

**Ablauf – und Aufbaustrukturen**

**Betriebswirtschaft im Campus**

**Kosten, Erlöse, Ergebnisse**

**Basis für alle weiteren Überlegungen sind die Thesen, wie sie als**

**Grundzüge  
für eine konsistente zukunftsorientierte  
Hochschulpolitik**

**vom Arbeitskreis Hochschule der CDU Köln  
formuliert wurden.**

**Alter**

25

24

23

22

21

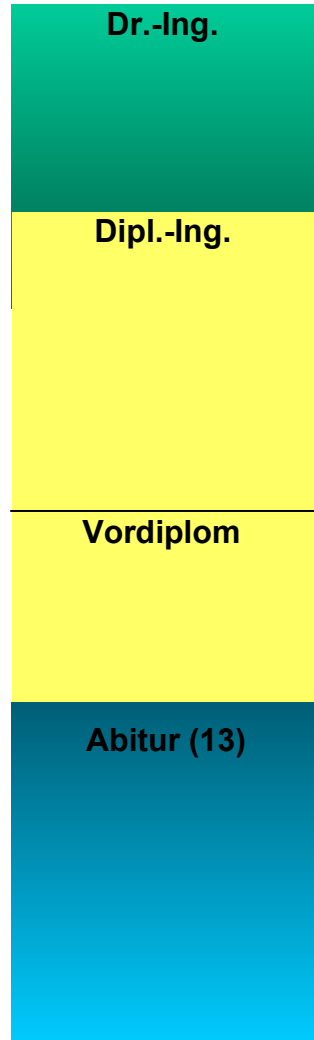
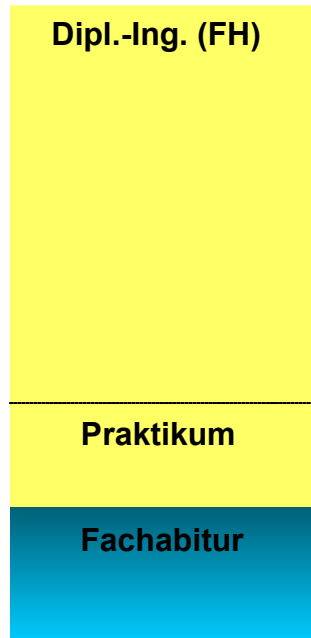
20

19

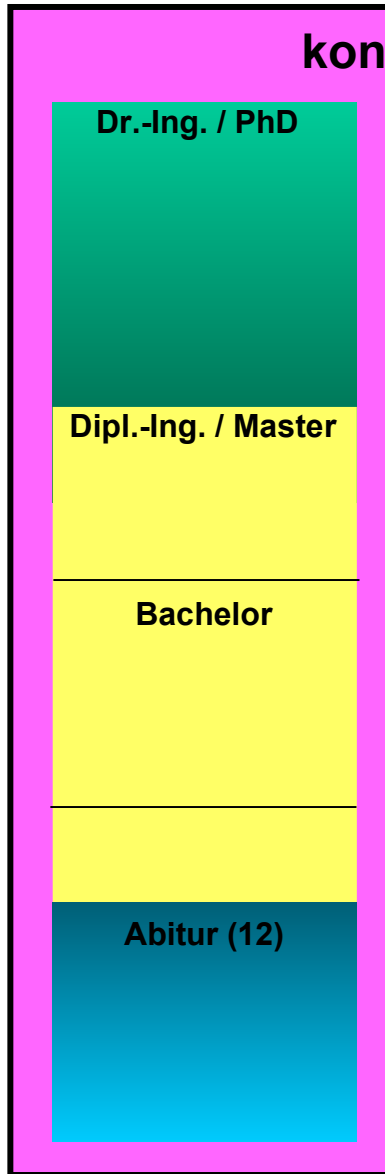
18

17

**parallel**



**konsekutiv**



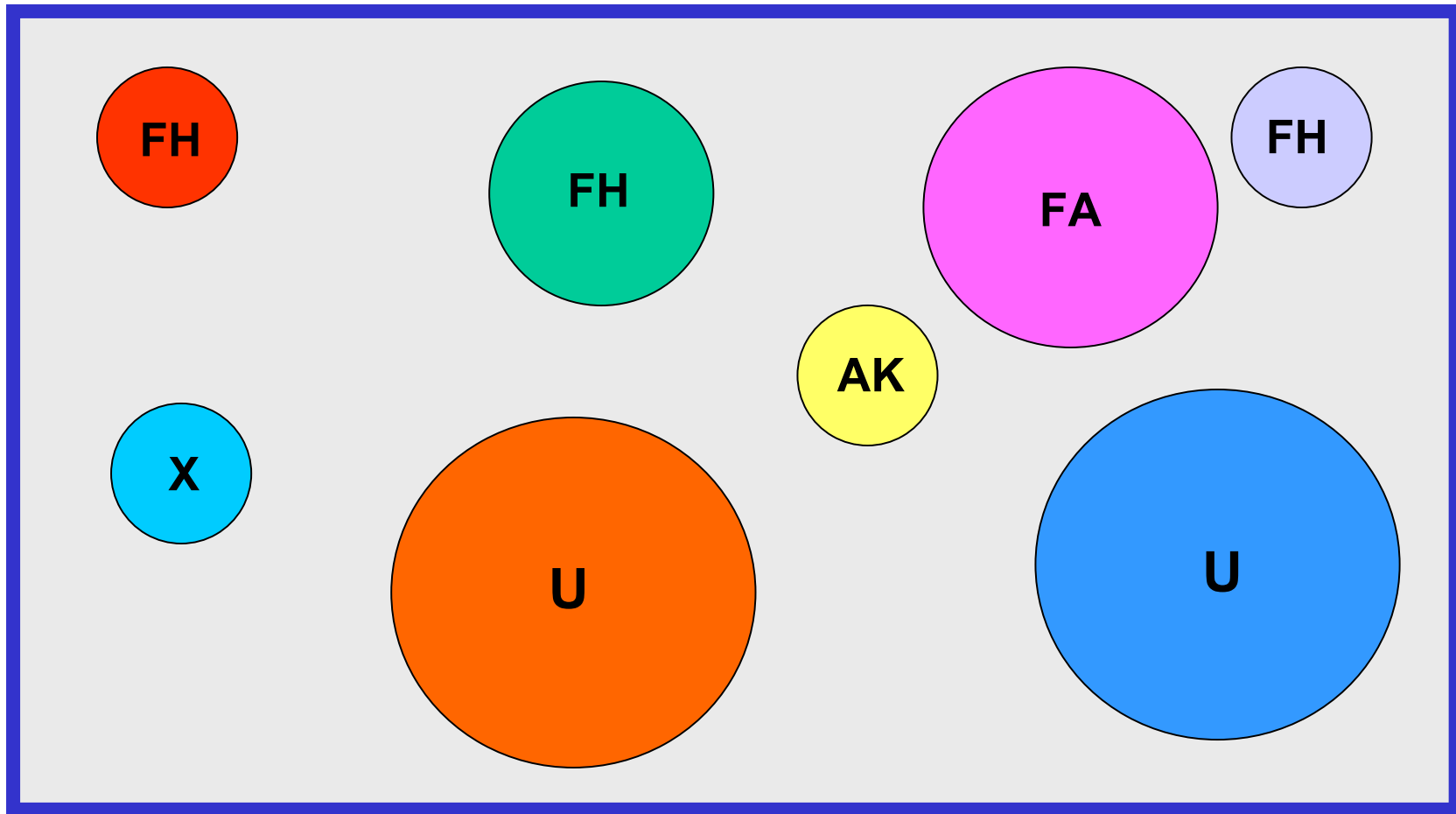
**Schuljahr**

13

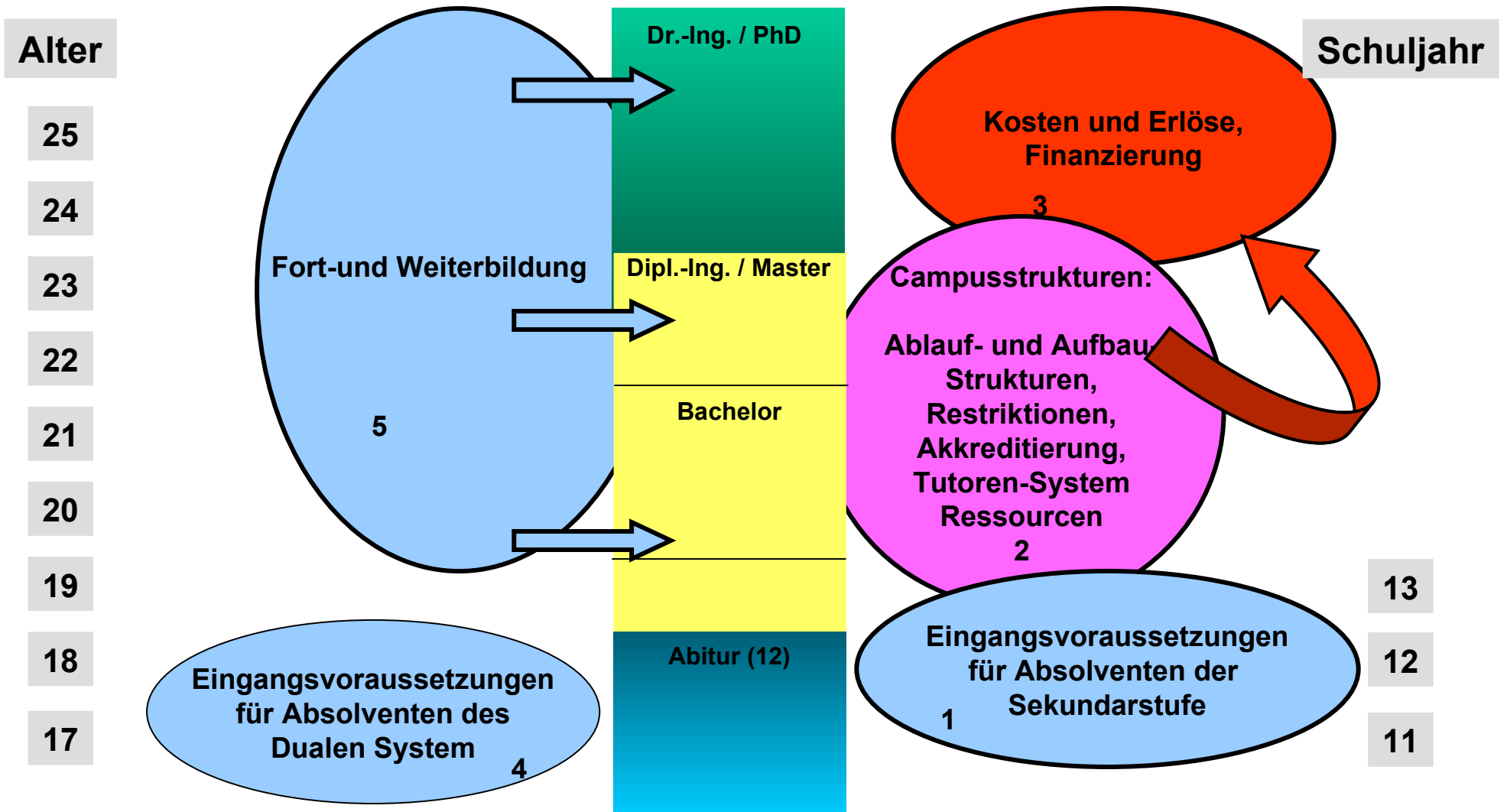
12

11

Cf. VDI-Thesen  
1998



AK = Akademie, FA = Fachakademie, FH = Fachhochschule, U = Universität, X = andere tertiäre Bildungseinrichtungen



# Ablauf – und Aufbaustrukturen

## Betriebswirtschaft im Campus

Kosten, Erlöse, Ergebnisse

## Systeme



Produktionsanlagen,  
Infrastrukturanlagen,  
Rechner (Mainframe, Server, PC's  
etc), Datenbanken  
Kommunikation (Netze, Medien, etc  
Standardsoftware (SAP etc)  
Service (Systembetreuung, etc)  
.....

## Funktionen



### Bussiness & Admin.

Kosten, Erlöse,  
Ergebnisse,  
Finanzen,.....  
SCM, Human  
Ressources, CRM,  
Aktuelle Marktinfo.,  
Rohstoff und  
Energie.....



### Produkte

Markt  
Bedürfnis, Bedarf  
Anforderungs-  
profile,  
Branchen,  
Partner,  
Gesetze,  
Richtlinien.....

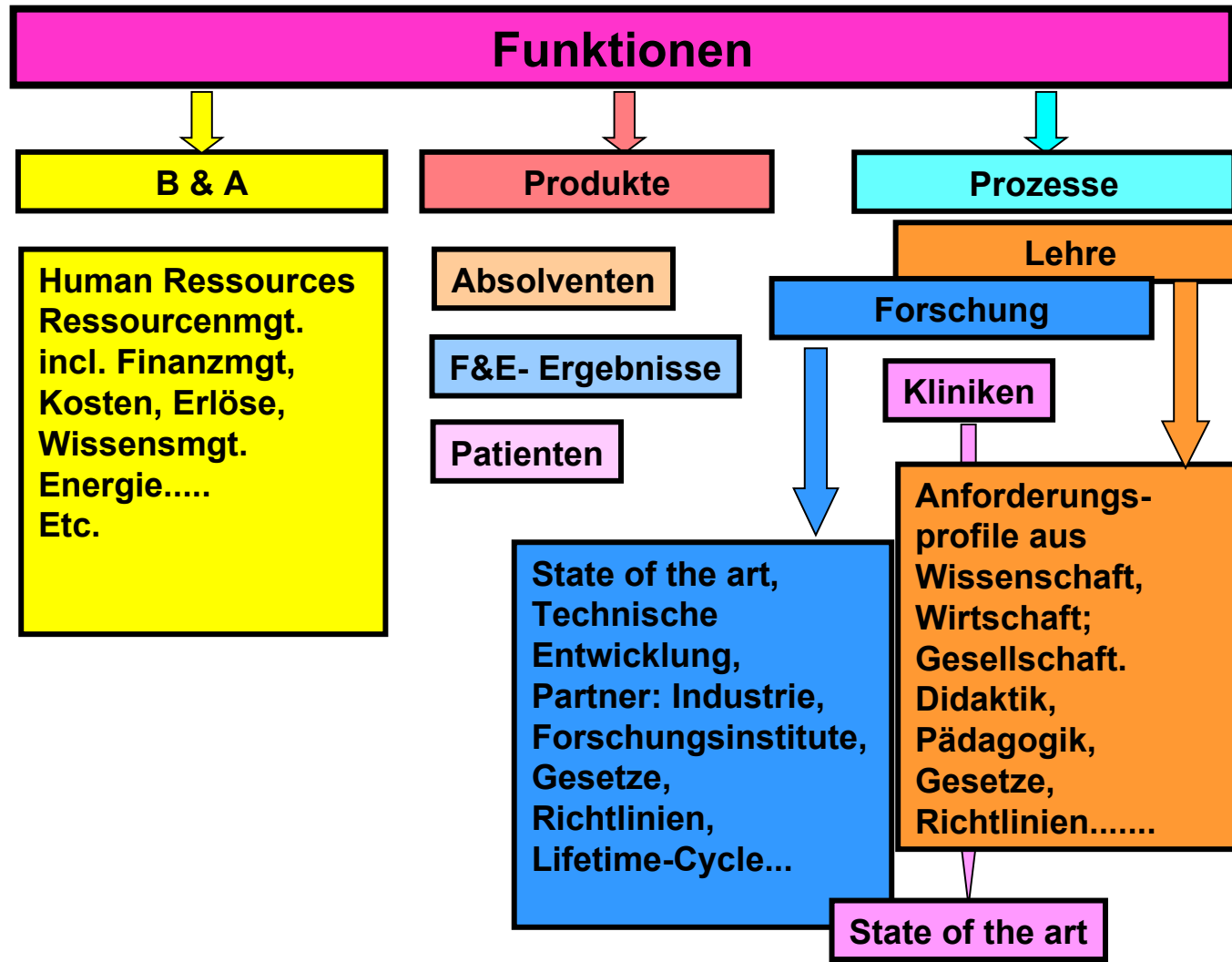
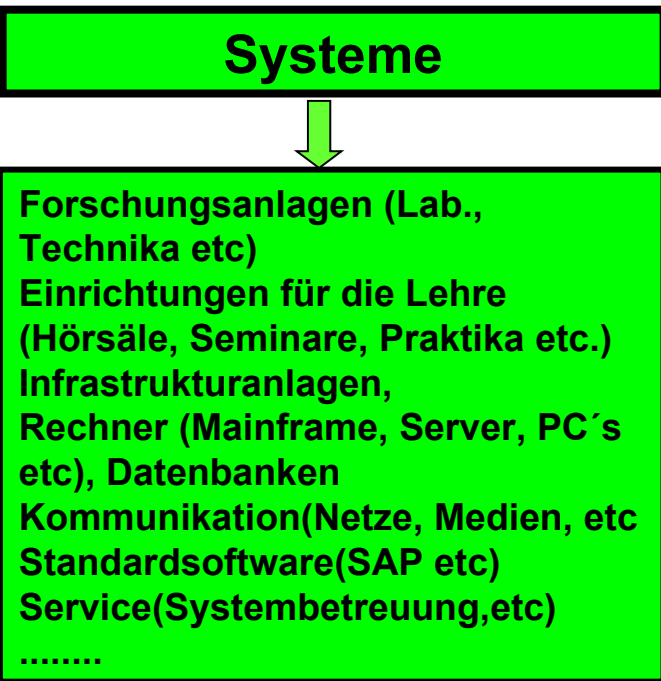


### Prozesse

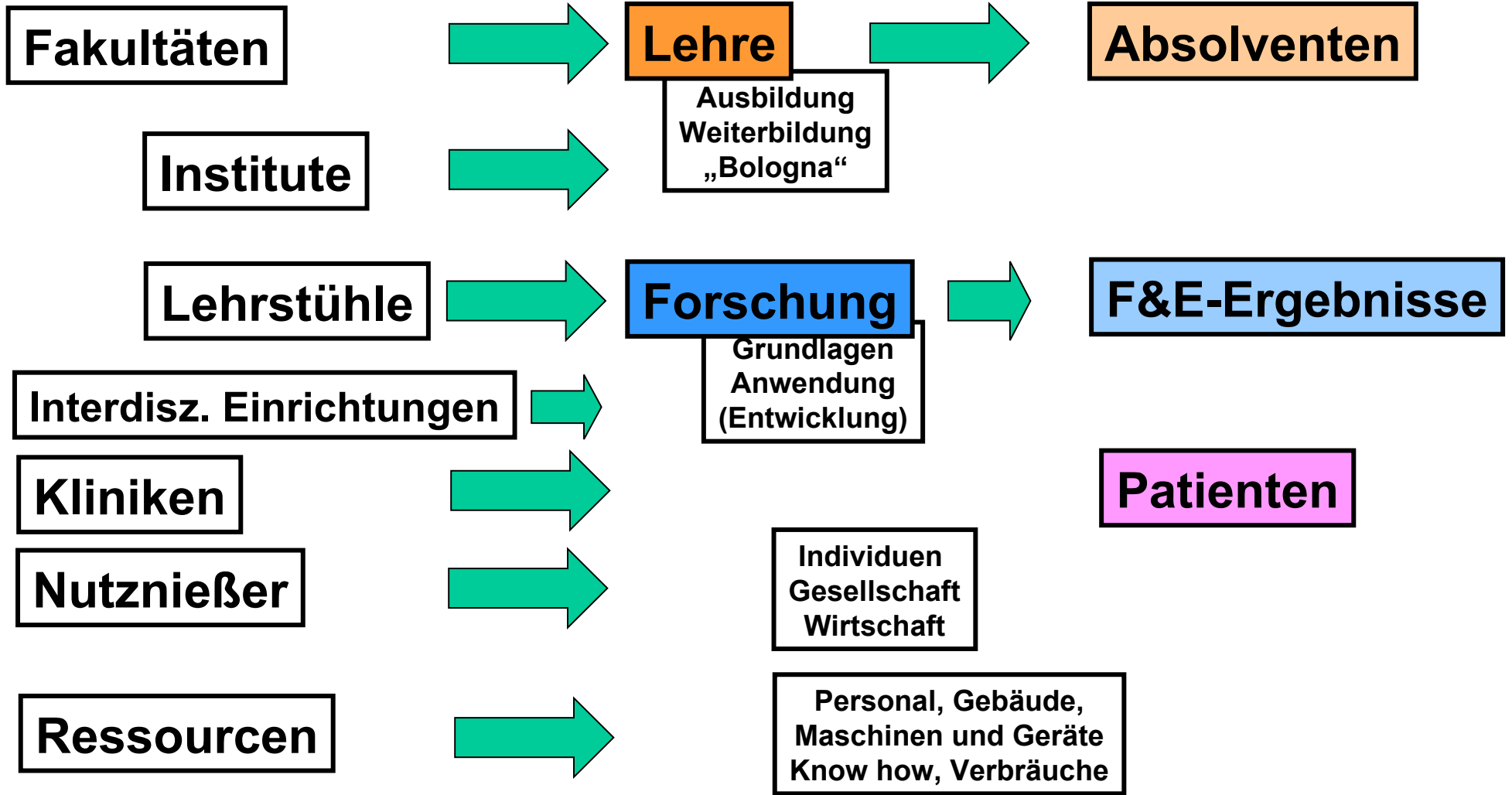
Technische  
Entwicklung,  
Partner: Industrie  
Institute,  
Gesetze,  
Richtlinien,  
Lifetime-Cycle  
Asset-Mgt.....

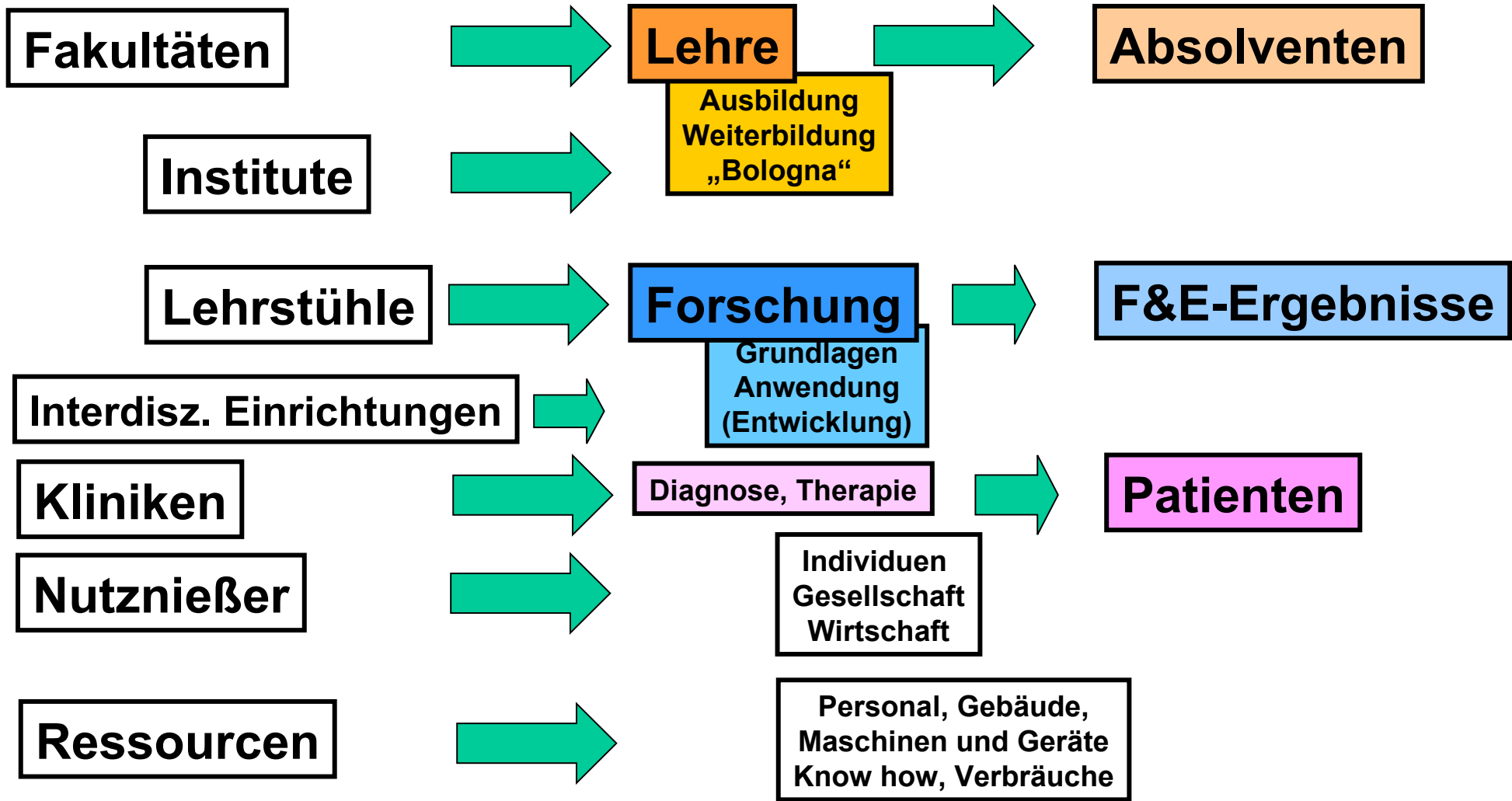
SCM = Supply Chain Mgt

CRM = Customer Relationship Mgt









**Lehre**

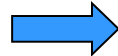


Ausbildung  
Weiterbildung  
„Bologna“



**Absolventen**

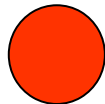
**Forschung**



Grundlagen  
Anwendung  
(Entwicklung)



**F&E-Ergebnisse**



**Forschungs-,  
Bildungsprozeß**



cf VDI/VDE 3682

Zustand ante  
(Attribute, Qualifikationsprofile)

Personal, Know how  
Maschinen und Geräte,  
Gebäude, Verbräuche

Zustand post  
(Attribute, Anforderungsprofile)

**Lehre**



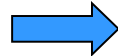
Ausbildung  
Weiterbildung  
„Bologna“



**Absolventen**

Pädagogik und Didaktik:  
I 12, VDI, VDE, State of the Art

**Forschung**



Grundlagen  
Anwendung  
(Entwicklung)

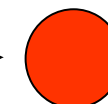


**F&E-Ergebnisse**

Forschungsmanagement,  
Wissensmanagement, etc



**Forschungs-,  
Bildungsprozeß**

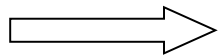


Zustand ante  
(Attribute, Qualifikationsprofile)

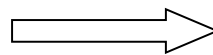
Personal, Know how  
Maschinen und Geräte,  
Gebäude, Verbräuche

Zustand post  
(Attribute, Anforderungsprofile)

**Lehre**



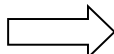
Ausbildung  
Weiterbildung  
„Bologna“



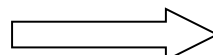
**Absolventen**

Pädagogik und Didaktik:  
I 12, VDI, VDE, State of the Art

**Forschung**

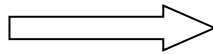
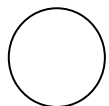
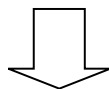


Grundlagen  
Anwendung  
(Entwicklung)

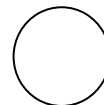
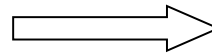


**F&E-Ergebnisse**

Forschungsmanagement,  
Wissensmanagement, etc



**Forschungs-,  
Bildungsprozeß**



cf VDI/VDE 3682

Zustand ante  
(Attribute, Qualifikationsprofile)

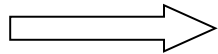
Personal, Know how  
Maschinen und Geräte,  
Gebäude, Verbräuche

Zustand post  
(Attribute, Anforderungsprofile)

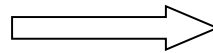
**Zu lösende Probleme:**

1. **Überprüfung der Lehrveranstaltungstypen(Akkreditierung) hinsichtlich Ziel und Effizienz der Zielerreichung**
  2. **Auswahl der pädagogischen und didaktischen Ressourcen, z.B.: „Vorlesung“, „Seminar,Praktikum“, „Übungen“, „Projektarbeit“, Gruppendynamik,**
  3. **Überprüfung der „Wertfeststellungsverfahren“ für Eigenschaften des „Qualitätsprofils“ im Vergleich zum „Anforderungsprofil“(Prüfungen)**
  4. **Festsetzung der Bildungsziele im Kontext mit der Gesellschaft(Politik), Wissenschaft(Selbstverständnis) und Volkswirtschaft,**
  5. **Mittelmaß vs Elite,**
  6. **Prüfungen studienbegleitend, abschlussorientiert an EU – Normen(Bologna),**
  7. **Assimilationsphase,**
  8. **„berufsqualifizierend“, Sozialkompetenz,**
- etc.

**Lehre**



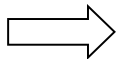
Ausbildung  
Weiterbildung  
„Bologna“



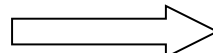
**Absolventen**

Pädagogik und Didaktik:  
I 12, VDI, VDE, State of the Art

**Forschung**

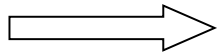
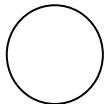
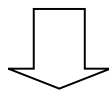


Grundlagen  
Anwendung  
(Entwicklung)

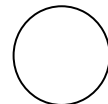
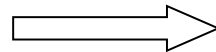


**F&E-Ergebnisse**

Forschungsmanagement,  
Wissensmanagement, etc



**Forschungs-,  
Bildungsprozeß**



cf VDI/VDE 3682

Zustand ante  
(Attribute, Qualifikationsprofile)

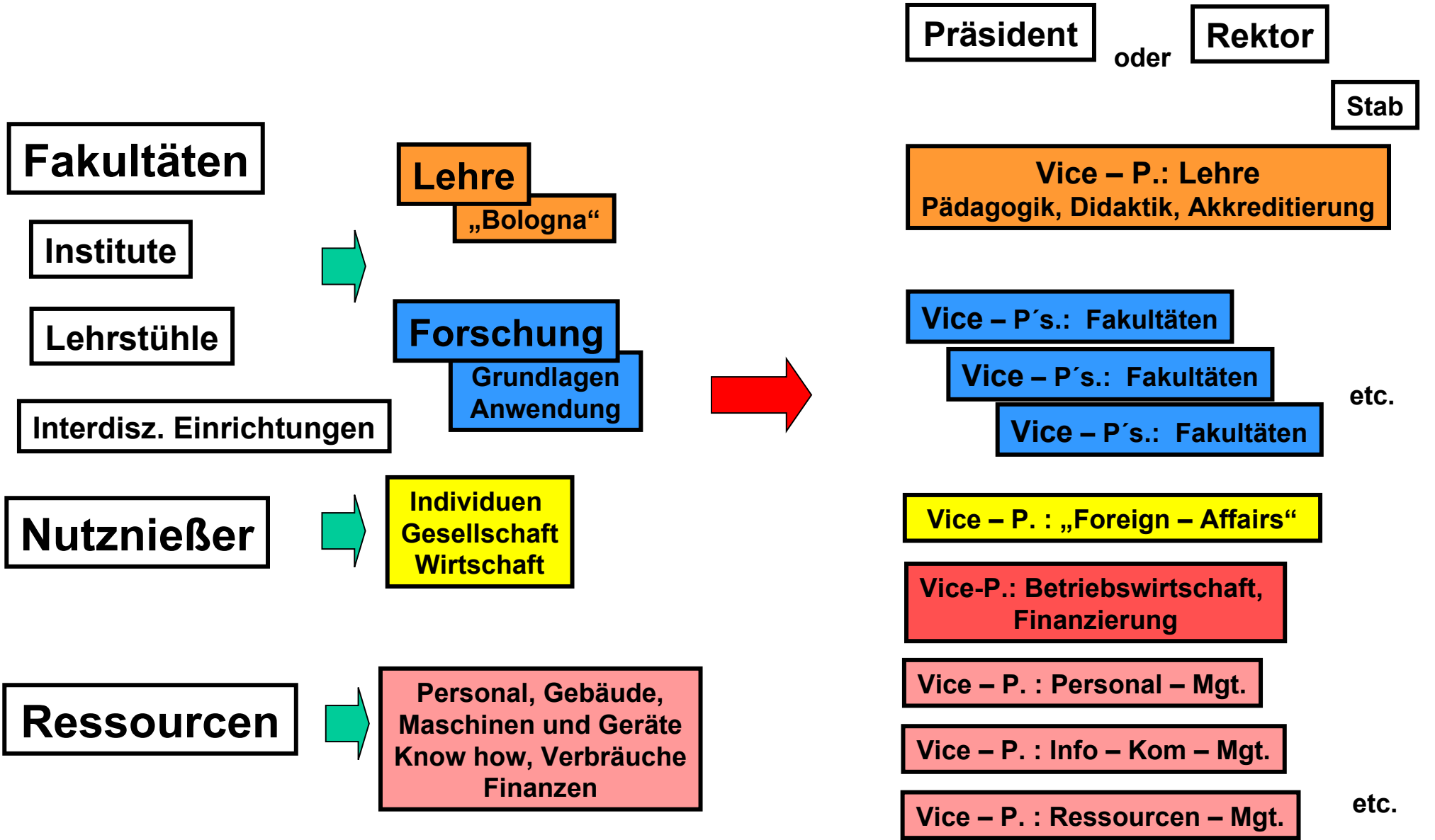
Personal, Know how  
Maschinen und Geräte,  
Gebäude, Verbräuche

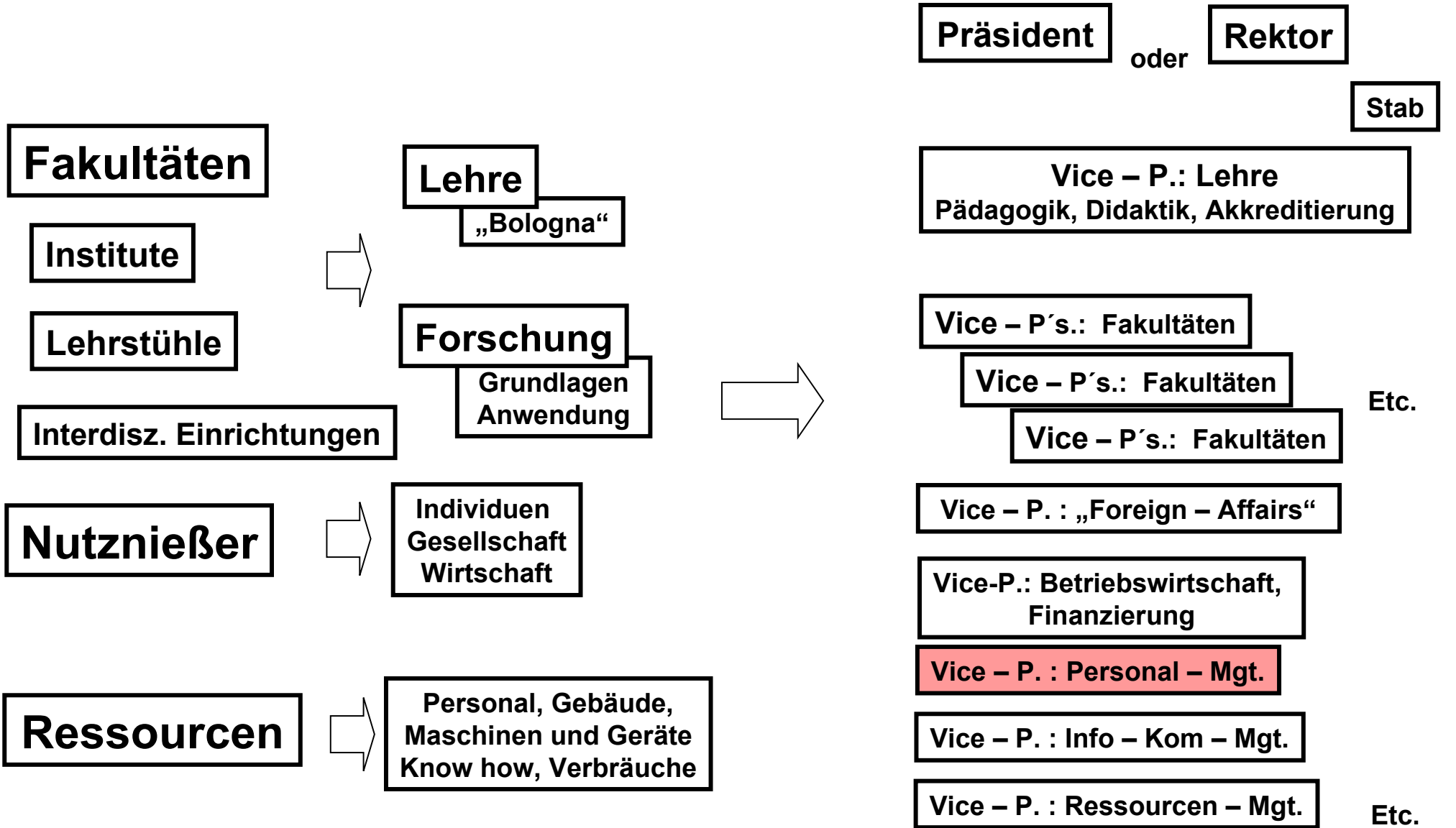
Zustand post  
(Attribute, Anforderungsprofile)

**Zu lösende Probleme:**

1. Diskussion der Begriffe „Forschung“ und „Anwendung, Entwicklung“,
2. „Theorie“ und „Praxis“, „Wertfeststellungsverfahren“,
3. **Festlegen bzw. Auswählen von F & E - Zielen , im Kontext mit der Gesellschaft(Politik),  
Wissenschaft(Selbstverständnis) und Volkswirtschaft,**
4. Bei aller „Freiheit der Wissenschaft“ Anwenden von Projektabwicklungsverfahren  
mit Meilenstein-Definition und Kontrolle.
- 5 Wissensmanagement bei der Projektabwicklung,
6. Harmonisierung und Optimierung der Ressourcennutzung,
7. **Kostenbewusstsein schaffen,**
8. Überprüfung des Gutachterwesens bei der Beurteilung von F&E-Ergebnissen,
9. Wissenschaftlichen Nepotismus erkennen und minimieren,
10. Intensive Nutzung zutreffender Informationstechnik,  
etc.



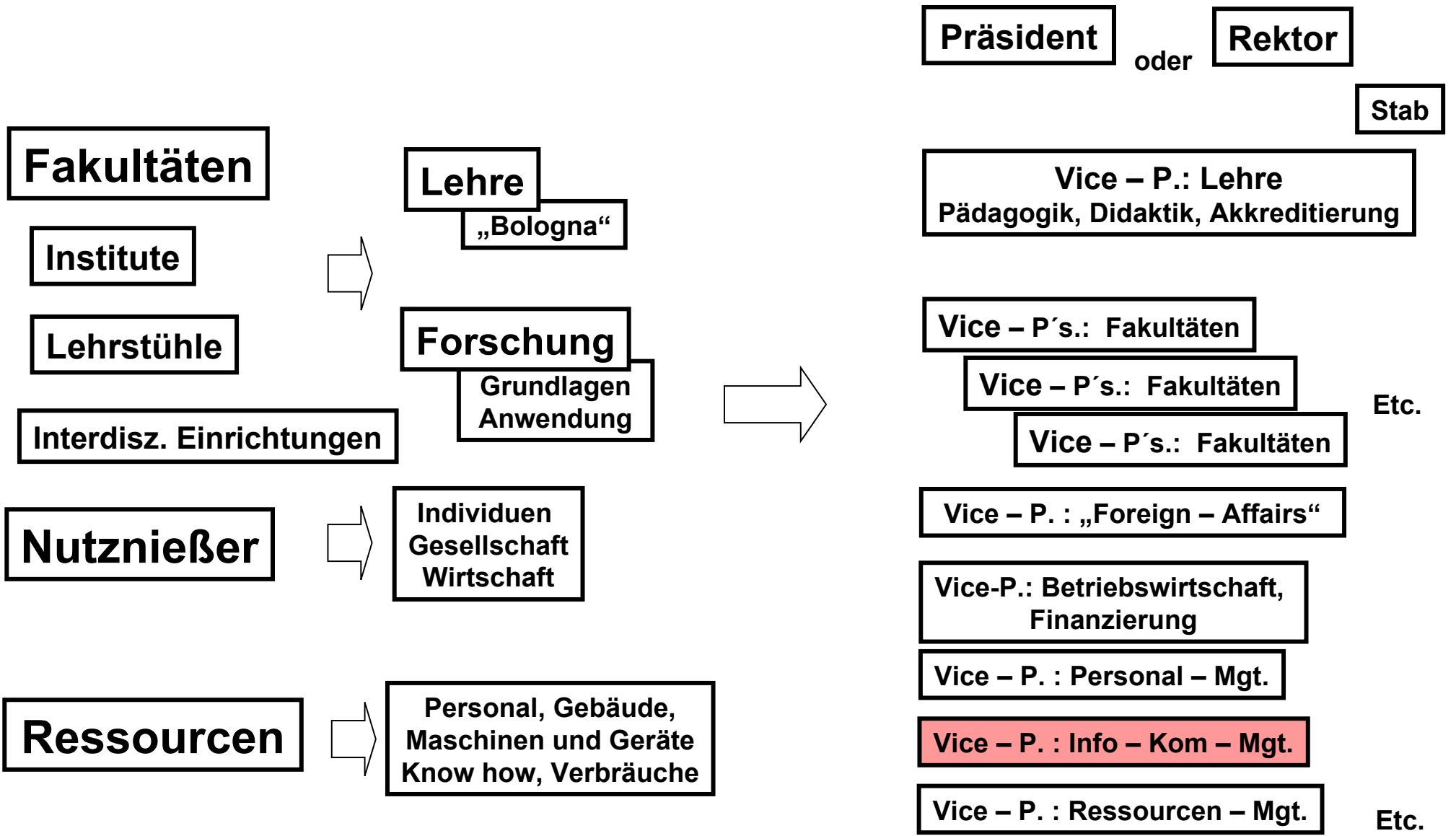




**Zu lösende Probleme:**

1. **Beamtenstatus vs. Angestelltenstatus ( Hoheitsfunktionen ? )**
2. **Anforderungsprofile für die im tertiären Bereich Tätigen (cf Akkreditierung)**
3. **Bewertungssysteme (z.B. Haymetra) als Basis für die Entgeltfindung(cf Akkreditierung)**
4. **Übergangsregeln zum heutigen Tarifrecht**
5. **Einstellungsprocedere im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereich**
6. **Berufungsverfahren (cf Akkreditierung, Wettbewerb zur Wirtschaft)**
7. **Überprüfung der Qualifikation (cf Akkreditierung)**
8. **Fort - und Weiterbildung**

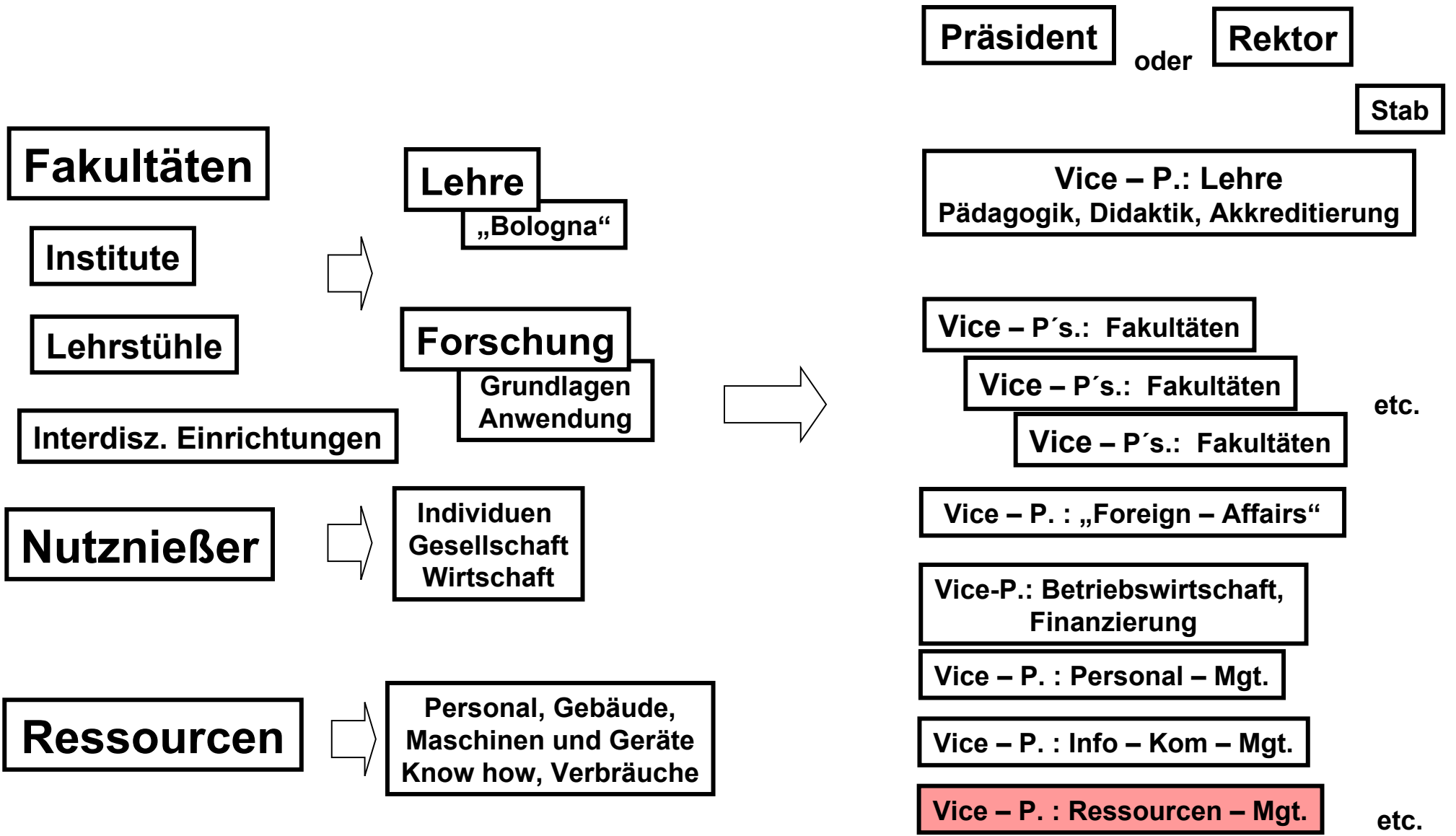
**etc**



**Zu lösende Probleme:**

1. Rechner (Mainframe, Server, PC´s etc), Datenbanken
2. Kommunikation (Netze, Medien, etc)
3. Standardsoftware (SAP etc)
4. Service (Systembetreuung, etc)
5. **Mitarbeiterschulung**
6. Wissensmanagement mit Hilfe von Informationstechnik

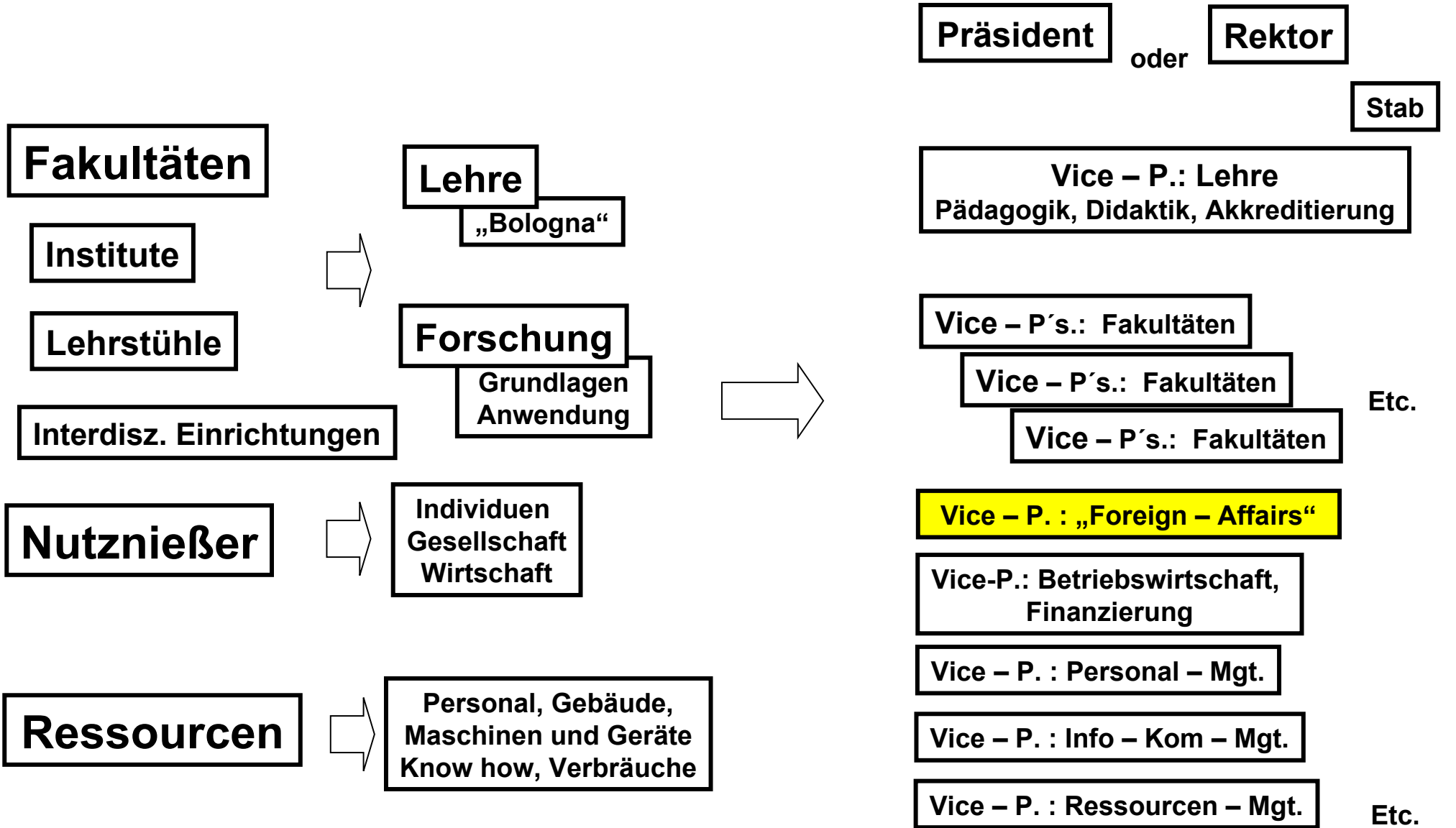
etc.



**Zu lösende Probleme:**

1. Bestandsaufnahme der Campuseinrichtungen (Forschungsanlagen, Einrichtungen für die Lehre und Infrastrukturanlagen hinsichtlich des Erhaltungszustands (Ampelbewertung)
2. Abschätzung des Wiederbeschaffungswertes unter Berücksichtigung der sinnvollen LebensdauerBelegungsmanagement für Mehrfach- und Gemeinschaftsnutzungen
3. Beschaffungsmanagement ( Lieferantenhandling)
4. Value-Engineering und Zielkostenmanagement konsequent anwenden

etc

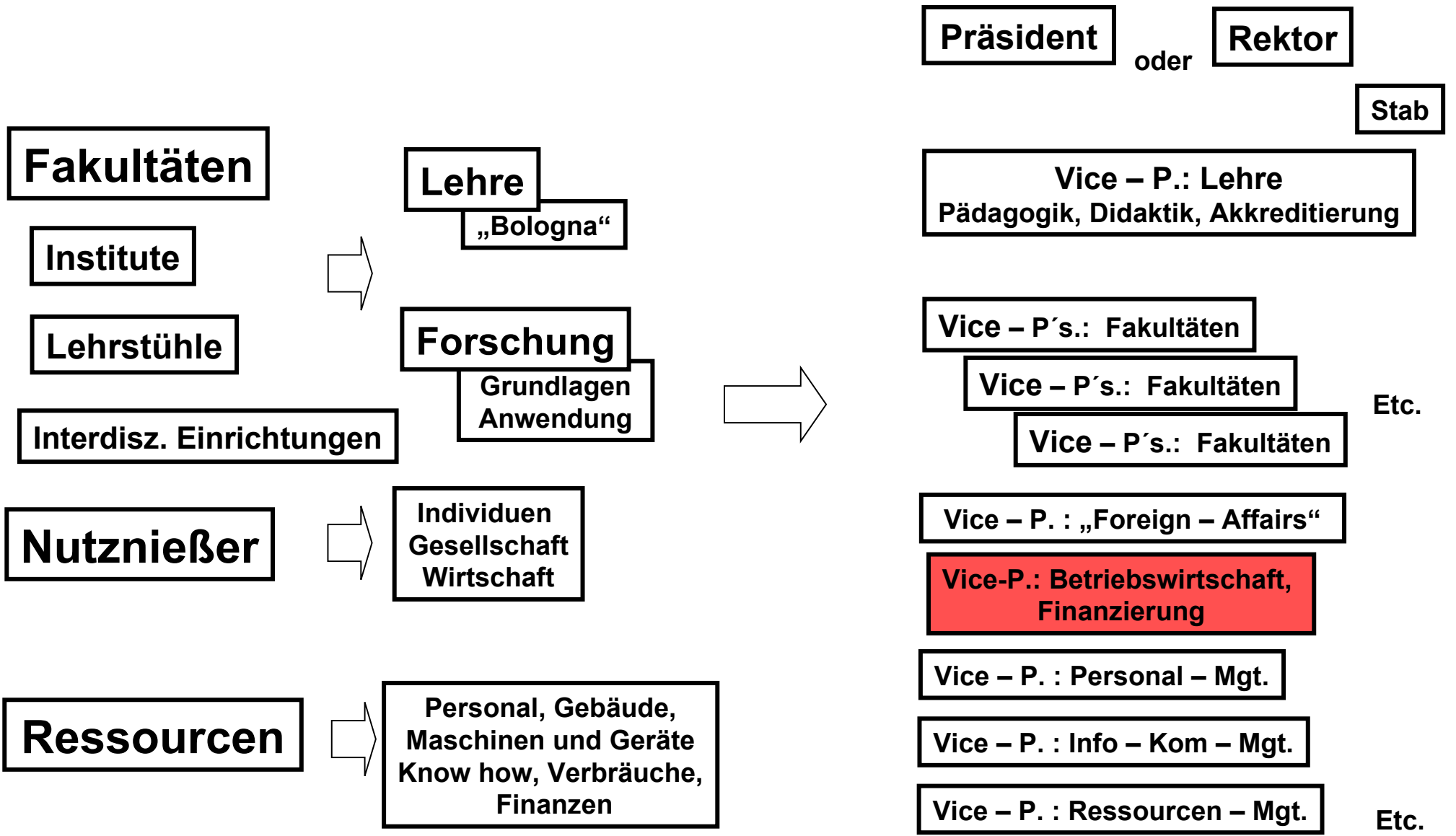




**Zu lösende Probleme:**

1. Analyse der Bedürfnisse und des Bedarfs an den Ergebnissen der Campusprodukte wie Absolventen und F&E-Ergebnissen
2. Festellen der dazugehörigen Anforderungsprofile im Kontext mit Wissenschaft(Selbstverständnis), Gesellschaft(Politik) und Volkswirtschaft
3. Bewusstsein für „Kostenträger“ schaffen
4. Generell: Koordinierung der gesamten Öffentlichkeitsarbeit
5. Hochschul“marketing“
6. Kooperation mit Forschungseinrichtungen, der Wirtschaft und Verwaltung initiieren und koordinieren
7. Koordinierung der gesamten Auslandskooperation: „Foreign affairs“

etc.

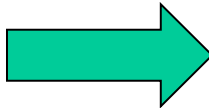


**Fakultäten**



**Vice-P.: Betriebswirtschaft,  
Finanzierung**

**Institute**



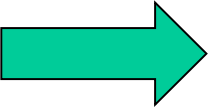
**Kostenstellen**

**Siehe Aufbaustruktur**

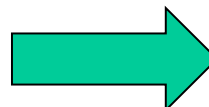
**Lehrstühle**



**Interdisz. Einrichtungen**



**Nutznieser**



**Kostenträger**

**Individuen, Gesellschaft,  
Wirtschaft, etc**

**Ressourcen**



**Kostenarten**

**Personal, Energien  
Abschreibung,  
Instandhaltung  
etc**

**Zu lösende Probleme:**

**Erlöse:** Zuweisungen, Gebühren, Entgelte etc

**Kosten:**

1. Identifizieren der Kostenelemente
2. Attributieren der K.E. nach K-Stelle, K-Art, K-Träger
3. Kostenfunktionen (Mengenabhängigkeit) der K.E.
4. Festlegen sinnvoller „Betrachtungsgrenzen“ („Bilanzraum“)
5. Definition der „Overheads“ zur Wahrung des Datenschutzes
6. Feststellen der Anschaffungs- bzw. Wiederbeschaffungswerte von Immobilien und Ausstattungen(Abschreibungen)
7. Instandhaltungsmanagement

etc

**Zu lösende Probleme:**

1. Festellen des Bilanzvolumens(Bilanzgrenzen)
  2. Feststellen der Wiederbeschaffungswerte
  3. Eigenkapital(z.B. Stiftungen)
  4. Fremdkapital( z.B. Venture-capital)
  5. Definition der Kostenerstattung durch „Kostenträger“:  
Gesellschaft [Staat: Grundgesetz(Grundlagenforschung?, Bildungsauftrag?),  
wieviel darf Forschung und Bildung kosten?],  
Wirtschaft [Beteiligung an „Entwicklungskosten“, Patentnutzung,  
Übernahme von Qualifizierungskosten]  
Individuen(Studenten)[ Studiengebühren ab welchem Ausbildungslevel,  
ab welcher Ausbildungsdauer, erreichtes Qualitätsniveau etc ]
- etc

Nach diesen Überlegungen zur möglichen Realisierung einer

## **Konsistenten Hochschulpolitik**

ergeben sich unter besonderer Berücksichtigung des Forschungsauftrags  
an den tertiären Bildungsbereich  
die nachfolgenden Thesen als

## **Politischer Handlungsauftrag**

**für Parlament und Regierung**

# Grundzüge für eine konsistente zukunftsorientierte Hochschulpolitik

## Präambel

Der internationale Vergleich des Studiums im tertiären, universitären Bereich zeigt die **Unverträglichkeit** der in Deutschland etablierten **parallelen** mit den in den meisten Ländern üblichen **konsekutiven** Studiengängen. Ausländische Abschlüsse, besonders der als erster berufsqualifizierende Abschluß weit verbreitete *Bachelor* findet im deutschen Bildungssystem keine sachgerechte Entsprechung. Der Austausch von Studierenden mit weiten Teilen der Welt wird dadurch behindert. Die zunehmende Globalisierung auch in Bereich der Wissensgesellschaft zwingt zu einer Harmonisierung, die zunächst im europäischen Rahmen (Bologna Resolution 1999, Prag 2001) realisiert werden muss.

Die Ausbildung an den vorgelagerten allgemeinbildenden Schulen sollte, wie international üblich, 12 Jahre umfassen. **Der Abschluß, das Abitur, muß die Studierfähigkeit nachweisen und vergleichbar sein, d.h. ein „Zentralabitur“ ist anzustreben.** Dabei müssen für die jungen Menschen, die nicht auf dem direkten Wege (gymnasiale Schulformen) nach dem 12. Schuljahr das Abitur erlangen, effiziente pädagogische und didaktische Konzepte entwickelt werden, die auch nach einer beruflichen Erstausbildung einen Zugang zum tertiären Bildungsbereich ermöglichen. Zeitverzögerte Bildungswege dürfen nicht durch formale Begrenzungen (auch nicht durch spezielle Gebühren) eingengt werden.

Nach Hohlneicher et al.

Für den tertiären Bereich selbst ergeben sich aus dem Prozess der Internationalisierung nach Meinung des Arbeitskreises Forderungen, die im folgenden in Form von zehn Thesen vorgestellt werden.

1. Der tertiäre Bildungsbereich muß mit **gestuften (konsekutiven) Abschlüssen den unterschiedlichen wissenschaftlichen, praktischen und künstlerischen Begabungen der Studienbewerber Rechnung tragen**. Wenn 40% und mehr eines Jahrgangs eine Ausbildung im tertiären Bereich erhalten sollen, so ist dieses Ziel nur zu erreichen, wenn neben die vertikale Differenzierung in Form der gestuften Abschlüsse auch eine horizontale Differenzierung tritt, die dazu führt, dass formal gleiche Abschlüsse je nach Profil der einzelnen Hochschule unterschiedliche Qualität besitzen können.

2. Die Elemente des tertiären Bereichs sind **nicht nur Ausbildungsstätten** sondern auch **wesentliche Motoren der wissenschaftlichen, praxisorientierten und kulturellen Entwicklung**. Sie leisten einen entscheidenden Beitrag zur Pflege des kulturellen Erbes. Innerhalb der sich differenzierenden Hochschullandschaft müssen **Forschungsuniversitäten entstehen, für die der Auftrag zur Pflege der Wissenschaft durch Forschung mindestens gleichwertig neben dem Ausbildungsauftrag steht**.

Nach Hohlneicher et al.



3. Mindeststandards für die Qualität von Theorie und Praxis, Forschung und Anwendung etc. werden durch **Akkreditierungsverfahren** sichergestellt. Zwischen den tertiären Bildungsbereichen und ihren Elementen soll freier Wettbewerb herrschen.

4. Zur Steuerung des in den Thesen 1 und 2 angesprochenen Differenzierungsprozesses **muss der Zugang** zu allen Studiengängen von dem derzeit gültigen Berechtigungssystem (Abitur berechtigt zum Studium, Bachelor Abschluss berechtigt zum Master Studium) auf ein **Auswahlsystem** umgestellt werden, bei dem die Hochschule die Studierenden für jeden Studiengang selbst auswählt. Ohne eine solche Auswahl ist die Bildung von speziellen Profilen so gut wie unmöglich. Auswahlverfahren ermöglichen auch eine bessere vertikale und horizontale Durchlässigkeit innerhalb des Hochschulsystems. **Der Übergang vom Berechtigungssystem zum Auswahlsystem erfolgt so, daß die Zugangsberechtigung (notwendige – Bedingung) sich auf die Teilnahme an einem „Assimilationsverfahren“ erstreckt. Die Aufnahme zum eigentlichen Studium erfolgt durch eine Prüfung (hinreichende Bedingung) durch den aufnehmenden Tertiärbereich.**

5. Die Zahl der für einen bestimmten Studiengang an einem bestimmten Hochschulort maximal zuzulassenden Studierenden ist bei öffentlich finanzierten Hochschulen von der Hochschule (wissenschaftliche Kompetenz) und der Gesellschaft (politische Kompetenz) gemeinsam festzulegen.

6. **Das Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre hat einen hohen Rang.** Alle bekannten historischen Beispiele haben gezeigt, daß eine Herauslösung der Forschung aus den Hochschulen nicht nur zur Stagnation der Wissenschaft selbst, sondern auch zu wirtschaftlichem Niedergang führt. In der derzeit führenden Wissenschaftsnation USA wird das Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre gerade an den führenden Forschungshochschulen nachdrücklich betont. Analoges gilt auch für die Einheit von Praxis und Lehre für die *Anwendungshochschulen*.

7. Aus den Thesen 2, 5 und 6 ergibt sich die Forderung nach einer **besseren Harmonisierung von Hochschul- und Wissenschaftspolitik.**

8. Die heutige Kameralistik ist für den tertiären Bereich der Zukunft nicht mehr uneingeschränkt geeignet und muß überprüft bzw. weiterentwickelt werden. Dadurch werden für die Grundlagenforschung und die Ausbildung gemäß der Verfassung der Staat (er entscheidet im Rahmen seiner Gesetzgebungskompetenz, wie viel „Wissenschaft“ und welchen „Ausbildungsstand“ sich die Gesellschaft leisten kann) und für die Anwendungsforschung und ~ Entwicklung die Nutznießer als diejenigen erkennbar, die durch ihren finanziellen Beitrag letztlich die Kosten zu decken haben. Selbst die Frage nach Studiengebühren läßt sich vor diesem Hintergrund politisch entscheiden. Soweit als möglich müssen beim Einsatz der Ressourcen und bei ihrer Finanzierung, wie in der Wirtschaft üblich, ökonomische Grundsätze angewendet werden.
9. **Die Hochschule benötigt dringend mehr Selbständigkeit** : Operative Entscheidungen müssen durch das Hochschulmanagement (z.B. Präsidium !) getätigt werden. Studienabläufe ergeben sich aus der Sache und nicht aus der Regulierung des Ministeriums (Studiengänge!).
10. Politik und Gesellschaft üben Aufsicht und Kontrolle aus (Aufsichtsrat !) und setzen so den Zeitrahmen für die Realisierung der notwendigen kontinuierlich erforderlichen Reformen.

- Die CDU muß mit einem solchen Papier in geeigneter Form an die Öffentlichkeit gehen
- Die Politik muss ihre unkoordinierten Puzzle – Massnahmen beenden
  - Vor den vielen notwendigen Einzelschritten müssen die ordnungspolitischen Basisentscheidungen herbeigeführt werden:

**Abitur nach 12 Schuljahren**

**Einheitliche Verfassung der Bildungsinstitutionen im Tertiärbereich  
Virtueller Campus**

**Konsequente Überführung in ein konsekutives System auf hohem  
Niveau**

**Vergleichbarkeit der Abschlussprüfungen (Akkreditierung)**

**Einheit von Forschung und Lehre für Theorie und Praxis**