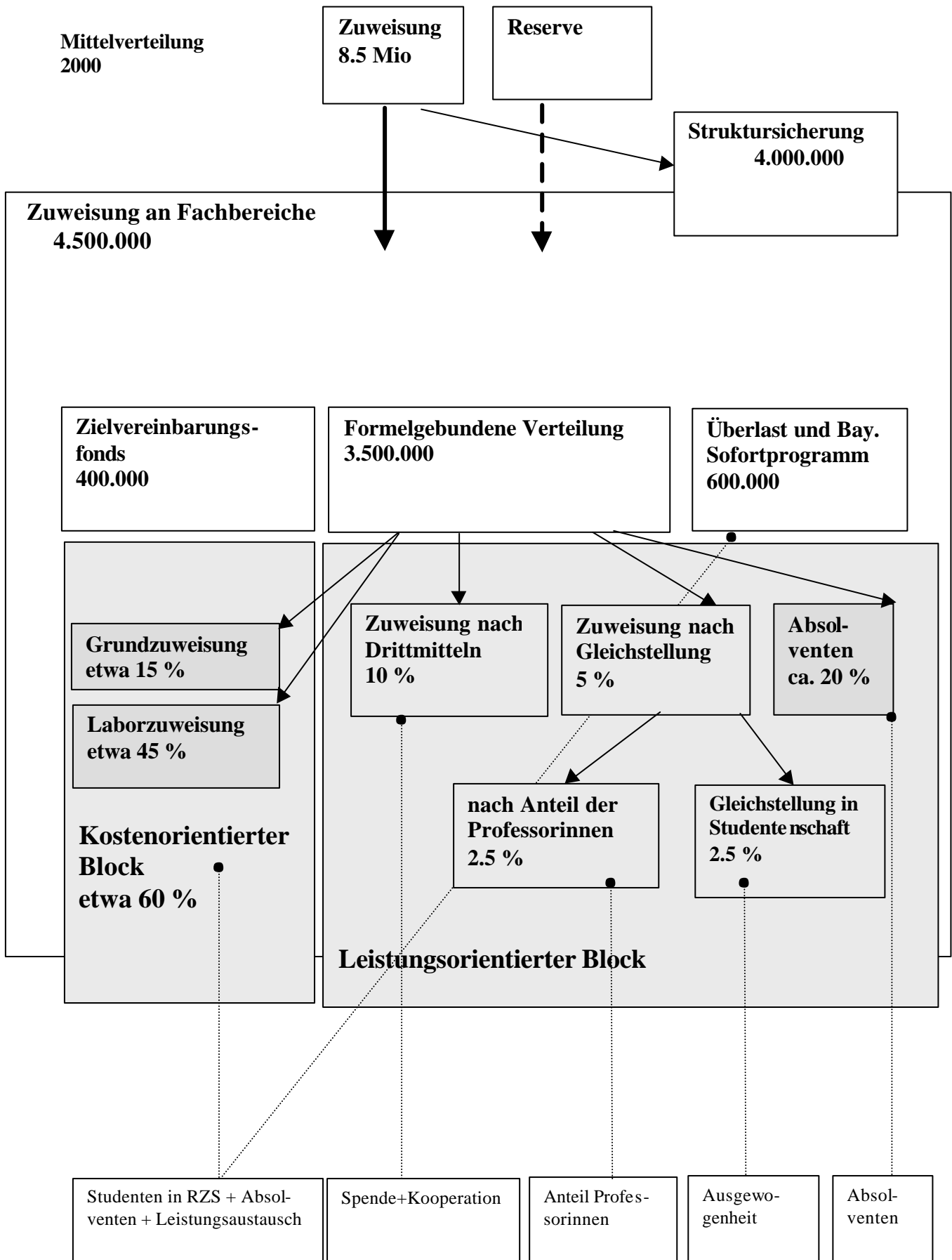
Neben der Zuweisung von festen Beträgen wurden bisher nur der Indikator Studentenzahlen (und zwar nach dem Gesamtbestand des Fachbereichs, d. h. nicht nach Regelstudienzeit)

berücksichtigt. Die Mittel wurden aufgeteilt nach Titelgruppen (TG73, TG99, TG76, TG79, TG86) vergeben.

Ein zentrale Rolle spielten dabei Fachbereichsgewichte, mit denen die Studentenzahlen modifiziert wurden, um dann als rechnerische Studenten in die Berechnung einzugehen (z.B. Gewicht 0.55 für FB 10). Zum Teil wurden je Titelgruppe mehrere Gewichtsvektoren benutzt und multiplikativ angewandt, so z. B. wurden die Studierendenzahlen bei TG 99 (EDV) im FB 10 mit $0,55 * 0,9$ multipliziert. Das Beispiel zeigt - man denke gerade an den Studien Schwerpunkt „Wirtschaftsinformatik“ - dass dieses Verfahren erörtert werden muss.

In einer ersten Modifikation des Systems (Modell 1999) für ausschließlich TG 73 wurde auf die Gewichte verzichtet und die Verteilung stattdessen an die Zahl der Professoren und Studentenzahlen angeknüpft.

8. Übersicht



9. Titelgruppensystematik und Neue Verteilung

Zielsetzung war, den Fachbereich nur eine Gesamtsumme ohne Titelbindung zu nennen. Dennoch musste ein Kompromiss mit der Titelsystematik gefunden werden.

Dieser Kompromiss beeinflusst die Ermittlung der Zuteilung, widerspricht aber nicht der Tatsache, dass diese Zuteilung als globale Summe an den Fachbereich, d. h. als globales dezentrales Budget erfolgt. Operativ können Bestellungen (außerhalb der Ersteinrichtung) seitens des Fachbereichs zukünftig ohne Titelgruppenzuordnung getätigt werden. Die Mittel sind für Sachaufwendungen und Hilfspersonal einsetzbar.

Hier ist also zwischen Rechengang und Resultat bzw. dessen operativer Verwendung zu unterscheiden.

Der Kompromiss ist nur deswegen nötig, weil die Titelgruppen unterschiedlichen Verteilungskriterien bzw. Restriktionen unterliegen. Dies ist eine Frage der Verteilung, d. h. des Mehr oder Weniger zwischen den um die Mittel konkurrierenden Fachbereichen. (Dies ist keine Frage der gegenseitigen Deckungsfähigkeit von Titelgruppen, die dann greift, wenn die Ansätze für die Titelgruppen vorgegeben sind.)

Zu dem radikalen Schritt, aus allen TG ein Gesamtvolumen zu bilden und dieses indikatorgesteuert - ohne Berücksichtigung sonstiger Restriktionen - zu verteilen, hat sich die Arbeitsgruppe nicht entschlossen.

Kritisch ist die Berücksichtigung der Restriktion für Fachbereiche, denen noch Mittel aus der Ersteinrichtung zustehen. Sie erhalten - in diesem Maß, in dem sie Ersteinrichtungsmittel haben - keine Mittel aus TG 76 und TG79 und TG89 (dort betrifft die Restriktion nur Sachmittel). In anderen Worten: Die Frage der „Ersteinrichtung“ ist ein zusätzlicher Indikator.

Des weiteren kritisch ist die Verteilung von Mitteln nach Überlast aus TG 79 und TG 89.

Der Kompromiss, der für die Verteilung 2000 gewählt wurde, berücksichtigt diese Vorgaben wie folgt:

Die Maßzahlen, inwieweit ein FB in Ersteinrichtung ist oder nicht, wurden aus der Vergangenheit übernommen.

Mittel der TG73, TG99, TG76 werden zuerst formelgesteuert nach den Indikatoren verteilt. Anschließend wird der TG76-Anteil eines jeden Fachbereichs isoliert betrachtet: Je nach Ersteinrichtungssituation wird dieser Anteil dann modifiziert. Die Fachbereiche, die noch in vollem Umfang Mittel der Ersteinrichtung haben, bekommen nichts und der Anteil anderer Fachbereiche erhöht sich entsprechend. Abgesehen von der Verwendung von Indikatoren ist dies das Schema der Zuteilung, wie es bei TG 76 auch bisher üblich war.

Mittel der TG79 und TG89 werden nach den Kriterien verteilt, die hierfür auch bisher maßgebend waren, d. h. es ändert sich an der Verteilung im Vergleich zur Vergangenheit nichts. Diese Verfahrensweise respektiert den Zweck, für den diese Mittel bereitgestellt werden.

Die Überlast wird allerdings auch bei der Grundzuweisung und der Laborzuweisung berücksichtigt, indem die Zahl der Studierenden, die die Ausbauzielzahl übersteigen, doppelt gerechnet wird. Damit wird auch der Fachbereich begünstigt, der zwar Überlast hat, aber noch Ersteinrichtungsmittel besitzt. Nach der Rechnung mit TG79 erhält dieser nichts. Letzteres erscheint nicht sachgerecht, da die Frage der Ersteinrichtung unabhängig von der Frage der Überlast ist.

Das Heranziehen der Ausbauzielzahlen mag strittig sein. Für die Verwendung spricht, dass sie in vielen Beziehungen maßgeblich sind, bisher klaglos im Bereich TG79 und TG89 herangezogen wurden und auch tatsächlich eine äußerst enge Korrelation mit der Professorenzahl der Fachbereiche aufweisen: Mit anderen Worten: Man hat sich in der Vergangenheit tatsächlich an diesen Zahlen orientiert. Sollte man nun die Ausbauzielzahlen im Einzelfall für nicht angemessen halten, so müsste man sie ändern.

Obwohl die Mittel nicht nach Titelgruppen aufgeteilt werden, gehen die Titelgruppen doch, wie dargestellt, in die Rechnung ein. Da die Titelgruppen unterschiedlichen Verteilungskriterien unterliegen, d. h. ein Fachbereich aus den einzelnen TG nach unterschiedlichen Kriterien Mittel erhält, ist es entscheidend, welches Volumen aus den einzelnen TG überhaupt an die Fachbereiche zur Verteilung kommt:

Die Mittel für die *Struktursicherung* werden ebenfalls aus diesen TG entnommen. Der Rest wird an die Fachbereiche verteilt. Die Zuordnung der Mittel für die Struktursicherung hat die Mittelzuteilung auch bisher beeinflusst und ist auch gegenwärtig von Bedeutung. Zur Verdeutlichung: Ein Fachbereich, der noch Ersteinrichtungsmittel hat, dürfte an einer Verteilung eines großen Volumens aus TG 76 nicht interessiert sein - er würde dort ohnedies nicht berücksichtigt.

Im neuen Verfahren stellt sich zusätzlich die Frage, woraus der *Zielvereinbarungsfonds* gespeist wird. Diese Zuordnungsfrage wäre nur dann bedeutungslos, wenn man die Kriterien Ersteinrichtung und Überlast nicht mehr oder auf andere Weise berücksichtigen würde. Dies ist aber - wie oben dargelegt - Teil des Kompromisses.

Zugunsten der Vergleichbarkeit mit der Vergangenheit und um Brüche zu vermeiden, wurden die Struktursicherungsmittel und der Zielvereinbarungsfond auch diesmal in ähnlicher Proportion auf die Titelgruppen gelegt, wie bisher. Es ist hier noch einmal zu betonen, dass dies den Rechengang betrifft, - das Ergebnis lässt die Herkunft der Mittel aus den TG des kameralistischen Systems nicht mehr erkennen.

10. Struktursicherung

Der Vorab-Zuteilung begegnet seitens der Fachbereiche verständlicherweise Kritik, da diese Mittel als den Fachbereichen „entzogen“ erscheinen. Die Vorab-Zuteilungen wurden im Rahmen des Projekts strukturell nicht angegangen. Allerdings wurden sie gegenüber dem Vorjahr im Umfang nicht erhöht.

Kritisch zu bemerken bleibt, dass bei den Anmeldungen zu diesen Zuteilungen die Begründungen manchmal recht pauschal waren, so dass der Beitrag zur Sicherung von Struktur nicht immer sichtbar ist. Hier besteht Handlungsbedarf für die Zukunft (im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche).

Für die Zukunft sollte auch folgendes geprüft werden: „Vorabzuweisungen“, die letztlich Labore oder Einheiten betreffen, die von mehreren Fachbereichen gemeinsam betrieben werden, könnten auch bilateral zwischen den Fachbereichen abgewickelt werden, und die hierfür verauslagten Mittel den Fachbereichen unmittelbar gegeben werden.

11. Zielvereinbarungsfonds

Eine formelgebundene Verteilung ist eine Antwort auf einen Zustand der Vergangenheit. Insofern besteht die Gefahr, dass gerade für die Zukunft dringend notwendige Anschubfinanzierungen unterbleiben und - im Gegenteil - eine Abwärtsbewegung eintritt.

Wie bereits bei der Erörterung des Begriffs „Leistung“ angesprochen, ist auch nicht jede Leistung eines Fachbereichs messbar und durch Indikatoren erfassbar: Besondere Anstrengungen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, der Qualitätssicherung und Evaluierung, der Einführung neuer Studiengänge können einen befristeten zielorientierten zusätzlichen Mitteleinsatz rechtfertigen.

Welche Projekte hier der FH dienlich sein können, ist nicht a priori aufzählbar. Der Zielvereinbarungsfonds dient dazu, der Hochschulleitung die nötige Bewegungsfreiheit zu sichern, im „originelle“ und zielführende Projekte zu dotieren. Selbstverständlich hat ein solches Verfahren transparent zu sein.

12. Überlast

Die meisten Fachbereiche sind gemessen an den Ausbauzielzahlen im Bereich der Überlast. In den Titelgruppen 79 und 89 wird diese Überlast berücksichtigt. Die Berechnung folgt der bisherigen Verteilung. Darüber hinaus wird die Überlast im kostenorientierten Block durch entsprechende Gewichtung der Studentenzahlen berücksichtigt.

13. Kostenorientierter Block

Die Trennung von Grund- und laborbezogener Zuweisung war durch die Beobachtung motiviert, dass das bisherige System wenig Flexibilität bot, um den Eigenheiten der Fachbereiche Rechnung zu tragen. Alle Bedarfe mussten letztlich durch die fachbereichsspezifischen Gewichte widerspiegelt werden. Diese Gewichte wurden zum Teil heftig kritisiert und als „diskriminierend“ empfunden. Die Gewichte selbst geben Anhaltspunkte, können aber - was ihre konkrete Ausprägung betrifft - kaum begründet werden. Dies gilt auch für geringe Differenzen wie 0.55, 0.6.

Eine an konkret ermittelten Bedarfen und somit auch argumentativ vertretbare Zuteilung wird dagegen als akzeptabel empfunden. Die Tatsache, dass Fachbereiche „laborintensiver“ sind als andere, wurde bereits in der Vergangenheit nicht und wird auch gegenwärtig nicht bestritten.

Die jetzige Gestaltung bietet strukturell die Chance, die Situation der Fachbereiche gut zu erfassen - in dieser Hinsicht besteht aber auch ein erheblicher Analysebedarf, dem man im Jahr 2000 nachkommen muss. Eine Analyse bietet die Möglichkeit, sich an der realen Situation zu orientieren und diese Zahlen einzubringen. Es ist allerdings diese Offenheit nicht so zu verstehen, dass damit eine Kostenübernahme beliebiger Labore garantiert wird. Angesichts der immensen Zahl von sogenannten Laboren in manchen Fachbereichen ist darauf explizit hinzuweisen. Fachbereiche werden intern entscheiden müssen, welche Labore sie beibehalten wollen.

Auf der anderen Seite wenden Fachbereiche zu Recht ein, dass die Zuweisungen nicht ausschließlich von aktuellen Studentenzahlen abhängig gemacht werden können, sondern dass Einrichtungen vorgehalten werden müssen. Daher sind ergänzend Festbeträge vorgesehen, die Fixkosten abdecken sollen.

Dennoch ist vor einer Illusion zu warnen: Ein Mittelverteilungsmodell enthebt nicht der Notwendigkeit der Entscheidung: Ob ein Studienschwerpunkt, der gewisse teure Einrichtungen benötigt, beibehalten wird, oder nicht, wird im Einzelfall auf Basis der strategischen Planungen zu entscheiden sein.

Bewusst wurden Festbeträge und studentenbezogene Aufwände getrennt, da die Situation der Fachbereiche sehr unterschiedlich ist. So vielfältig die Laborlandschaft der FH ist, so lassen sich doch gewisse Grundtypen unterscheiden: Großgeräte Labore mit hohem Investitionsaufwand aber geringem studentenbezogenem Aufwand, Labore mit sehr hohem studentenbezogenem Aufwand, typische DV-Labore, die homogene Rechnerarbeitsplätze zur Verfügung stellen.

An Professorenzahlen (und gegebenenfalls Mitarbeiterzahlen) wurde die Verteilung nicht angeknüpft, da man hierdurch eine beobachtete und nicht schnell zu behebbende Unbalanciertheit im Personalbereich auf den Sachmittelbereich übertragen hätte.

Insgesamt ist dieser Block mit ca. 60 % des Gesamtvolumen sehr hoch. Höher sollte dieser Anteil - auch nach einer Justierung der Sätze - nicht werden.

13.1 Kooperation

Kooperationen zwischen Fachbereichen können dazu dienen, den Ressourceneinsatz zu optimieren. Kooperationen sind denkbar durch Leistungsaustausch in der Lehre, das Angebot

von Lehrveranstaltungen des einen für andere Fachbereiche bis hin zum gemeinsamen Betreiben von Studiengängen. Kooperation könnte vor allem ein Modell für Masterstudiengänge sein. Kooperationen sind auch denkbar durch Bereitstellung von Laborarbeitsplätzen für Studierende aus anderer Fachbereichen.

Die Kooperation in der Lehre kann letztlich nur unter Zugrundelegung von Curricularanteilen und Studentenzahlen erfasst werden. Eine „perfekte“ Rechnung dieser Art würde auch FB13 Allgemeinwissenschaften - er hat keine eigenen Studenten - angemessen berücksichtigen. Eine solche für alle Fachbereiche durchzuführende Rechnung - sie entspricht der für die Bestimmung des numerus clausus notwendigen Rechnung - schien für die Mittelverteilung 2000 zu aufwendig. Stattdessen wurden einem Fachbereich für die Abgabe von 18 SWS Lehrleistung über ein Jahr 6 Studenten rechnerisch „gutgeschrieben“. Dies entspricht in etwa der Erhöhung der Anfängerzahlen in einem technischen Fach bei Bereitstellung des Deputats von 18 SWS über ein Jahr. Auf eine weitergehende Berücksichtigung „fiktiver“ Studenten wurde verzichtet.

Bewusst wurde bei den Leistungen empfangenden Fachbereichen die Studentenzahl nicht entsprechend vermindert, um auch für die Empfänger einen Anreiz für die Kooperation zu setzen. Anders gesprochen: Die durch Leistungsaustausch entstehende „Last“ wird auf *alle* Fachbereiche verteilt. Der Umfang des Leistungsaustausches ist gegenwärtig noch recht gering (abgesehen von klassischer Dienstleistung), dürfte sich aber in den kommenden Jahren erhöhen. Mit der Belohnung des Austausches über das Mittelverteilungssystem wird ein Signal in diese Richtung gesetzt.

13.2 Grundzuweisung

Jeder Fachbereich enthält einen festen Betrag und einen Anteil, der nach der Zahl der Studenten bemessen wird. Die Sätze je Student sind fest und für alle Fachbereiche gleich. (FB 13 -Allgemeinwissenschaften erhält einen entsprechend größeren Betrag). Die Grundzuweisung soll einen Beitrag zu den administrativen Kosten des Studenten leisten. Die Vergabe erfolgt mit absoluten Beträgen.

13.3 Laborbezogene Zuweisung

Aufgrund der unterschiedlichen Laborsituation wurde einerseits ein Festbetrag je Fachbereich und ein variabler studentenbezogener Anteil festgesetzt. Die Festbeträge wie die Studentensätze sind je Fachbereich unterschiedlich und an seinen Bedürfnissen orientiert festlegbar. Es werden hier ebenfalls absolute Beträge vergeben.

Die für das Jahr 2000 gewählten Sätze geben den laborintensiven Fachbereichen - wie schon im Jahr zuvor - einen Bonus. Die Studentensätze sind vorläufig an den alten Fachbereichsgewichten orientiert. Nach entsprechender Analyse sind ab 2001 hier ermittelte Zahlen zugrundezulegen.

14. Leistungsorientierter Block

Dieser Block umfasst die Indikatoren „Drittmittel“ und „Erfüllung des Gleichstellungsauftrags“ und „Absolventen“. Die ersten beiden Indikatoren beeinflussen die Verteilung eines jeweils festgelegten Prozentsatzes des Gesamtvolumens (10 % Drittmittel, 5 % Gleichstellungsauftrag), während der Indikator Absolventen das nach Abzug des kostenorientierten Blocks und der vorgenannten beiden Summen verbleibende Volumen betrifft.

14.1 Drittmittel

Die Einwerbung von Drittmitteln gewinnt zunehmend größeres Gewicht. Sie sollte aber nicht nur unter fiskalischem Gesichtspunkt gesehen werden: Das gegebene Drittmittelvolumen (incl. der Spenden) deutet auf eine Wertschätzung des Fachbereichs durch Wirtschaft und Industrie hin. Die Befähigung Drittmittel einzuwerben ist unterschiedlich: Generell lässt sich sagen, dass Fachbereiche, die Großgeräte für die Industrie, bereitstellen können, die

diese - zumindest im Mittelstand - nicht hat, einen gewissen Vorsprung haben. (Demgemäß ist z. B. die Ausstattung eines Informatik-Fachbereichs für die Industrie völlig uninteressant.) Fachbereiche, die kein gerätetmäßiges Alleinstellungsmerkmal haben, „leben“ nur vom Know how ihrer Mitglieder.

Für die FHM ist folgendes festzustellen: Die durch Eingänge auf TG72 fetszuhaltenden Drittmitteln und Spenden sind extrem unterschiedlich verteilt. Die Zahlen sind korrekt, aber nicht ausreichend, um darauf eine Mittelverteilung (von immerhin 10%) Umfang aufzusetzen. Insbesondere ist der Begriff „Drittmittel“ und der Bezug „eingeworbene Mittel“ zu spezifizieren (z. B. wie die in erheblichem Maß anfallenden Sachleistungen erfasst werden können). Geplant war auch die Dynamik der Drittmiteleinwerbungen zu berücksichtigen, um auch „Newcomer“ zu berücksichtigen (oberhalb einer Trivialitätsgrenze und mit einer Kapazitätsgrenze nach oben.)

Ersatzweise wurden die Mittel für das Jahr 2000 statisch proportional über die Fachbereiche, dynamisch nach Studentenzahlen der Fachbereiche verteilt.

Die offenen Fragen sind durch eine Arbeitsgruppe zu klären.

14.2 Gleichstellung

Obwohl es sich um einen mit 5% eher bescheidenen Betrag handelt, ist der Punkt lebhaft umstritten. Die Kritik vor allem technischer Fachbereiche führt vor allem das Argument fehlender Beeinflussungsmöglichkeit seitens der Fachbereiche an.

In Hinsicht auf die Studentenschaft (2,5 %) wurde ein „echtes Gleichstellungskriterium“ (nicht Frauenquote) gewählt. Völlige Ausgewogenheit führt zu einer optimalen Zuteilung. (Kritiker solcher Rechenschemata mögen bedenken, dass man einen Automatismus und damit eine Formel benötigt.)

Bei der Professorenschaft (2,5 %) macht eine Gleichstellungsquote wegen der momentan selbst in den nicht-technischen Fächern evidenten Unausgewogenheit keinen Sinn. Hier wird der Anteil an Professorinnen unmittelbar berücksichtigt.

Die Dynamik (d. h. die Veränderung der Gleichstellungssituation, Berufung weiterer Professorinnen) soll nach einer Einschwingphase berücksichtigt werden.

14.3 Absolventen

Der Mittelblock, der nach „Absolventen“ verteilt werden, bildet eine Art Puffer. Es wird verteilt, was nach den absolut zu ermittelnden Beträgen und den prozentual festgelegten Beträgen übrig bleibt. Allerdings sollte der Anteil in der Größenordnung 20 % sein.

15. Glättung

Bei der Ermittlung der Indikatoren selbst werden in der Regel Drei-Jahresdurchschnitte verwandt. Insgesamt wurden die Ergebnisse so angepasst, dass sie in einem 10 % +/- Korridor einer aus dem Jahre 1999 fortgeschriebenen Verteilung liegen.

16. Einfachheit

In Bezug auf das oft angeführte Ziel der Einfachheit sind unter den gegebenen Umständen Abstriche erforderlich. Komplexität resultiert zunächst aus der Berücksichtigung der Titelsystematik bei der Berechnung im Zusammenhang mit der Ersteinrichtungsthematik. Allerdings wird diese Komplexität für die Fachbereiche nicht spürbar. Die Berücksichtigung verschiedener Indikatoren erhöht unabhängig davon die Kompliziertheit. Allerdings ist dies erforderlich, um das Spektrum der strategischen Ziele abzubilden. Das Modell vermittelt dennoch klare Botschaften darüber, welche Leistungen belohnt werden.

17. Offene Fragen und Arbeitsgruppen

Obwohl strukturell offen, muss die Mittelverteilung mit konkreten Parametern versehen werden, die auf einer verlässlichen Zahlenbasis beruhen. Zu diesem Zweck werden für den Bereich „Drittmittel“ und „Laborstruktur“ Arbeitsgruppen eingesetzt.

Darüber hinaus ist die Frage Verringerung der Zuweisungen für „Struktursicherung“ aufzugreifen.

Da die Frage der „Ersteinrichtung“ die Verteilung wesentlich beeinflusst, müssen die Modalitäten der Anrechnung überdacht werden. Die Ersteinrichtungsmittel sind de facto heute die einzigen nennenswerten Investitionsmittel.

Insbesondere muss geklärt werden (1) Welche Raumeinheiten aus welchen Baumaßnahmen sind anzurechnen ? (2) Wie lange sollen gegebenenfalls Verteilungssperren aufrechterhalten werden ? (3) Festsetzungen, die aus anderen Gründen erfolgen, und nur den Mechanismus der Sperren wegen Ersteinrichtung als Mittel nutzen, sollten entfallen.

Die Frage des Verfahrens mit Ersteinrichtungsmitteln ist keine formale, sondern eine der „materiellen Gerechtigkeit“. Es ist richtig dass ein Fachbereich, der seine Mittel wegen Ersteinrichtung bezieht, zugunsten anderer Fachbereiche in der sonstigen Verteilung zurücktritt. Unbeschadet dessen muss das Verfahren konsistent und transparent sein.

Die Leistungs- und belastungsbezogene Mittelverteilung nach dem sogenannten Landesmodell betrifft echte Einnahmen der Hochschule. Angesichts der Bedeutung dieses Modells sollte die Hochschulleitung im Sinne der Fachhochschule München (z. B. über die Präsidentenkonferenz) auf die Gestaltung einwirken, - insbesondere auch deswegen, weil bereits die nächste Novelle des Bayerischen Hochschulgesetzes ansteht.

18. Überlegungen zur Infrastruktur

Die Mittelverteilung ist ein fortwährender Prozess, d. h. es ist nicht mit der Aufstellung einer Formel getan.

Die zu lösenden Aufgaben erfordern den breiten Aufbau von Know-how in der Verwaltung und die Sicherung dieses Know how über lange Zeit. Wie das Thema Drittmittel zeigt, werden Querschnittsfunktionen über Abteilungsgrenzen hinweg (Personal/Wirtschaft und Finanzen) wichtig. Entsprechend der Bedeutung der Aufgaben werden hinreichend viele qualifizierte Mitarbeiter der Verwaltung benötigt.

Die Einstellung von Indikatoren in die Mittelverteilung, ebenso wie das Controlling, fordert eine leistungsfähige Datenbasis, die Daten

- standardisiert
- mit präzise definierter Semantik
- in hinreichend feiner Granularität
- über lange Zeiträume
- aktuell
- weiterverarbeitungsfähig in definierten üblichen Formaten
- beliebig retrievalfähig, verknüpfbar, aggregierbar, visulisierbar

aus den Bereichen „Wirtschaft- und Finanzen“, „Personalwesen“, und „Studentische Angelegenheiten“ zur Verfügung stellt. Ein solches „Data Warehouse“, losgelöst von Daten des operativen Geschäft, ist unverzichtbar. Nicht zu fordern sind Spezialapplikationen, sondern eine für zukünftige heute nicht bekannte Fragestellungen offene Datenbasis.

19. Fazit

Ein Einstieg in eine teils über Indikatoren, teils über Zielvereinbarung gesteuerte und strukturell offene Form der Mittelverteilung wurde erreicht. Im Detail werden diese Ansätze von den starken Effekten der noch zu pflegenden Kameralistik überlagert. Im Zuge der Diskussion ist der noch vorhandene Handlungsbedarf bei allen Beteiligten sichtbar geworden, so dass man nun gezielt die noch vorhandenen Lücken füllen bzw. Schwächen beheben kann. Eine „Revolution“ war nicht beabsichtigt und wurde auch nicht ausgelöst. Die Vernetzung von Systemen der Mittelverteilung mit anderen Aktivitäten im Hochschulbereich ist zu beachten. Die Ziele eines neuen Systems werden nicht automatisch erreicht, sondern erfordern das engagierte Handeln der Mitglieder der Hochschule. Mit demotivierten, in die „innere Kündigung“ getriebenen Hochschulangehörigen werden die Ziele eines solchen Systems sicher nicht erreicht werden.

Der Berichterstatter dankt den Kollegen in der Professorenschaft und den Mitarbeitern in der Verwaltung für die aufschlussreichen Gespräche und die ständige Versorgung mit Informationen, den Mitgliedern der Arbeitsgruppe für die engagierte Mitarbeit und der Hochschule für die offene, teamorientierte und sich auf die Schwierigkeiten der Materie geduldig einlassende Diskussion.

Ulrich Möncke, Prodekan Fachbereich 07

Hochschulentwicklungsplan und Zielvereinbarungen

1. Warum Zielvereinbarungen und Hochschulentwicklungsplan?

Die deutschen Hochschulen brauchen mehr Autonomie. Diese Forderung gilt inzwischen als Gemeinplatz in der hochschulpolitischen Debatte hierzulande. Kaum eine Landesregierung würde zur Zeit ernsthaft dieser Forderung widersprechen. Folglich taucht auch in fast jeder Begründung für Novellierungen einzelner Hochschulgesetze dieses Ziel auf. An den Hochschulen fragt man hingegen oft skeptisch, ob den schönen Worten auch Taten folgen. Zwar gewähren die Hochschulgesetze in etlichen Bereichen wirklich den Hochschulen mehr Handlungsfreiheit, doch stellt sich für viele noch immer die Frage, ob die Politik denn tatsächlich selbstbestimmtes Handeln der Hochschulen überhaupt toleriert. Eine Antwort auf diese Frage wird man schließlich erst erhalten, wenn man die Probe aufs Exempel macht.

Weshalb aber wird die Debatte um die Autonomie der Hochschulen jetzt so intensiv geführt? Nicht nur, weil bekanntermaßen das deutsche Bildungssystem im Hochschulbereich stark überreglementiert ist. Mindestens zwei wesentliche Bedingungsgeflechte kommen hinzu. Einerseits verändert sich der Arbeitsmarkt zum Teil fundamental, neue Berufsfelder entstehen mit geradezu atemberaubender Geschwindigkeit, alte verschwinden. Andererseits aber müssen Reformprozesse an Hochschulen notgedrungen ohnehin mit Verzögerungen leben, weil ein neuer Studiengang zum Beispiel frühestens nach vier bis fünf Jahren erste Absolventen auf den Markt bringen kann. In ihrem immer dynamischeren Umfeld aber benötigen die Hochschulen mehr Handlungsfreiheit, um so schnell wie möglich auf Veränderungen reagieren zu können. Und weil sich die Politik wiederum schwer tut, Kompetenzen abzugeben, deshalb ist es so wichtig, dass die Hochschulen auch den Beweis antreten: sie können auf veränderte Nachfrage durch die Studierenden wie den Arbeitsmarkt in eigener Handlungsfähigkeit angemessen und zügig reagieren.

Ein weiterer Aspekt ergibt sich aus der wachsenden Konkurrenz der Hochschulen miteinander. Bei der bisherigen Konstruktion von Hochschulen gibt es kaum ein gemeinsames Interesse innerhalb einer Hochschule. Die Fachbereiche konkurrieren untereinander um Stellen und Mittel. Je eindeutiger die Bundesländer jetzt ihre Finanzierung der Hochschulen auf leistungs- und belastungsbezogene Kriterien umstellen, desto stärker kommt aber auch in den Blick, wie sehr die Hochschulen gegeneinander konkurrieren. Und in diesem Kontext muss sich die FHM fragen, ob sie insgesamt weniger Studenten ausbilden will, also den Rückgang der Zahlen in den technischen Fächern einfach hinnimmt, um die Betreuungsrelationen insgesamt zu entspannen, oder ob sie kompensatorisch neue attraktive Angebote aufbauen will. Denn insgesamt weniger Studenten heißt mehr und mehr auch insgesamt weniger Geld.

Vor diesem Hintergrund stellt sich also die Frage immer dringlicher, ob Hochschulen in der Lage sind, sich selbst zu steuern. Und genau diesen Beweis will die Fachhochschule München liefern. Der Hochschulentwicklungsplan ist das sichtbare Signal nach außen, dass die Fachhochschule München ihre Belange stärker in die eigene Hand nehmen will. Natürlich verschafft ein Hochschulentwicklungsplan noch lange nicht mehr Autonomie. Doch immerhin: das neue Bayerische Hochschulgesetz hat die Spielräume vergrößert. Jetzt kommt es darauf an, sie zu nutzen. Warum aber sollten nun Zielvereinbarungen und Hochschulentwicklungsplan geeignete Instrumente sein, um den Handlungsspielraum der FHM zu erweitern. Schließlich weiß jeder, der Hochschulen lange genug kennt, dass es hunderte von Plänen und Konzepten gibt, die, oft mit großen Mühen und noch anstrengenderen Klärungsprozessen in Fachbereichen erarbeitet, in Schubladen und Aktenschränken verschwinden wie alte Inventarisierungslisten. Was jetzt neu ist, das ist der Versuch, diese Entwicklungskonzepte der Fachbereiche auf die Ebene der konkreten Umsetzung herunterzubrechen und allen

Beteiligten deutlich werden zu lassen, dass die eigenen Handlungsschritte auch mit Verantwortung verknüpft sind. Und genau diesem Zweck dienen die Zielvereinbarungsgespräche. Die Fachhochschule München richtet ihre Entwicklungspläne nicht an das Ministerium, das erst mal Stellen und Geld geben soll, sondern die Hauptstoßrichtung der genannten Prozesse ist darauf ausgerichtet, mit den vorhandenen Ressourcen Innovationen sowie Korrekturen und Optimierungen bisheriger Aktivitäten umzusetzen. Das heißt nicht, dass die Hochschulleitung dabei nachlassen wird, dem Ministerium gegenüber beständig darauf hinzuweisen, wie sehr die Fachhochschule München vor allem im Bereich der nichtwissenschaftlichen Stellen unerträglich unterausgestattet ist. Doch sollte dieses Wissen ja kein Grund dafür sein, die Hände zu falten und sich zurückzulehnen – nach dem Motto: bevor dieses Defizit nicht behoben ist, werden wir uns nicht rühren. Das wäre jedenfalls ein sicherer Weg zu weniger Autonomie und zu mehr staatlichen Eingriffen. Denn natürlich sind die Bundesländer, trotz der leeren Kassen, an Reformen und Investitionen interessiert. Und wenn die Hochschulen diese nicht von sich aus beginnen, dann fühlt sich die Politik oftmals gezwungen, mit dirigistischen Instrumenten solche Prozesse in Gang zu setzen - mit dem Ergebnis geringerer Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten der Hochschule.

Erst in den Zielvereinbarungsgesprächen konkretisiert sich also das Autonomievorhaben der Fachhochschule München. Hier sprechen Fachbereich und Hochschulleitung im Detail über die gegenwärtige Situation, vor allem aber über die Entwicklungsvorhaben der Fachbereiche. Und hier erst können die Fachbereiche wahrnehmen, dass die Hochschulleitung es ernst meint. Das ist ein entscheidender Punkt. Denn natürlich dokumentieren die vorliegenden Pläne ein ganz unterschiedliches Verständnis dieses Steuerungsvorgangs durch die Fachbereiche. Einige dieser Pläne gehören eher in die Kategorie Wunschkatalog, andere enthalten recht vage Planungen über neue Studiengänge, und wieder andere zeigen, dass der Fachbereich seine Vorhaben sehr sorgfältig mit Marktanalysen, den erwartbaren Studierendenzahlen, konkurrierenden Angeboten u. ä. abgeglichen hat.

Diese Diskrepanz in den Fachbereichsentwicklungsplänen ist nicht besonders überraschend. Solange die Fachbereiche nicht wirklich wissen konnten, wer genau was mit diesen Plänen anfängt, war es ein durchaus rationales Verhalten, wenn im einen oder anderen Fall der Dekan dieses Konzept nicht mit dem allergrößten Aufwand erstellt hat. Auch mögen zum Teil Überlegungen ins Kraut geschossen sein, dass man sich lieber keine neuen Projekte vornimmt, um nicht den Eindruck zu erwecken, in diesem Fachbereich gäbe es überschüssige Ressourcen. Und selbstverständlich spiegeln die Pläne z. T. auch noch das angedeutete Problem der Selbststeuerung auf der Ebene der Fachbereiche: Sind die Fachbereiche wirklich in der Lage, sachlich angemessene Planungsentscheidungen herbeizuführen, oder müssen sie sich im einen oder anderen Fall mit einem – vielleicht nicht faulen, aber doch mindestens zweitbesten - Kompromiss bescheiden.

Dies ist also der Bedingungs Zusammenhang, in dem der zweifellos aufwendige und – gerade auch für die Hochschulleitung - anstrengende Zielvereinbarungsprozess seine unverzichtbare Funktion erfährt. Für die Hochschulleitung ist es im Interesse des genannten Prozesses wichtig, die im Kasten widergegebenen Prinzipien deutlich zu machen. Die Fachbereiche sollten ernsthafte Planungsüberlegungen anstellen, die ebenso zukunftsorientiert wie realistisch sind. Deshalb müsste die Hochschulleitung versuchen herauszufinden, wie sorgfältig der hinter einem Vorhaben stehende Planungsprozess war. Sind Recherchen über die Akzeptanz auf dem Arbeitsmarkt angestellt worden? Ist das neue Studienangebot von einer projizierten Nachfrage im Jahre 2005 aus konzipiert worden oder stellt es eher eine Addition der gegenwärtig zufällig im Fachbereich vorhandenen Lehrkompetenzen dar?

Natürlich ist die Hochschulleitung auch nicht in jedem Falle kompetent, um die sachliche Qualität der Konzepte beurteilen zu können. Im Gegenteil: die Fachleute sind ja in den Fachbereichen vertreten. Deshalb kann die Hochschulleitung zunächst auch die Ideen und

Projekte nur ganz allgemein daraufhin abklopfen, wie gut sie begründet werden können, welche Überlegungen schon angestellt, welche Erfahrungen und welcher Rat eingeflossen ist. Erfolg ist dadurch noch lange nicht garantiert bei diesem Prozess, für die eigenen Entscheidungen auch Verantwortung zu übernehmen. Neben den immanenten sachlichen Abwägungen für die Konzeption der FB-Projekte gibt es natürlich auch noch den Horizont der allgemeinen Ziele der FHM – und das ist zuallererst der Leitbild-Anspruch, eine der attraktivsten Fachhochschulen Deutschlands zu sein.

2. Was macht das CHE dabei?

Das CHE ist von der Hochschulleitung gebeten worden, den Strategieprozess an der Fachhochschule München zu begleiten. Am stärksten engagieren wir uns dabei im Zielvereinbarungsprozess, den wir für das Herzstück des Versuchs halten, Handlungskompetenz zu beweisen. Alle Fachbereichs-Vertreter haben bisher am Ende der Gespräche betont, dass sie die Funktion einer neutralen Moderation bei diesen Gesprächen für wichtig und angemessen hielten. Wir verstehen unsere Aufgabe dabei darin, nicht Sachwalter der Hochschulleitung oder eines Fachbereichs zu sein, sondern derjenige des Prozesses selbst. Das schließt ein, dass das CHE auch der Hochschulleitung sozusagen einmal auf die Füße tritt, wenn es darum geht, Verabredungen einzuhalten. Wir bemühen uns darum, für die Kontinuität des Prozesses einzustehen, die Einhaltung der Prozess-Prinzipien anzumahnen, aber auch auf die Gleichbehandlung aller Fachbereiche zu drängen. Natürlich bedeutet das nicht, dass die Fachbereiche mit den gleichen Ergebnissen aus den Gesprächen hervorgehen, aber für alle bestehen dieselben Chancen und Anforderungen.

Die Einschaltung des CHE als eines neutralen Mittlers hat vor allem die Funktion, das Gespräch zwischen Hochschulleitung und Fachbereich auf die angestrebte neue Ebene zu heben. Kein Fachbereich soll hier zum Rapport erscheinen und sich die Bewertung der Oberlehrer abholen. Mit den Zielvereinbarungsgesprächen wird eine neue Kultur des Dialogs zwischen den Ebenen Hochschule und Fachbereich eingeleitet, ein gemeinsames Ringen um die besten Schritte auf dem Weg zu einer starken, einer wettbewerbsfähigen Fachhochschule von morgen. Die Moderationsfunktion des CHE soll dazu beitragen, solche Dialogkultur einzuüben und möglicherweise vorhandene Muster eines Vorwurf-Rechtfertigungsspiels gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Das CHE bemüht sich, wenn nötig und gewünscht, mitunter auch außerhalb der Zielvereinbarungsgespräche, als Vermittler zwischen Fachbereich und Hochschulleitung. Daneben bringt es Erfahrungen aus Reformprozessen aus anderen deutschen Hochschulen ein. Und hier liegt eine ganz entscheidende Aufgabe. Einerseits gewinnt das Instrument Zielvereinbarung im Hochschulsektor immer mehr an Bedeutung - bis dahin, dass in einer ganzen Reihe von Hochschulgesetzen mittlerweile Zielvereinbarungen zwischen Ministerium und Hochschule vorgesehen sind. Andererseits ist dieses Werkzeug als Instrument der internen Steuerung noch so neu, dass noch recht wenig Erfahrungen damit vorliegen. Einstweilen müssen sich alle Beteiligten im Umgang mit diesem Instrument noch schulen.

Dabei werden erwartbarer Weise auch noch etliche Fehler gemacht. Wir kennen eine ganze Reihe von Zielvereinbarungen in Hochschulen oder Universitäten, die kaum den Status von allgemeinen Absichtserklärungen überschreiten. Auch dies mag wegen des dialogischen kooperativen Aspekts ein großer Fortschritt der jeweiligen Hochschule sein. Doch wir bemühen uns darum, all diese Beispiele, die uns zur Kenntnis kommen, auszuwerten und daraus konkrete Vorschläge für die Ausgestaltung eines solchen Prozesses zu erarbeiten, mit denen dann immer größere Teile des Potentials dieses wichtigen Instruments ausgeschöpft werden können.

Aber natürlich müssen auch an der FHM alle Beteiligten sich erst allmählich an den Umgang mit Zielvereinbarungen gewöhnen. Viele Fachbereichsvertreter zeigten sich in den Gesprächen überrascht, dass hier so offen und so ernsthaft über die Sache gesprochen wurde. Hier und da hat die Hochschulleitung sich aber vielleicht auch übernommen, sich selbst zu knappe Zeitvorgaben gesetzt. Doch in den Protokollen dieser Gespräche sind alle wichtigen Punkte festgehalten, und wo noch nachgearbeitet werden muss, wird es auch geschehen.

3. Wem nützen Zielvereinbarungen?

Allen Beteiligten – wie es bei Dialogen immer der Fall sein sollte. Die Philosophie dieser Übertragung des Kontraktmanagements auf die Hochschule ist es, die Autonomie der untergeordneten Einheiten (Fachbereiche) zu stärken, ihnen mehr Planungssicherheit zu geben. Das ist naturgemäß nur möglich und sinnvoll, wenn sie sich bereit und in der Lage zeigen, auch mehr Verantwortung zu übernehmen.

Und an dieser Stelle taucht die Schwierigkeit auf. In einem Wirtschaftsunternehmen sind Zielvereinbarungen heutzutage oftmals recht kurze Veranstaltungen. Der Bereichsleiter spricht knapp mit dem Abteilungsleiter über das vergangene Jahr und die zukünftige Entwicklung im Allgemeinen – und dann schaut man auf die Zahlen. Dann wird ein wenig über die Vorgaben fürs kommende Jahr gefeilscht. Und danach herrscht Klarheit - alle wissen, woran sie sind.

Für die Hochschulen sind noch zu wenig taugliche Leistungsparameter verfügbar. Wenn Ziele aber nicht richtig messbar sind, bleiben sie leicht etwas nebulös. Und folglich müssen einstweilen in Zielvereinbarungen z. T. auch noch einzelne Maßnahmen thematisiert werden. Obwohl gerade dies nicht der Sinn der Bemühungen ist. Nach der reinen Lehre verständigt man sich allein über Ziele und die Art, wie die Zielerreichungen gemessen werden. Wie der Fachbereich dann sein Ziel erreicht, sollte völlig in seinem Ermessen liegen – schließlich soll ja auch seine Autonomie und seine Handlungskompetenz gestärkt werden. Mittelfristig sollte man also anstreben, in Zielvereinbarungsgesprächen gar nicht mehr über Maßnahmen zu sprechen, sondern allein über die Ziele.

Einstweilen wird man es allerdings als ein anspruchsvolles Ziel aufnehmen, wenn der Fachbereich 14 binnen eines Jahres ein eigenes Qualitätsmanagementsystem inklusive Qualitätshandbüchern für die verschiedenen fachbereichs-internen Aufgaben installiert. Aus diesen Anstrengungen und den daraus gewonnen Erfahrungen können andere Fachbereiche nützliche Anregungen für ihre eigenen Bemühungen um Qualitätssicherung oder –verbesserung gewinnen. In 10 Jahren hat man dann vielleicht praktikable Messinstrumente für die Qualität eines Studiengangs zur Hand, so dass in einer Zielvereinbarung etwa Steigerungen des internationalen Renommées um 5 Prozent vereinbart werden. Gleichwohl stehen auch jetzt schon einige Leistungsparameter zur Verfügung. Sie gehen ja in die Bemessungen des Budgets nach dem indikatorengestützten Mittelverteilungssystem ein. Zwar werden darin längst nicht alle wünschenswerten Qualitäts- / Leistungsdimensionen eines Fachbereichs erfasst, aber auch an Hochschulen muss man nicht im Blindflug steuern.

Selbst wenn gegenwärtig Zielvereinbarungen noch nicht einer reinen Lehre gemäß (wenn es die denn überhaupt geben kann) geschlossen werden, so gewinnen Fachbereiche doch große Vorteile von dem Verfahren. Denn hier legt sich nicht nur der Fachbereich in Bezug auf seine Ziele fest, sondern auf der anderen Seite verschafft die Hochschulleitung den Fachbereichen auch Planungssicherheit (so weit sie sie zubilligen kann). Durch Zielvereinbarungen abgesicherte Fachbereichs-Pläne haben den Charakter von Strukturkonzepten: d. h., es wird in einer mittelfristigen Perspektive über die Rahmenbedingungen eines Fachbereichs gesprochen. Er muss dann nicht mehr bei jedem Widerzuweisungsantrag mit der Hochschulleitung

ringen, über die Planungsperspektive des Fachbereichs wird auf diese Weise verbindlich Einvernehmen erzielt.

Neben den einzelnen Fachbereichen profitiert die FHM als ganze von diesem Prozess: jedes innovative Vorhaben kommt auf den Tisch, und es wird verglichen mit anderen Neuentwicklungen. Dass dabei angesichts der gravierenden Strukturverschiebungen an der FHM in den letzten sieben Jahren gewisse Ausgleichs unvermeidlich sind, liegt für jeden Betrachter auf der Hand. Nur so kann die FHM sich selbst Handlungsspielraum verschaffen und zukunftssträchtige Entwicklungen unterstützen. Mittelfristiges Ziel muss es sein, mit leichten personellen Verschiebungen nicht nur unverantwortbare Überbelastungen in einzelnen Bereichen vorsichtig zu entspannen, sondern darüber hinaus eine Art Stellenpool zu bilden, mit dem jeweils neue Projekte angeschoben werden können. Die Hochschulleitung geht in diesen Fragen u. E. äußerst behutsam vor: kein Fachbereich soll aufgrund nur vorübergehender Rückgänge bei den Studierendenzahlen entblößt werden.

4. Wo stehen wir?

Inzwischen haben die Zielvereinbarungsgespräche mit allen Fachbereichen, mit dem ZaK und der Bibliothek stattgefunden. Was den gegenwärtigen Stand der Erörterungen betrifft, so kann dieser den - jeweils mit den Dekanen abgestimmten - Protokollen im Detail entnommen werden. Um an dieser Stelle auch mit einem Missverständnis aufzuräumen: Im Kontext des ersten Zielvereinbarungsgesprächs war erwogen worden, die Protokolle der Vertraulichkeit zu unterstellen, weil bei den Gesprächen naturgemäß zum Teil sehr detaillierte und auch personenbezogene Aspekte thematisiert wurden. Nach diesen Überlegungen sollten dann erst die Zielvereinbarungen selbst hochschulöffentlich sein. Das hat verschiedentlich Anlass zu Missmut und Spekulationen gegeben, als würden hier geheime Machenschaften zwischen Dekan, Prodekan, Studiendekan und Senator auf der einen und Hochschulleitung auf der anderen Seite stattfinden. Selbstverständlich geht es hier um keinerlei geheime Absprachen, sondern um den Versuch, die Fachbereichsplanungen einmal ausführlich inhaltlich zu erörtern und mit den Gesamtplanungen der FHM abzustimmen. Vor dem Hintergrund dieser Missverständnisse sind diese Überlegungen sofort wieder fallengelassen worden. Es ist völlig den Dekanen überlassen, wie sie mit den Protokollen umgehen. Die Hochschulleitung empfiehlt ihnen einen möglichst offenen Umgang.

Die Gespräche waren immer sehr ausführlich (z. T. acht Stunden lang), so dass kein Punkt, der einem Fachbereich wichtig ist, unerörtert geblieben sein dürfte. Diese Ausführlichkeit war aus zwei Gründen besonders wichtig. Zum einen sind die Angelegenheiten oft sehr komplex, und es macht keinen Sinn, ein Studiengangskonzept zum Beispiel nur kurz im allgemeinen zu erörtern und dann abzuwaken. Vielmehr muss oftmals auch im Kleinen besprochen werden, warum ein Fachbereich etwa eine bestimmte Ausrichtung eines Studiengangs favorisiert, mit welchen Erfahrungen dies zusammenhängt, auf welche Entwicklungen in der Wirtschaft bzw. im Arbeitsmarkt hier reagiert wird, wie die Studierenden das Angebot annehmen werden etc. Es kann ja schließlich auch nicht überraschen, dass Planungen, mit denen sich eine Fachbereichs-AG vielleicht etliche Wochen beschäftigt hat, nicht innerhalb einer Viertelstunde angemessen besprochen werden können. Und immerhin legt sich ein Fachbereich – und damit auch die FHM – mit einem bestimmten Studiengangskonzept in der Regel auf mindestens fünf Jahre verbindlich fest, weil eingeschriebene Studierende ein verbrieftes Recht erwerben, in dem jeweiligen Studiengang zum Abschluss geführt zu werden, selbst wenn wider Erwarten nur 15 Anfänger antreten sollten.

Zum anderen mussten die Gespräche so ausführlich sein, weil nur so den Fachbereichen das dialogische Konzept des Zielvereinbarungsprozesses glaubhaft vermittelt werden kann – indem man hier wirklich in die Tiefe des Für und Wider einzelner konzeptioneller Entscheidungen eintaucht. Strukturplanung an Hochschulen kann eben nicht in Form des

gen eintaucht. Strukturplanung an Hochschulen kann eben nicht in Form des Austausches von Papieren stattfinden, vielmehr müssen die Planungen auch in den Einzelheiten durchgesprochen werden – bis hin zu den Raum- und Laborfragen. Dass im Rahmen dieser Gespräche etliche Fachbereiche auch Detailfragen des alltäglichen Betriebs vortrugen (Räume sollen länger geöffnet bleiben, wie muss Antrag x gestaltet werden? Individuelle Konfliktlagen), ist nicht verwunderlich und durchaus erwünscht. Sofern immer möglich, hat die Hochschulleitung hier unmittelbar Klärung und Hilfe angeboten.

Allgemein folgten die Gespräche stets einem ähnlichen Schema. Nachdem die Fachbereiche in Vorgesprächen befragt wurden, was aus ihrer Sicht die zentralen Punkte für das Zielvereinbarungsgespräch seien, wurde die Tagesordnung – unter Einschluss dieser Punkte – absichtlich sehr offen gestaltet. Zunächst standen jeweils die allgemeinen Erwartungen und Visionen des Fachbereichs über die Entwicklung seiner Studiengänge im Vordergrund. Wie viele Studenten wird er im Jahre 2005 haben, welche wichtigen Veränderungen hat er vor etc. Daran schloss sich in der Regel die intensive Erörterung der inhaltlichen Konzeptionen für eine Reform der Studiengänge bzw. für neue Studienangebote an. Großen Raum nahmen oft auch die Fragen der Qualitätssicherung ein. Daneben tauchten andere Aspekte des Leitbilds – Forschungsorientierung, Drittmittelprojekte, Frauenförderung, Internationalität – auf. Leider verfügt die Hochschulleitung nicht über eine „Zaunkönig“-Stiftung. Aber die im Rahmen von Zielvereinbarung festgelegten Entwicklungsvorhaben verpflichten nicht nur den Fachbereich, sondern auch die FHM als ganze – und damit auch die Hochschulleitung. Sofern sie Möglichkeiten hat, soll sie innovative Vorhaben, die im Gesamtinteresse der FHM liegen, unterstützen. Dies kann sich darauf beziehen, dass sie eigene Anstrengungen unternimmt, um mehr Wohnheimplätze für ausländische Studierende zu sichern, oder dass einem Fachbereich für spezielle Bedarfe auch finanzielle Hilfe geleistet wird.

5. Wie sehen die Ergebnisse aus?

Ganz unterschiedlich. Sie können hier auch nicht im einzelnen referiert werden. Aber die Bandbreite der (Zwischen-)Ergebnisse möchte ich an einigen Beispielen illustrieren.

Für den Fachbereich 01 ist festgehalten worden, dass für den Studiengang Architektur exemplarisch eine Evaluation mit externen Gutachtern durchgeführt wird, die Hochschulleitung wird die Kosten dafür übernehmen. Dieser Fachbereich nimmt außerdem mit seinen Reformplänen eine Sonderstellung an der FHM ein, insofern er ein geradezu altmodisch klingendes Konzept zur Umwandlung des Studiengangs Architektur in ein Bachelor-/Diplom-/Master-Angebot vorgestellt hat. Anders als fast alle anderen Fachbereiche der FHM wird hier nicht stärkere Spezialisierung angestrebt, sondern eine noch konsequentere Konzentration auf generalistische Kompetenzen – mit großen kommunikativen, allgemeinbildenden und teamorientierten Anteilen. Der Fachbereich erläuterte, dass unter den in diesem Arbeitsmarkt gegebenen Bedingungen gerade eine solche Ausrichtung die Studierenden auf den extrem harten Wettbewerb unter Architekten angemessen vorbereitet und dass die mit diesem Ansatz bisher schon gewonnenen Erfahrungen reichlich Indizien dafür liefern, dass gerade eine Forcierung eines solchen Profils den Standort München stärken wird.

Beim Fachbereich 05 warf der Studiengang Druck- und Medientechnik besondere Fragen auf. Denn Hochschulleitung und Fachbereich waren sich sehr schnell einig darin, dass dieser Studiengang so nicht dauerhaft lebensfähig ist, dass aber zugleich der Bereich Medientechnik an der FHM eigentlich gestärkt werden müsste und dass es dazu vermutlich die produktivste Lösung sei, einen neuen Fachbereich zu bilden, der vorhandene Kompetenzen bündelt. Folglich wurde dieser Komplex aus der Zielvereinbarung mit dem Fachbereich 05 ausgegliedert, und es wurde eine hochschulweite Arbeitsgruppe eingerichtet, die unter Koordination von Prof. Lange (Dekan FB 12) und Prof.in Finster (Studiengang Druck- und Medientechnik) prüft, wie ein zukunftsorientiertes Konzept aussehen kann. Dabei sollen nicht nur

vorhandene Angebote zusammengeworfen werden, sondern es wird auch eine Konzentration auf einen Standort (Arbeitstitel „Haus der Medien“) angestrebt.

Mit dem Fachbereich 06 ist besprochen worden, dass er seine Planungen für die Reform der Studiengänge Feinwerk- und Mikrotechnik sowie Physikalische Technik durch eine Marktanalyse absichert. Gerade in diesem Feld geht es um sehr schwierige prognostische Fragen. Einerseits handelt es sich zweifellos um eine Zukunftstechnologie, andererseits hat die Nachfrage der Studierenden in den letzten Jahren rapide nachgelassen, obwohl ein verstärkter Bedarf in der Wirtschaft schon jetzt überall festgestellt wird. Für diese Analyse wird eine AG gebildet, in der auch fachbereichsfremde Experten mitwirken. Gleichzeitig wird der Fachbereich mit Unterstützung der Hochschulleitung in einem eigenen Projekt anhand einiger konkreter Beispiele die neuen Dimensionen der Drittmittelforschung an der Fachhochschule durchspielen und dabei die bekannten offenen Fragen klären (Forschung innerhalb des Dienstauftrages, Steueraspekte, Gewinnverbuchung, Marketing und Abwicklung durch das ITW).

Der Fachbereich 07 ist einer der beiden Fachbereiche an der FHM, die zu großen Teilen Dienstleistungen erbringen. Dabei ergab sich für die Hochschulleitung die Schwierigkeit, dass aus einzelnen Fachbereichen der Wunsch vorgetragen wurde, die Mathematikanteile lieber durch eigenes Personal zu vermitteln, während der Fachbereich 07 selbst eine dezidiert andere Konzeption für die Konzentration der Lehrkompetenz in Mathematik und Informatik an einem Fachbereich vorlegte. Da sich die Hochschulleitung nicht in der Lage sah, in dieser Frage eine Grundsatzentscheidung an den anderen Fachbereichen vorbei zu treffen, wurde vereinbart, ein Hearing zur zukünftigen Konzeption des Mathematik- wie eines zur Struktur des Informatikunterrichts (außerhalb des Studiengangs Informatik) durchzuführen, auf denen die verschiedenen Lösungen erörtert und diese Grundsatzentscheidungen vorbereitet werden sollen.

Ein ganz anderes Beispiel stellt der Fachbereich 13 dar. Als einziger Fachbereich ohne eigenen Studiengang und zugleich als einziger Fachbereich, der durch das Hochschulgesetz direkt vorgeschrieben ist, hat er ohne Zweifel eine Sonderstellung. Der Fachbereich hat dann nach einer Reihe von Vorklärungen ein sehr weitreichendes Reformkonzept vorgelegt, nach dem die Aufgaben und Verantwortlichkeiten ganz neu geregelt werden. Die Aktivitäten des Fachbereichs 13 werden sich demnach in drei große Bereiche gliedern: Internationalität – Schlüsselqualifikationen – klassische Allgemeinwissenschaften. Dabei werden alle Angebote jeweils mit den Fachbereichen kontinuierlich abgestimmt (Qualitätssicherungsaspekt), es werden Koordinatoren für die verschiedenen Felder bereitgestellt, und schließlich achtet ein Standortbeauftragter auch noch darauf, dass die Angebote auf jedem Campus angemessen genutzt werden können. Zum Aufgabenbereich Internationalität gehört dabei nicht nur die Fremdsprachenausbildung – wobei der Fachbereich 13 nicht derjenige ist, der den nun von vielen Fachbereichen für wichtig erachteten fachbezogenen Englischunterricht leisten kann, sondern darüber hinaus auch Veranstaltungen in dem Themenkomplex interkulturelle Kompetenz. Im Bereich Schlüsselqualifikationen sind neu die sogenannten AW-Plus-Veranstaltungen vorgesehen, in denen klassische allgemeinwissenschaftliche Inhalte didaktisch so aufbereitet werden, dass die Studierenden wichtige Impulse für die Verbesserung ihrer Schlüsselqualifikationen erhalten. Daneben wird der Fachbereich auch hochschuldidaktische Kompetenzen aufbauen, um diejenigen Kollegen an der FHM zu unterstützen, die auf diesem Felde Anregungen und Austausch suchen.

Über Verlauf und Ergebnisse der Gespräche lässt sich wenig Allgemeines sagen, weil die aufgeworfenen Fragen so unterschiedlich sind, dass ganz verschiedene Antworten und Maßnahmen gefordert waren. Wann immer Dinge entscheidungsreif waren, wurden sie als Ergebnisse festgehalten. Wenn fachbereichsübergreifende Klärungen notwendig wurden, sind entsprechende Schritte verabredet worden. So ist im Laufe der Gespräche, die sich ja über fünf Monate hinzogen, auch für die Hochschulleitung eine lange Liste mit Hausaufgaben entstanden. Obwohl davon schon viel auf den Weg gebracht wurde und auch etliche Detail-

klärungen binnen Tagen an die Fachbereiche zurückgemeldet werden konnten, hat sich die Hochschulleitung auch an einigen Stellen zu enge Zeitvorgaben gesetzt. Doch die Liste wird abgearbeitet. Und das Tempo wie die Dynamik des Prozesses sind ohne Zweifel, gerade auch gemessen an vergleichbaren Bemühungen an anderen deutschen Hochschulen, beeindruckend.

Nach dem Abschluss dieser ersten Runde wertet die Hochschulleitung für sich zunächst einmal den erreichten Stand der Dinge aus und entwickelt eine Detailkonzeption für das weitere Vorgehen. Nach einer Abstimmung der wichtigsten Ergebnisse dieser Gespräche werden mit den Fachbereichen – sowie mit ZaK und Bibliothek – dann die Zielvereinbarungen selbst geschlossen. Die ersten Entwürfe hierzu werden mit den betroffenen Einheiten im Mai besprochen werden. Diese Vereinbarungen sollen zunächst natürlich ausführlich in den Fachbereichen erörtert werden. Auf Wunsch steht die Hochschulleitung und / oder das CHE den Fachbereichen auch gern für interne Besprechungen zur Verfügung. Im Verlauf des Sommersemesters sollten die Vereinbarungen mit den meisten Einheiten geschlossen werden können. Verzögerungen werden aber im Einzelfall nicht auszuschließen sein (steht z. B. die Konzeption des neuen Fachbereichs Medien dann schon?).

Bis zum Sommer wird dann aus der Summe der Zielvereinbarungen und der Ergebnisse aus den verschiedenen fachbereichsübergreifenden Arbeitsgruppen ein Hochschulentwicklungsplan entwickelt werden. In den Zielvereinbarungen wird auch festgelegt werden, wann sich Hochschulleitung und Fachbereich / Einheit das erste Mal wieder treffen, um Zwischenergebnisse zu den festgelegten Zielen zu besprechen. Hier wird also langfristig ein Dialogstrang installiert, der es jedem Fachbereich immer wieder ermöglicht, seine Planungen, aber auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung mit der Hochschulleitung ausführlich zu besprechen.

Bei der Konzeption des neuen Mittelverteilungssystems ist mit Bedacht ein Innovationsfond eingerichtet worden, da die Indikatoren, nach denen der Verteilungsschlüssel arbeitet, zwangsläufig nur die vergangenen Leistungen und Belastungen eines Fachbereichs abbilden. Die zukünftig regelmäßig stattfindenden Zielvereinbarungsgespräche werden das Instrument sein, mit dem innovative Vorhaben der Fachbereiche aus diesem Topf unterstützt werden.

So ergibt sich durch diesen Prozess für die FHM insgesamt nicht nur ein intensiverer Abgleich von Fachbereichsplanungen und –interessen mit der Gesamtperspektive der Hochschule, sondern

zusätzlich entsteht ein höheres Maß an Transparenz. Jeder Fachbereich wird nachvollziehen können, in welche Richtung sich andere bewegen. Die Zielvereinbarungen werden auch die Entscheidungen der Hochschulleitung offen legen, so dass sich die Berechenbarkeit verbessert. Alles in allem: ein mutiger Prozess, der den Beteiligten auf allen Seiten Mühen abverlangt, der aber zugleich der Fachhochschule München einen großen Kompetenzzuwachs bei ihren Aufgaben der Selbststeuerung verschafft. Bisher gibt es in Deutschland keine Hochschule, die diesen Weg mit solcher Konsequenz und Geradlinigkeit und in dieser Breite gegangen ist.

Christian Berthold, Referent im CHE

Prinzipien der Zielvereinbarungen

Realisierbarkeit

Die vereinbarten Ziele müssen von den Vertragspartnern auf der Fachbereichsebene mit den ihnen zur Verfügung stehenden bzw. zur Verfügung gestellten Mitteln tatsächlich erreichbar sein. Die in den Vereinbarungen festzulegenden Aufgaben sollen in sich abgeschlossen sein und von dem Entscheidungsträger weitgehend eigenverantwortlich gelöst werden können. Es dürfen nur Ziele formuliert werden, die innerhalb des Systems Hochschule (mit seinen Außenbezügen) erreicht werden können.

Transparenz

Die Datengrundlagen und die Entscheidungen innerhalb des Zielvereinbarungsprozesses werden offengelegt, um allen Mitgliedern der Hochschule Einblick in das Verfahren und seine Bedingungen und Wirkungsweisen zu gewährleisten. Auch die Vereinbarungen selbst müssen für alle Akteure einsehbar sein.

Nachvollziehbarkeit

Die zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen vereinbarten Ziele werden so konkret wie irgend möglich beschrieben. Es werden – wo immer möglich - Parameter benannt, an denen die Zielerreichung gemessen wird, die Ausgangsdaten, die Zieldaten und der Zeitpunkt, zu dem der Erfolg der Maßnahmen festgestellt wird, werden in der Vereinbarung niedergelegt. Es sollen auch Regelungen über die Berichterstattung sowie über ein Kontrakt-Controlling getroffen werden, die es ermöglichen, durch laufende Soll/Ist-Vergleiche den Grad der jeweiligen Zielerreichung zu bestimmen. Zwar wird man am Ende der jeweils vereinbarten Zeitspanne im Einzelfall die erreichten Ergebnisse auch interpretieren müssen, aber im Sinne einer möglichst großen Transparenz und Berechenbarkeit für alle Beteiligten bemühen sich beide Seiten um einen hohen Grad an faktengestützter Verifikationsfähigkeit.

Vergleichbarkeit

Das Bemühen, in vergleichbaren Fällen auch zu ähnlichen Entscheidungen zu gelangen, wird im Wesentlichen durch die Berücksichtigung quantitativer Daten erleichtert (Auslastung, Personalstruktur etc.), daneben aber auch durch qualitative Daten wie sorgfältige Recherchen zu den Marktchancen neuer Studiengänge z. B.

Chancengleichheit

Jeder Fachbereich soll die Gelegenheit bekommen, seine Ziele zu verfolgen. Das bedeutet im Zweifelsfall auch, dass selbst bei Vorhaben, deren Realisierungsmöglichkeiten im Moment noch nicht zuverlässig belegt werden können, die Hochschulleitung den Fachbereichen Experimentierspielraum einräumen will – allerdings wird der Erfolg gemessen werden müssen.

Ergebnisorientierung

Der Erfolg wird nicht an der Durchführung von Maßnahmen gemessen, sondern an dem Erreichen der Ziele. Dazu müssen die Ergebnisse auf der Ebene der Fachbereiche abgebildet und grundsätzlich so definiert werden, dass die Fachbereiche die Zielerreichung auch beeinflussen können.

Bestimmtheit

Es werden keine Bemühensformeln u. ä. verwendet.

Liste einiger fachbereichsübergreifender Aktivitäten, die sich aus den Zielvereinbarungsgesprächen ergeben haben

AG Ermittlung Laborkosten

In den neuen indikatoren gestützten Mittelverteilungsschlüssel sollen Fixkosten für die Labore mit einfließen. Dazu müssen Bewertungsansätze für diese Kosten erhoben werden.

(Projektlaufzeit: März 2000 bis Dezember 2000, Projektleitung Jaschke/Möncke)

AG Optimierung Labore / exemplarische Umsetzung von Drittmittelforschungen

Hier geht es darum, die komplizierten Fragen der konkreten Realisierung von Drittmittelprojekten an der FHM einmal durchzuspielen – und dies mit Überlegungen zu einer besseren Nutzung vorhandener Labore zu verknüpfen. Ausgangspunkt ist der FB 06.

(Projektlaufzeit: März 2000 bis Oktober 2000, Projektleitung Jaschke/Barich)

AG Haus der Medien

Diese Arbeitsgruppe soll ein Konzept zur Bildung eines neuen Fachbereichs erarbeiten, in dem vorhandene Kompetenzen zu Themenfeld Medien / Medientechnik in zukunftsweisende Strukturen zusammengefügt werden.

(Projektlaufzeit: Januar 2000 bis Juli 2000, Projektleitung Lange/Finster)

AG Marketing FHM

Unter besonderer Beteiligung der Studierenden soll eine neue Marketingkonzeption der FHM erarbeitet werden.

(Projektlaufzeit: Mai 2000 bis Dezember 2000, Projektleitung noch offen)

AG Umsetzung Studiengang Biotechnologie

Nachdem ausführliche Vorkläarungen und Planungen für die Einrichtung eines fachbereichsübergreifenden Studiengangs abgeschlossen sind, steht nun die Umsetzung eines entsprechenden Konzepts an.

(Projektlaufzeit: März 2000 bis Oktober 2000, Projektleitung Winklmaier)

Konzept Dienstleistungsverrechnung

Die Hochschulleitung wird einen Entwurf zu einem veränderten Umgang mit den Dienstleistungen an der FHM vorlegen. Hierzu gehören auch die beiden Hearings zur Dienstleistungs-Mathematik und zur Dienstleistungs-Informatik.

(Durchführung: Sommersemester 2000)

Konzept zur synergetischen Nutzung der nichtwissenschaftlichen Personalstellen

Angesichts der eklatanten Unterausstattung der FHM mit nichtwissenschaftlichen Personalstellen wird die Hochschulleitung hierzu einen Entwurf erarbeiten, wie die zu geringen Ressourcen hier besser genutzt werden könnten.

(Durchführung: Sommersemester 2000)

Pilotprojekt Laborvermarktung / Beispiel aus den Zielvereinbarungsgesprächen

Die Fachhochschule München mit über 150 Laboren verfügt über eine sehr breite und ausdifferenzierte Laborlandschaft. International einmalige Labore sind hier ebenso zu finden wie Mehrfach-Labore für gleiche oder ähnliche Anwendungen.

Da die Einrichtung von Laboren in der Vergangenheit nicht immer ausschließlich strategisch orientiert war, sondern auch von der Verfügbarkeit der finanziellen Mittel (die eng mit Mitteln aus Baumaßnahmen gekoppelt sind) bestimmt würde, bestehen zum Teil freie Laborkapazitäten. Dies ist ein Faktor, der zur Absicht der Intensivierung der Labornutzung über Lehrzwecke hinaus führt. Ein zweiter ist die explizite Aufgabe der Fachhochschulen im neuen Hochschulgesetz, angewandte Forschung und Entwicklung und verstärkt Technologie- und Wissenstransfer zu betreiben.

Die stärkere Nutzung der Labore für diese lehrübergreifenden Zwecke ist zur Zeit durch eine Vielfalt von rechtlichen Unklarheiten und Ablaufschwierigkeiten eingeschränkt. Zudem liegt nicht immer Erfahrung in der Vermarktung von technischen Dienstleistungen vor. Um hier anhand eines Modellprojektes Empfehlungen für ein stärkeres Engagement von Professoren und Laborleitern zu geben, war die Hochschulleitung an der exemplarischen Unterstützung der Vermarktungsbemühungen einiger Labore interessiert.

Aus dem Zielvereinbarungsgespräch mit dem Fachbereich 06 Feinwerk- und Mikrotechnik / Physikalische Technik entstand so die Vereinbarung über die Durchführung eines Pilotprojektes zur besseren Vermarktung von vorhandenen Laboren.

Der FB 06 verfügt über die größte und differenzierteste Laborlandschaft innerhalb der Fachhochschule München und hat in einigen Laboren schon deutliche Anstrengungen zur Einbringung der Laborkapazität in den Technologie- und Wissenstransfer und in die angewandte Forschung unternommen. Als führender Laborfachbereich ist er für die Durchführung des intendierten Projektes prädestiniert.

Diese Vorleistungen des Fachbereiches zu unterstützen und daraus im Rahmen eines Pilotprojektes ein Modell für die Vermarktung von Laboren zu entwickeln, war Intention beider Seiten bei der Vereinbarung des Projektes.

Die Ziele im einzelnen:

- Bildung von Modellen für Akquisition, Angebotserstellung, Vertragsgestaltung, Projektdurchführung und Rechnungsstellung in Abstimmung mit dem Institut für Technologie- und Wissenstransfer an der Fachhochschule München (ITW)
- Verstärkung der Drittmittelwerbung durch angewandte Forschung und Entwicklung und durch Technologietransfer
- Klärung von Rechts-, Haftungs- und Verfahrensfragen
- Entwicklung von Leitlinien zur Abdeckung der Kosten für Labore, Mitarbeiter und Professoren
- Verbesserung der Laborausstattung durch Drittmittel
- Erhöhung der Personalkapazität durch Drittmittelprojekte

Projektbeteiligt sind vier Labore des Fachbereichs, die alle bereits im Technologietransfer bzw. in der angewandten Forschung und Entwicklung Erfahrungen haben:

- Labor für Automatisierung und Robotik (Prof. Dr. Fischer)
- Labor für Lichttechnik (Prof. Dr. Schörner/Prof. Dr. Hönle)

- Labor für Baustoffradiometrie, B-Labor (Prof. Dr. Schwankner)
- Labor für Werkstofftechnik (Prof. Dr. Sippel/Prof. Dr. Koch)

Die Projektleitung liegt beim Dekan des Fachbereichs 06, Prof. Jaschke, und bei Prof. Dr. Schörner.

Die Hochschulleitung unterstützt dieses Projekt durch die befristete Finanzierung von zwei halben Mitarbeiterstellen in diesen Labors. Geplant ist die Verstärkung der externen Finanzierung durch Drittmittelinwerbung bis 2003.

Die Durchführung des Modellprojektes erfolgt in enger Verzahnung zur Restrukturierung des Technologie- und Wissenstransfers mit dem Ziel, dass von dort aus künftig eine wesentliche Unterstützung bei den Laborvermarktungen geleistet werden kann. Diese Restrukturierung soll bis Ende Mai 2000 abgeschlossen sein. Dann steht auch eine verlässliche Infrastruktur für die Abwicklung von TWT – und Forschungsprojekten in den Laboren zur Verfügung.

Hans-Jörg Jaschke, FB 06
Gerhard Barich, Vizepräsident

Strategische Entwicklungsplanung „Medienhaus“

I. Ausgangssituation und Motivation

München ist auf dem Weg, Europas Innovationsstandort Nummer eins zu werden. Im Verlagsbereich ist München bereits weltweit Nummer zwei. In keiner anderen deutschen Region gibt es eine derartige Konzentration von High-Tech-Unternehmen, Kapitalgebern, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und anderen Innovationskräften. Im Großraum München sind ca. 70.000 Beschäftigte in der Informations- und Kommunikationsbranche beschäftigt.

Kaum ein anderer Bereich vergrößert und verändert sich so stark wie die Medienbranche. Somit verändert sich auch der Bedarf an Wissen und Qualifikation in diesem Bereich ständig. Auf diese rasanten Veränderungen muss die Fachhochschule München mit einer kontinuierlichen Ergänzung und Erneuerung des Wissens antworten.

Aus der politischen Diskussion der letzten Zeit wird deutlich, dass in Deutschland ein enormer Mangel an qualifizierten Fachkräften für die informationsverarbeitende Industrie besteht. Ein großer Bereich der Medienproduktion ist Teil dieser Industrie. Die verschiedenen diskutierten Lösungsmöglichkeiten zur Behebung des Fachkräftemangels (Einsatz ausländischer Arbeitskräfte, Ausbildung von Nachwuchskräften) gelten somit auch für den Medienbereich, insbesondere in München bzw. Bayern.

II. Initiative der Fachhochschulleitung

Vor diesem Hintergrund hat die Hochschulleitung der Fachhochschule München am 27. Februar 2000 eine Arbeitsgruppe und deren Leitung eingesetzt, die bis zum 30.06. ein Konzept eines neuen Fachbereichs mit allen planerischen Aspekten vorlegen soll (Studiengänge, Kooperationsverflechtungen FB-intern und FB-überschreitend, räumliche Unterbringung, zeitliche Planung der Umsetzung des Konzeptes mit Umzugsterminen, mit kurz- und mittelfristiger Personalplanung / Berufskonzeptionen etc.) Planerische Vorgabe ist eine Größenordnung von ca. 30 – 45 Professoren und 500 – 1.000 Studenten. Entschieden wird über die neue Struktur dann im Senat und im Hochschulrat.

Leitung der Arbeitsgruppe:

Prof. Dr. Heike M. Finster FB 05

Prof. Hans Christoph Lange FB 12

Mitglieder der Arbeitsgruppe:

Prof. Dr. Peter Haberäcker FB 07

Prof. Dr. Rolf Herz FB 05

Prof. Dr. Erich Nagel FB 08

Prof. Dr. Hartmut Schmidt FB 08

Prof. Peter Schuck FB 11

Prof. Dr. Karl-Peter Springart FB 11

Prof. Othmar Wickenheiser FB 12

III. Ziele des Medienhauses

Ziel ist die Bündelung der Aktivitäten im Bereich Medien an der Fachhochschule München. Die derzeit vorhandenen, jedoch auf verschiedene Fachbereiche verteilten Ressourcen sollen mit einbezogen und genutzt werden.

IV. Grobkonzept

Neben dem Kernbereich der Lehre sollen zusätzlich Projekte abgewickelt werden. Sowohl Lehre als auch Projekte werden Medienhaus- und fachhochschulintern sowie fachhochschulextern angeboten. Für eine effektive Realisierung ist ein eigener Bereich PR und Verwaltung unabdingbar. Die existierenden Bereiche und Projekte (KMM; Multimedia Zertifikat, Virtuelle Hochschule, MEILE, Virtueller Campus) sollen integriert werden.

V. Vorgehensweise

- Erstellen eines inhaltlichen Konzeptes, unabhängig von den vorhandenen Strukturen,
- anschließende Diskussion mit der Hochschulleitung in regelmäßigen Abständen, bei Bedarf auch mit dem Senat,
- konkrete Ausgestaltung unter Einbeziehung der Industrie (Verbände etc.) Studiengänge, Kooperationsverflechtungen FB-intern und FB-überschreitend, räumliche Unterbringung, zeitliche Planung der Umsetzung des Konzeptes mit Umzugsterminen, mit kurz- und mittelfristigen Personalplanungen/ Berufskonzeptionen etc.
- konkrete Umsetzung oben genannter Punkte.

Heike M. Finster

Christian Luidl

beide Fachbereich 05, Studiengang Druck- und Medientechnik

**Die beschriebenen Projekte wurden / werden wesentlich
gestaltet von:**

Professor Gerhard Barich
Vizepräsident (seit 1.1.2000)

Christine Halix
Präsidialamt

Prof. Dr. Djamal Benhacine
Prodekan Fachbereich 14

Hartmut Hotzel
*stellv. Abteilungsleiter
Zentrum für angewandte Kommunikationstechnologien*

Dr. Christian Berthold
*Referent
CHE Centrum für Hochschul-
entwicklung, Gütersloh*

Prof. Dr. Anne Hueglin
Fachbereich 09

Uwe Brockhausen
*Kanzler der Fachhochschule
München*

Prof. Dipl.-Ing. Hans-Jörg Jaschke
Dekan Fachbereich 06

Ursula Dobler
Öffentlichkeitsarbeit

Prof. Dr. Johannes Jaschul
Fachbereich 04

Susanne Dopheide
*Referentin
CHE Centrum für Hochschul-
entwicklung, Gütersloh*

Helga Kern
Präsidialamt

Prof. Dr. Heike M. Finster
Fachbereich 05

Prof. Dr.-Ing. Reinhard Koether
Fachbereich 09

Ralf Gajewski
*Leiter der Zentralen Studien-
beratung*

Hans-Christoph Lange
Fachbereich 12

Dipl.-Verwaltungswirt Eric Gierstorfer
*Abteilung II Wirtschaft und
Finanzen*

Prof. Dr. Robert Lindermeier
Fachbereich 07

Prof. Dr. Wilfried Gleich
Fachbereich 07

Markus Littich
Studentenvertreter Fachbereich 14

Prof. Dr. Rolf Herz
Dekan Fachbereich 05

Prof. Christian Luidl
Fachbereich 05

Prof. Dr. Peter Haberäcker
Fachbereich 07

Prof. Dr. Ulrich Möncke
Fachbereich 07

Prof. Dr. Erich Nagel
Dekan Fachbereich 08

Traute Schöllmann
Öffentlichkeitsarbeit

Reg.-Dir. Klaus Neuvians
stellv. Leiter
CHE Centrum für Hochschul-
entwicklung

Peter Schuck
Fachbereich 12

Prof. Dr. Heinz Puell
Prodekan Fachbereich 06

Martha Selbertinger
Planungsreferentin, bis 31.12.1999

Oberwerkmeister Bodo Reich
Zentrum für angewandte
Kommunikationstechnologien

Cord Sielemann
Studentenvertreter Fachbereich 14

Ulrike Renner
Öffentlichkeitsarbeit

Sevim Söyler
Studentenvertreter Fachbereich 10

Prof. Dr. Maria S. Rerrich
Fachbereich 11

Dr. Karl-Peter Sprinkart
Fachbereich 11

Prof. Gerhard Röhl
Präsident der Fachhochschule
München

Prof. Richard Weiß
Vizepräsident (bis 31.12.99)

Prof. Dr. Marion Schick
Vizepräsidentin der Fachhochschule München

Prof. Othmar Wickenheiser
Prodekan Fachbereich 12

Hartmut Schmidt
Fachbereich 08

Dr. Frank Ziegele
Referent
CHE Centrum für Hochschulentwicklung,
Gütersloh

In den Zielvereinbarungsgesprächen wirken mit das Leitungsgremium, der Dekan, Prodekan und Studiendekan des Fachbereichs und der/die Senator(en)

Reformprozess an der Fachhochschule München – Chronologie

Sommer 98

Start für die Erarbeitung der Fachbereichsentwicklungspläne

Sommer 99

Strategieworkshop mit Dekanen und Prodekanen

Sommer 99 bis Frühjahr 2000

Leitbildentwicklung

Herbst 99 bis Februar 2000

Entwicklung eines indikatorgestützten Mittelverteilungsmodells

Herbst 99 bis April 2000

Zielvereinbarungsgespräche mit den Fachbereichen

April bis Mai 2000

Erarbeitung des Hochschulentwicklungsplans

März 2000 bis Oktober 2000

Start und Bearbeitung von Folgeprojekten:

- Pilotprojekt Drittmittel
- AG Laborkostenerfassung
- Entwicklung eines neuen Corporate Designs
- AG Medienhaus

Oktober 2000

Start der Verwaltungsreform