



# **Finanzmanagement für die Universität Oldenburg**

## **Projektskizze**

**Stand 10.05.2007**

**Prof. Dr. Frank Ziegele  
Hannah Leichsenring**

# 1. Ausgangslage

Seit Einsetzen der am New Public Management orientierten Reformen im Wissenschaftsbereich gilt die Universität Oldenburg als eine der Vorreiterhochschulen auf diesem Feld. Als eine der ersten Hochschulen bundesweit verfügte sie über einen Globalhaushalt; vor allen anderen Bundesländern wurde für Niedersachsen und dort zunächst für die Universität Oldenburg pilothaft das kaufmännische Rechnungswesen eingeführt und auf dieser Basis eine Kosten- und Leistungsrechnung aufgebaut. Moderne Managementinstrumente wie formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen werden seit Jahren praktiziert. Die Professionalisierung des Hochschul- und Fakultätsmanagements – u.a. über die Fakultätsgeschäftsführer/innen – wird mit großer Konsequenz betrieben. Der gesamte Wissenschaftsprozess wurde in einer umfänglichen Strukturreform neu in 5 Fakultäten gegliedert. Aber auch die zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen und die Verwaltung sind in diesen Prozess einbezogen. Innovative Organisationsstrukturen, z.B. beim IBIT, wurden umgesetzt. Die Instrumente einer dezentralen Budgetierung sowie einer Kostenrechnung mit einer internen Verrechnung wurden erprobt.

Gleichzeitig gibt es für die weitere Entwicklung der Universität im Augenblick außerordentlich gute „Geschäftsgrundlagen“: Die strategische Grundausrichtung wurde im Rahmen einer Leitbilddiskussion geklärt. Entscheidende Positionen in Wissenschaft und Verwaltung sind neu und leistungsfähig besetzt. Und „Kraftakte“ wie die Fakultätsstrukturreform, Bildung von Forschungsschwerpunkten und die Umstellung auf die Bachelor-Master-Struktur sind weitgehend umgesetzt.

In dieser Situation gilt es, die Verfahren der Hochschulsteuerung so weiter voranzutreiben, dass die gute Wettbewerbsposition der Universität Oldenburg, die sich mit den dargestellten Entwicklungen bisher aufgebaut hat, weiter verbessert wird. Im Kern der Entwicklungsmöglichkeiten steht weiterhin das Finanzmanagement. Von hier aus lassen sich die Impulse, die Anreize, die Gestaltungsmöglichkeiten beeinflussen. Durch die großen strukturellen Reformen der Universität sind diese Fragen offensichtlich zunächst in den Hintergrund getreten. In der aktuellen Situation erscheint es daher vorrangig geboten, Konzepte und Instrumente im Finanzmanagement neu aufzugreifen.

Veränderungen des Finanzmanagements im Zuge der Haushaltsglobalisierung standen am Anfang der Modernisierung; aus mehreren Gründen muss in diesem Bereich nun der nächste große Schritt gegangen werden:

- Strategien ohne Umsetzung in operative Steuerungsinstrumente sind von begrenzter Wirkung. Es kommt darauf an, die Impulse der Leitbildentwicklung in das „Alltagsgeschäft“ der Hochschule einzubringen. Eine Schlüsselrolle spielt dabei die Umsetzung der Strategie in Budgets und Mittelverteilungsmechanismen (Formeln, Zielvereinbarungen). Die Rückkoppelung zwischen neuem Leitbild und diesen Instrumenten ist noch unvollständig; z.B. werden Zielvereinbarungen noch nicht strategisch genutzt. Auch stellt sich die Frage, ob alle verwendeten Steuerungsinstrumente bereits optimal konzipiert sind oder Weiterentwicklungs- und Abstimmungsbedarf entsteht.
- Die dezentrale Finanzverantwortung ist bisher vergleichsweise begrenzt. Eine Reihe von Hochschulen in Deutschland ist bereits den Weg gegangen, ihren Fakultäten und dezentralen Einheiten eine höhere finanzielle Freiheit auch im Bereich der Personalmittel zu gewähren und diese stärker mit den Anreizen und Zielen der ganzen Universität zu verknüpfen, als dies bisher in der Universität Oldenburg geschieht. Erst durch eine umfassende „Personalkostenbudgetierung“, die den größten Teil eines Hochschulhaushalts ausmacht, ist die Idee der dezentralen Eigenverantwortung effektiv

umsetzbar. Die Universität Oldenburg hat auf diesem Feld einen Rückstand, Möglichkeiten wurden noch nicht genutzt.

- Trotz elf Jahren Globalhaushalt gibt es durch die „parallele Welt“ von globalen Mitteln und Mitteln aus freien Stellen Reste alter, kameralistischer Kultur. Die Anreizwirkung der zentralen Stellenbewirtschaftung, möglichst viele Stellen zu erhalten und damit die Ausstattung zu sichern, steht in einem Widerspruch zu den sonstigen Zielen bei der Verteilung von Finanzmitteln. Durch eine geeignete Personalkostenbudgetierung könnten auch diese Relikte alter Steuerungskultur beseitigt werden, ohne andere Budgetierungsfunktionen wie die Sicherung einer qualitativen Mindestausstattung zu übersehen.
- Für die bisherige Entwicklung im Finanzmanagement ist die parallele Einführung geeigneter Steuerungsinstrumente in der Verwaltung und im wissenschaftlichen Dienstleistungsbereich ein herausragendes Merkmal. Daher sollten diese Bereiche auch weiter parallel an der Entwicklung teilhaben.
- Dezentrale Verantwortung und zentrale Steuerungsfähigkeit zur Durchsetzung der Leitbildziele schaffen ein Spannungsfeld. Einerseits soll auch in finanziellen Fragen soviel wie möglich „vor Ort“ entschieden werden; dies entspricht dem Prinzip, Kompetenzen und Finanzentscheidungen zusammenzubringen. Andererseits ist fakultätsübergreifende Handlungsfähigkeit nötig. Die Hochschulleitung muss Innovationen und profilibildende Vorhaben anstoßen und auch finanziell unterstützen können. Es ist unabdingbar, in einem solchen Zusammenhang die Fragen der zentralen und dezentralen Zuständigkeiten für die wichtigen Bereiche der Hochschulentwicklung neu zu stellen und zu beantworten. Dazu gehören u.a. Berufungen, Leistungsbezüge, Innovationsförderung und deren finanzielle Abbildung. Die Kompetenzaufteilung und die resultierenden finanziellen Konsequenzen müssen explizit beschrieben und festgelegt werden. Gerade das Feld der Berufungen macht deutlich, wie sich auch in Zukunft die Zuständigkeiten weiter verändern können. Stand bis vor kurzem außer Frage, dass für die Berufungen ausschließlich die Fachbereiche oder Fakultäten entscheiden, im Zusammenhang mit dem Ministerium, haben sich nun die Gewichte zugunsten der Hochschulleitung verschoben. Vor allem die strategisch bedeutsamen Berufungen müssen direkt durch die Leitung beeinflussbar sein. Aber auch die finanziellen Auswirkungen von Berufungszusagen müssen in ein Gesamtmodell von strategischen Zielen, Anreizsystemen, geeigneten Instrumenten eingebunden sein. Dies gilt gleichermaßen für die Festlegungen im Rahmen der W-Besoldung.
- Es gibt Hinweise darauf, dass der Universität Oldenburg ein finanzielles „strukturelles Defizit“ im Personalbereich droht. Angesichts der zu geringen dezentralen Finanzverantwortung und den Unklarheiten des Ausgleichs zwischen zentraler und dezentraler Steuerung besteht die Befürchtung, dass die zur Bewältigung dieser Gefahr erforderliche Flexibilität und Steuerungsfähigkeit nicht vorhanden ist. Eine konsequente Personalkostenbudgetierung und klare zentrale Verantwortlichkeiten könnten hier erheblich verbesserte Voraussetzungen schaffen, um undifferenzierte und für das Gesamtnetzwerk der neuen Steuerung gefährliche Maßnahmen wie zentrale Stellensperren o.ä. zu vermeiden.
- Gerade angesichts solcher Gefahren, verbunden mit externen finanziellen Risiken wie Energiekostensteigerungen, kommt der Finanzplanung eine zunehmende Bedeutung zu. Dieser Bereich ist in der Hochschulsteuerung bisher noch relativ wenig entwickelt. Systematische finanzielle Planungsinstrumente im Kontext von Berufungspolitik, Risikomanagement, Rücklagenpolitik sind noch Neuland. Im englischen Hochschulsystem sind beispielsweise derzeit die „financial sustainability“ und die Einrichtung entsprechender Berichts- und Planungsinstrumente ein wichtiger Diskussionspunkt. In diesem Feld könnte die Universität Oldenburg erneut eine Pionierrolle einnehmen.

Diese Punkte zeigen, dass eine fundamentale Überarbeitung des Finanzmanagements der Universität Oldenburg der konsequente nächste Reformschritt sein sollte. Die diagnostizierten Probleme und Chancen sollten dabei Richtschnur für die Weiterentwicklung sein.

Die Universität Oldenburg plant, das Finanzmanagement in drei Phasen voranzutreiben:

- In 2007 sollen die grundlegenden Konzepte vor allem für das Finanzmanagement entwickelt werden.
- In 2008 sollen die Regelungen der Personalkostenbudgetierung ausgearbeitet und für mehrere Einrichtungen testweise durchgespielt werden.
- Danach sind eine Auswertung der Erfahrungen, ggf. Nachbesserung der Konzeptionen und schließlich der flächendeckende "Echt-Betrieb" ab 1.1.2009 geplant.

In allen drei Phasen ist eine externe Begleitung ein geeigneter Ansatz, um das Projekt zum Ziel zu führen und externe Impulse einzubringen. Das CHE (CHE Consult) bietet auf Basis der langjährigen Projekterfahrungen zur Steuerung und Finanzierung von Universitäten an, das Projekt zur Weiterentwicklung des Finanzmanagements an der Universität Oldenburg in allen Phasen zu begleiten. Das vorliegende Angebot bezieht sich allerdings zunächst auf die erste Phase der konzeptionellen Entwicklungen in 2007 und 2008. Eine weitere Kooperation darüber hinaus sollte in Abhängigkeit von den Ergebnissen der ersten Projektphasen ggf. danach verabredet und geplant werden. Die grundsätzliche Bereitschaft von Seiten des CHE dazu besteht.

CHE Consult verfolgt einen Beratungsansatz, der auf eine kooperative Modellentwicklung mit den Experten in der Universität abzielt, die auf die Spezifika und Kultur von Wissenschaftseinrichtungen allgemein und der Universität Oldenburg im besonderen abgestellt ist. Das CHE liefert keine Patentrezepte, sondern begleitet eine hochschulinterne Entwicklung mit seiner eigenen Expertise.

## **2. Zielsetzung und Projektstruktur**

Die Ziele des Finanzmanagement-Projekts resultieren unmittelbar aus der obigen Situationsanalyse:

1. Bestandsaufnahme des Ist-Stands der Instrumente der strategischen und finanziellen Steuerung, Stärken-Schwächen-Analyse und Erarbeitung von Empfehlungen für die Weiterentwicklung.
2. Fortentwicklung der Finanzplanung (und der damit verbundenen Berichtsinstrumente) als unterstützendes Instrument des dezentralen und zentralen Finanzmanagements sowie der strategischen Steuerung der Universität.
3. Entwicklung eines Konzepts für die Personalkostenbudgetierung als Teil des Finanzmanagements.

Eine wesentliche Bedingung für die Erreichung dieser Ziele ist die Sicherung der Akzeptanz und Durchsetzung der Entwicklungen im Finanzmanagement. Dazu sind Kommunikation und „change management“ erforderlich.

Die Ziele führen zu der folgenden Projektstruktur:

Teilprojekt 1:  
Strategische  
Steuerung und  
Finanzierungs-  
instrumente

Teilprojekt 2:  
Konzept der  
Finanzplanung

Teilprojekt 3:  
Personalkosten-  
budgetierung

Teilprojekt 4: Kommunikation, Change Management

### ***Teilprojekt 1: Strategische Steuerung und Finanzierungsinstrumente***

#### *Inhalt*

Für die Weiterentwicklung des Finanzmanagements ist zunächst eine umfassende Bestandsaufnahme der derzeit an der Universität angewandten Steuerungsinstrumente notwendig. Dabei soll eine Gesamtsicht der strategischen Steuerung realisiert werden, also keine Beschränkung auf Fragen der Mittelvergabe und –bewirtschaftung erfolgen. In der Ist-Analyse sind u.a. die folgenden Elemente des Steuerungssystems zu untersuchen: Mittelvergabe, Personalbewirtschaftung, Gesamtstruktur des Universitätshaushalts (orientiert an der Darstellung Duisburg-Essen), Zielvereinbarungen, Verteilung der finanzrelevanten Aufgaben zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten, Mindestausstattung, Zentralpools, Finanzplanung, Strukturplanung usw.

Die Bestandsaufnahme soll in einer extern durchgeführten Studie erfolgen; neben der Darstellung der Ist-Situation soll dabei eine Bewertung von Stärken und Schwächen vorgenommen und sollen Perspektiven für die Weiterentwicklung des Steuerungsmodells (sowohl im Detail als auch in Bezug auf das Gesamtkonzept) aufgezeigt werden.

Im Einzelnen führt dies zu den folgenden Arbeitsschritten:

- Festlegung eines Erhebungskonzepts für die Ist-Analyse.
- Bestandsaufnahme der Fakten (Sammlung von Dokumenten, Durchführung von Experteninterviews – die Meinungen und Erfahrungen der relevanten Akteure in der Universität sind maßgebliche Grundlagen für die Bewertung).
- Analyse der Materialien und Erstellung einer Ist-Analyse inkl. Bewertungen (Stärken/Schwächen) und Empfehlungen. Für die Bewertung der Fakten sind Maßstäbe erforderlich; herangezogen werden v.a. die Ziele und Steuerungsprinzipien der Universität sowie externe Benchmarks (Vergleich mit anderen Universitäten). In der Analyse sollte auch deutlich werden, welche Rolle die Personalkostenbudgetierung zur Überwindung identifizierter Probleme leisten könnte.
- Die Ergebnisse werden zunächst in der Steuerungsgruppe präsentiert und diskutiert (im Rahmen eines Ein-Tages-Workshops) und dann nach weiteren Überarbeitungen in den Leitungsgremien der Universität vorgestellt.

## *Produkt*

Am Ende dieses Teilprojekts sollte eine zusammenfassende Ergebnisbeschreibung der Analyse als Stärken-Schwächen-Analyse der strategischen Steuerung und ihre Verknüpfung mit dem derzeitigen Finanzmanagement stehen.

## **Teilprojekt 2: Konzept der Finanzplanung**

### *Inhalt*

Für die operative Funktionsfähigkeit des Finanzmanagements bedarf es verschiedener Instrumente. Damit die dezentrale Finanzautonomie mit umfassenden Kompetenzen funktioniert, bedarf es einer für die jeweiligen Entscheidungsträger verfügbaren Finanzplanung. Die Finanzplanung muss sich als Instrument des Risikomanagements von Hochschulen verstehen. Es müssen unterschiedliche Aspekte einbezogen werden: Sowohl die Finanzplanungsprozesse (Struktur der Verantwortlichkeiten für Planung und Risiken; Kommunikations- und Aushandlungsprozesse im Rahmen der Planung) als auch die Techniken der Finanzplanung müssen analysiert und optimiert werden. Die Finanzplanung ist der in der neuen finanziellen Steuerung von Hochschulen bisher noch am stärksten vernachlässigte Bereich; auf ausgereifte Modelle an deutschen Hochschulen kann nicht zurückgegriffen werden. Folgende Schritte sind erforderlich:

- Sammlung von Informationen zur Finanzplanung (bei den in TP1 genannten Experteninterviews werden Fragen zur Finanzplanung integriert). Dazu gehören: Bestandsaufnahme der bestehenden Planungs- und Berichtsinstrumente sowie der zugehörigen Prozesse und Verantwortungsstrukturen an der Universität; verfügbare IT-Lösungen (SAP); Vorarbeiten aus Teilprojekt 2 zu Einflussfaktoren und zur Prognose von Personalkosten; Absprachen in Niedersachsen zum Risikomanagement; Management der Rücklagen; Identifikation der wesentlichen finanziellen Risikofaktoren (z.B. Energiekosten, Studienbeiträge, staatliche Mittelvergabe, Personalkosten, Drittmittel); Benchmarks aus der öffentlichen Verwaltung oder an Hochschulen im Ausland.
- Ermitteln der wichtigsten Bestimmungsfaktoren für die Finanzplanung; erstellen von Kausalketten zur Bestimmung eines Frühwarnsystems. Eine Priorisierung von Faktoren ist erforderlich, denn die Planungssysteme sollen machbar bleiben.
- Erarbeitung eines Konzepts der Finanzplanung (inkl. Prozesse und Techniken). Diskussion in der Steuerungsgruppe, Verabschiedung im Präsidium. Dies schließt auch eine Aussage über die Entwicklung des Jahresabschlusses/Lageberichts in Richtung Risikomanagement ein.

Es sollte einen Praxistest des entwickelten Konzepts geben (mit Echtdateien für Planung 2008 durchspielen, in Entscheidungsprozessen einsetzen usw.).

### *Produkt*

Ziel ist es, die wichtigsten Einflussgrößen für die Finanzplanung der Hochschule zu identifizieren und Instrumente und Prozesse zu entwickeln, die sowohl auf Hochschul- als auch auf Fakultätsebene einen Umgang mit diesen Informationen ermöglichen. Die neue Finanzplanung wird sich auf das Berichtswesen der Hochschule auswirken. Letztlich soll ein Konzeptpapier mit folgenden Inhalten resultieren: Bestandsaufnahme und Optimierungsvorschläge für Prozesse und Instrumente der Finanzplanung; exemplarische Überlegungen zu einer Pilotanwendung auf eine bestimmte Planungsentscheidung; Benennung der finanzplanungsbezogenen Anpassungsbedarfe im Berichtswesen der Universität.

### **Teilprojekt 3: Personalkostenbudgetierung**

#### *Inhalt*

In Oldenburg wird bisher eine Mittelschöpfung aus freien Stellen als Form der dezentralen Budgetierung betrieben. Die Frage ist, welche Entwicklungsoptionen der Personalkostenbudgetierung von diesem Punkt aus bestehen. Es gibt durchaus verschiedene Modelle, die z.B. mit Mindestausstattungen, einer Koppelung mit der Strukturplanung oder einer „historischen“ Budgetierung arbeiten. Auch stellt sich die wesentliche Frage, wie zukünftig mit Stellen umgegangen werden soll. Spielen sie als Recheneinheit noch eine Rolle? Gibt es dann zentrale Stellenpools, dezentrale Mittelschöpfung? Oder ist nur noch die Rechengröße Geld von Bedeutung?

Auf Basis dieser grundlegenden Überlegungen wird ein Modell für Oldenburg entwickelt und für die Pilotanwender operationalisiert. Im Einzelnen ergeben sich die folgenden Schritte:

- Bestandsaufnahme im personalwirtschaftlichen Bereich. Höhe und Einflussfaktoren von Personalkosten sollten ermittelt werden, ebenso die Entscheidungsprozesse im Personalbereich.
- Erste Überlegungen zur Prognose personalwirtschaftlicher Daten; Entwicklung entsprechender „Tools“ für die Prognoserechnungen.
- Typisierung unterschiedlicher Modelle für die Personalkostenbudgetierung; Aufbereitung ihrer Ziele, Vor- und Nachteile. Dadurch werden die grundsätzlichen Entscheidungsoptionen deutlich, die im Lichte der Ist-Analyse aus Teilprojekt 1 zu bewerten sind. Die Modelle sind von ihren Wirkungen her mit der derzeitigen Praxis zu vergleichen.
- Diskussion der Modelloptionen in der Steuerungsgruppe. Dazu werden auch externe Experten einbezogen, die von ihren Erfahrungen an anderen Hochschulen berichten. Die Modelloptionen werden in der Steuerungsgruppe diskutiert und bewertet. Es wird – auch vor dem Hintergrund der Ergebnisse des Teilprojekts 1 – eine Entscheidung für ein PKB-Konzept getroffen.
- Diese Ergebnisse werden in der Hochschule präsentiert und Feedback bzw. eine formale Beschlusslage eingeholt.
- Es wird eine Arbeitsgruppe zur Erarbeitung der allgemeinen Standards für die PKB eingerichtet. Sobald die gewählte Modellvariante klar ist, kann diese AG einen Gesamtkatalog der zu klärenden Fragen entwerfen und bestimmte Standards setzen, die in den folgenden AGs zur Präzisierung und Operationalisierung genutzt werden.
- Es werden vier Arbeitsgruppen (zur Umsetzung in den Fakultäten, den Zentralen Einrichtungen, in Bezug auf die IT und die Geschäftsprozesse / Abläufe/ Schnittstellen zwischen Zentrale und Dezentralen) gebildet, die auf der Grundlage der getroffenen Entscheidungen die konkreten Gestaltungsfragen der Personalkostenbudgetierung diskutieren und konzipieren. Die Steuerungsgruppe legt dazu eine Auftragsdefinition fest.
- Die Konzeption der Personalkostenbudgetierung erfolgt nicht nur abstrakt-theoretisch, sondern soll anhand von 1-2 Einrichtungen der Universität als „Trockenübung“ durchgespielt werden. Dadurch werden bereits vor der flächendeckenden Einführung konkrete Umsetzungserfordernisse identifiziert.
- In der Zusammenfassung der Ergebnisse wird ein umfassendes Implementierungskonzept entwickelt. Dieses Konzept wird verknüpft mit Modellrechnungen. Dieses wird wiederum in der Hochschule präsentiert

## *Produkt*

Im Teilprojekt wird eine vollständige Beschreibung eines Konzepts der Personalkostenbudgetierung erarbeitet (inkl. Geschäftsprozesse, IT-Umsetzung). Das Modell wird in der Hochschule, insbesondere mit den Piloteinrichtungen, diskutiert und vom Präsidium verabschiedet.

## **Teilprojekt 4: Kommunikation, Change Management**

### *Inhalt*

Moderne Modelle der Budgetierung und der Mittelverteilung sind in der Universität bereits etabliert. Umfangreiche Reformen (siehe Vorbemerkung) haben die Universität in der jüngeren Vergangenheit beschäftigt. Ein Projekt für ein umfassendes neues Konzept des Finanzmanagements wird nur dann akzeptiert, wenn alle Beteiligten darin einen Nutzen erkennen und wenn Ablauf und Ziele des Projekts in der Hochschule transparent sind. Die Kommunikationspolitik muss daher

- die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit des Projektes vermitteln,
- den Nutzen des Projektes auch für die einzelne OE hervorheben,
- die Beteiligung von Experten innerhalb der Hochschule betonen und die Expertise im Projektablauf nutzbar machen,
- die Eigenständigkeit des Ergebnisses bei gleichzeitiger Nutzung der Expertise des Projektpartners CHE hervorheben,
- Meilensteine durch Befassung der Gremien eine Legitimation erhalten,
- die Langfristigkeit und weiche Einführung durch Piloten betont werden.

Um den drei Hauptanforderungen „Notwendigkeit der Veränderung begreifbar machen, interessierte Personen informieren und Legitimation schaffen“ gerecht zu werden, sind folgende Aktivitäten nötig:

- Informationen/Diskussionen in den Gremien (v.a. Dekanerunde, Senat). Noch vor Beginn des Projekts sollte es im Senat vorgestellt werden. Auch die Fakultätsräte müssen regelmäßig durch die Mitglieder der Steuerungsgruppe über die aktuellen Entwicklungen informiert werden.
- Darüber hinaus sollen alle wichtigen Dokumente und Informationen über eine Projekthomepage zur Verfügung gestellt werden und dadurch allen Hochschulangehörigen zugänglich sein. Die Gestaltung und inhaltliche Verantwortung kann der Universität Oldenburg übertragen werden, bei der Erarbeitung von Inhalten unterstützt das CHE.
- Neben der Präsentation von Ergebnissen in den Leitungsgremien der Hochschule sollten bestimmte Arbeitsergebnisse auch anderen Gruppen, z.B. den Verwaltungsmitarbeiter/innen, vorgestellt werden.

Insbesondere die Arbeitsergebnisse „Stärken-Schwächen-Analyse“, „Entscheidung für ein Personalkostenbudgetierungsmodell“ und „Implementierungskonzept“ sollten jeweils breit in die Hochschulöffentlichkeit getragen werden. Eine Detailplanung und Optimierung der Kommunikationsstrategie wird in der Steuerungsgruppe beraten.

Kommunikation und Change management können mit Abschluss der konzeptionellen Phase nicht beendet sein; sie müssen auch den Start des „Echtbetriebs“ begleiten. Wichtig ist in dieser Phase beispielsweise systematische Schulung in Bezug auf die technischen Vorgänge, aber auch Diskussion über die Handhabung der neuen Spielräume durch die Entscheidungsträger in den Fakultäten.

## Produkt

Ein Kommunikationskonzept, das Instrumente wie eine Veröffentlichungsplattform (Projekthomepage) und verschiedene Kommunikationsmaßnahmen beinhaltet, muss erstellt und im Verlauf des Projektes umgesetzt werden.

### 3. Rolle von CHE Consult und Arbeitspakete

Eine externe Begleitung durch das CHE kann mit unterschiedlichen Rollen von CHE Consult verbunden sein:

- **Moderator und Prozesspromotor.** Ein wesentlicher Vorteil der externen Begleitung besteht in der Tatsache, dass ein neutraler Moderator die Prozesse begleitet und Ergebnisorientierung anmahnt und befördert. Dies erscheint in allen inhaltlichen Teilprojekten und in Bezug auf die Gesamtprojektsteuerung erforderlich.
- **Lieferant externer Inputs.** CHE Consult verfügt über ein umfassendes Netzwerk und über vielfältige Projekterfahrung im Hochschulkontext. Dadurch können externe Benchmarks leicht erarbeitet und in den Prozess eingebracht werden. CHE Consult liefert somit Vergleichsanalysen, Checklisten über relevante Fragestellungen u.ä..
- **Konzeptentwickler.** CHE Consult beteiligt sich an der internen, spezifischen Modellentwicklung für Oldenburg, übernimmt also Arbeiten im Rahmen der Erstellung von konzeptionellen Vorlagen. Dies muss arbeitsteilig mit den internen Projektbeteiligten der Universität geschehen.
- **Projektgruppenteilnehmer.** CHE Consult diskutiert in der Expertenrolle in den Arbeitsgruppen des Projekts mit. In einzelnen Teilprojekten kann zwischen der Teilnehmer- und der Entwicklerrolle variiert werden; von der Intensität der Mitwirkung an der konzeptionellen Arbeit hängt der Umfang der bei CHE Consult anfallenden Personentage ab.

Für die Rollenwahrnehmung des CHE ist die generelle Projektanlage relevant: Während für bestimmte Aufgaben entsprechende Arbeitsgruppen zusammengesetzt werden sollen, werden Grundsatzfragen in einer ständigen Steuerungsgruppe geklärt und entschieden. CHE Consult übernimmt dabei die Koordination der Arbeitsgruppen, die Moderation der Steuerungsgruppe und bei Bedarf auch einzelner Arbeitsgruppensitzungen und wird darüber hinaus auch in einzelnen Bereichen als Konzeptentwickler tätig. Die Gewichtung der dargestellten Rolle des CHE muss sich je nach Aufgabenstellung in den einzelnen Teilprojekten unterscheiden.

Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über

- die einzelnen in den Teilprojekten durchzuführenden Arbeitspakete,
- die im Arbeitspaket wahrgenommene Rolle von CHE Consult und
- das mit der Rollenwahrnehmung verbundene Volumen an Personentagen des CHE.

<b>Teilprojekt</b>	<b>Arbeitspaket</b>	<b>(Verantwortlich in der Uni OL); Rolle von CHE Consult</b>	<b>Personentage CHE Consult</b>
1: Strategische Steuerung und Finanzierungsinstrumente	Erhebungskonzept für Ist-Analyse (Ziele und Steuerungsprinzipien der Universität sowie externe Benchmarks)	(Uni-Leitung, Steuerungsgruppe); Konzeptentwickler, externe Inputs	2 PT
	Bestandsaufnahme der Fakten (Sammlung von Dokumenten, Durchführung von Experteninterviews)	(Frau Hillmer, Herr Schulz, weitere Interviewpartner); Interviewer	6 PT
	Analyse der Materialien und Erstellung einer Ist-Analyse inkl. Bewertungen und Empfehlungen.	Konzeptentwickler	10 PT
	Präsentation und Diskussion: Ein-Tages-Workshop	(erweiterte Steuerungsgruppe); Moderator (+ Vorbereitung)	2 PT
	Überarbeitungen	(Steuerungsgruppe) Konzeptentwickler	2 PT
	Vorstellung in den Leitungsgremien der Universität	Moderator (+ Vorbereitung)	2 PT
<i>1: Summe</i>			<i>24 PT</i>
2: Konzept der Finanzplanung	Bestandsaufnahme der bestehenden Planungs- und Berichtsinstrumente sowie der zugehörigen Prozesse und Verantwortungsstrukturen an der Universität	(Frau Ahrens, Herr Stahlmann);	-
	Identifikation der wesentlichen finanziellen Risikofaktoren	(Frau Ahrens, Herr Stahlmann);	-
	Benchmarks aus der öffentlichen Verwaltung oder an Hochschulen im Ausland	Lieferant externer Inputs	5 PT
	Zusammentragen der Informationen, Erarbeitung eines Konzepts der Finanzplanung (inkl. Prozesse und Techniken).	(Experten) Konzeptentwickler	10 PT
	Testanwendung	(Experten, Steuerungsgruppe) Konzeptentwickler	3 PT

Teilprojekt	Arbeitspaket	(Verantwortlich in der Uni OL); Rolle von CHE Consult	Personentage CHE Consult
	Diskussion in der erweiterten Steuerungsgruppe, Verabschiedung im Präsidium.	(Steuerungsgruppe) Moderator	1 PT
<i>2: Summe</i>			<i>19 PT</i>
3: Personalkostenbudgetierung	Bestandsaufnahme im personalwirtschaftlichen Bereich (Höhe und Einflussfaktoren von Personalkosten Entscheidungsprozesse im Personalbereich)	(Mitglieder der Steuerungsgruppe und hochschulinterne Experten)	-
	Erste Überlegungen zur Umsetzung personalwirtschaftlicher Daten in Prognoserechnungen; Entwicklung entsprechender „Tools“	(Mitglieder der Steuerungsgruppe und hochschulinterne Experten)	-
	Typisierung unterschiedlicher Modelle für die Personalkostenbudgetierung; Aufbereitung ihrer Ziele, Vor- und Nachteile	Lieferant externer Inputs, Konzeptentwickler	3 PT
	Berichte von externen Experten	(Einladung durch die Hochschulleitung)	-
	Präsentation, Diskussion und Bewertung der Modelloptionen in der erweiterten Steuerungsgruppe	Moderator (+ Vorbereitung)	s.o.
	Empfehlung eines PKB-Modells	(Steuerungsgruppe)	-
	Präsentation der Ergebnisse in der Hochschule, Einholen von Feedback	Moderator	2 PT
	Beschluss über zukünftiges PKB-Modell in Oldenburg	(Hochschulleitung)	-
	Arbeitsgruppe zur Erarbeitung der allgemeinen Standards für die PKB	(AG-Mitglieder); Lieferant externer Inputs, Konzeptentwickler	5 PT
	detaillierte Auftragsdefinition für die Arbeitsgruppen	(Steuerungsgruppe); Konzeptentwickler,	2 PT

Teilprojekt	Arbeitspaket	(Verantwortlich in der Uni OL); Rolle von CHE Consult	Personentage CHE Consult
		Moderator	
	Spezifische Erarbeitung in vier Arbeitsgruppen (zur Umsetzung in den Fakultäten, den Zentralen Einrichtungen, für die Geschäftsprozesse und in Bezug auf die IT)	(AG-Mitglieder); Koordination und ggf. Moderation	7 PT
	Implementierungskonzept	(AG-Mitglieder, Pilotanwender); Koordination, Prozesspromotor	2 PT
	Präsentation in der Hochschule und in den Piloteinrichtungen	Moderator	3 PT
<b>3: Summe</b>			<b>24 PT</b>
4: Kommunikation, Change Management	Informationen/Diskussionen in den Gremien (v.a. Dekanerunde, Senat)	(Mitglieder der Steuerungsgruppe); Moderator, Inputgeber	4 PT
	Diskussion und Optimierung Kommunikationsstrategie	(Steuerungsgruppe) Moderator, Inputgeber	1 PT
	Inhaltliche Inputs zur Projekthomepage	Prozesspromotor	4 PT
	Generelle Prozesssteuerung (Steuerungsgruppe, Terminplanung, Projektcontrolling usw.)	Prozesspromotor	6 PT
<b>4: Summe</b>			<b>15 PT</b>
<b>Gesamt</b>			<b>82 PT</b>

## 4. Zeitplanung und Meilensteine

Projektstart ist der 1.6.2007, vorläufiger Projektabschluss kann am 1.4..2008 sein. Eine Fortführung des Projekts durch die Begleitung der Pilotphase sollte vor dem Projektabschluss geregelt und vereinbart werden.

Mit Beginn des Projekts werden die in TP 4 beschriebenen Elemente vorläufig eingeführt, beginnend mit der Projekthomepage. Die Einzelheiten regelt die Steuerungsgruppe. Desgleichen werden die Termine und die Meilensteine in der ersten Sitzung der Steuerungsgruppe festgelegt. Die Steuerungsgruppe tritt nach Bedarf zusammen und besteht aus 5-6 Personen mit besonderer Expertise. Zur Diskussion der Arbeitsergebnisse in Bezug auf wichtige Meilensteine tagt die erweiterte Steuerungsgruppe (inkl. Dekane, Leiter zentraler Einrichtungen etc.).

Zeitlich geht das Projekt davon aus, dass

- Teilprojekt 1 bis 31.10.2007 abgeschlossen ist,
- Teilprojekt 2 bis 31.12.2007 abgeschlossen ist und danach ab 2008 ein neues Finanzmanagement erprobt wird,
- 
- in Teilprojekt 3 die Modelle der Personalkostenbudgetierung bis 31.10.2007 vorliegen und die vom CHE begleitete Arbeit der Arbeitsgruppen bis 30.6.2008 läuft, die Budgetierung dann ab 2009 in den Echtbetrieb geht.

Im Verlauf des Projekts können sich notwendige Änderungen, sowohl am Zeitplan als auch an den einzelnen Arbeiten, ergeben. Änderungen der Projektplanung erfordern das Einverständnis der Projektpartner.

## 5. Ressourcenplanung

CHE berechnet für einen Personentag 850 € plus Umsatzsteuer. Daraus ergibt sich bei 82 Tagen ein geplanter Projektaufwand von 69.700 € (inkl. USt. 82.943 €). Diese Summe wird der Universität Oldenburg als Pauschale in Rechnung gestellt.

50% des Projektvolumens werden als Abschlag zum Start des Projekts fällig, 25% nach Erreichen der für Juni vorgesehenen Meilensteine und 25% nach Abschluss des Projekts.

Kosten für An- und Abfahrten und ggf. Übernachtungen werden gesondert in Rechnung gestellt und zu den Zahlungsterminen im Juni und nach Projektabschluss nach Anfallen abgerechnet. Sachkosten für die Durchführung von Workshops u.ä. trägt die Universität.

## 6. Personen und Referenzen

Die Projektleitung auf Seiten der Universität liegt bei Heide Ahrens-Radlanski; operative Abläufe werden von Claudia Gerken als Projektassistenz koordiniert.

Das Projekt wird bei CHE Consult geleitet von Professor Dr. Frank Ziegele. Er wird unterstützt von Herrn Yorck Hener und Frau Hannah Leichsenring, ggf. kommen in Abstimmung mit der Universität weitere Mitarbeiter/innen hinzu. Die Beteiligten verfügen über langjährige Erfahrungen in Bezug auf die Projektinhalte sowie die Begleitung von OE-Prozessen an Hochschulen.

Einige Beispiele für durchgeführte Projekte von Prof. Ziegele:

- Entwicklung bzw. Evaluierung von Mittelverteilungs- und Budgetierungskonzepten an der Universität Oldenburg, Universität Osnabrück, Universität Luxemburg, TU Dresden, FH München, FH Frankfurt a.M. sowie auf Landesebene u.a. in Brandenburg, Hamburg, Hessen;
- Entwicklung von Controlling- und Monitoringkonzepten im Land Mecklenburg-Vorpommern, beim Studentenwerk Berlin sowie aktuell an der TU Berlin und der FernUniversität in Hagen.
- Projekte zu Zielvereinbarungen an der Ruhr-Universität Bochum, der TU München, der FH München und der FH Osnabrück sowie auf Landesebene in NRW.
- Projekte zum Globalhaushalt in Niedersachsen, Sachsen, Rheinland-Pfalz.

Auswahl durchgeführter Projekte von Frau Leichsenring:

- Recherche, Simulationsrechnungen und Datenaufbereitung für Mittelverteilungsprojekte an der FH Frankfurt, der FH Wiesbaden und im Benchmarking Club der Fachhochschulen.
- Beteiligung an der Durchführung von Veranstaltungen, Workshops und Studien zum Thema Fakultätsmanagement.
- Projektkoordination und –management für Projekte unterschiedlicher Themenbereiche: u.a. für Projekte mit Netzwerk F.I.T (FH Furtwangen), Benchmarking Club der Fachhochschulen, Eigenprojekt Internetportal [www.fakultaetsmanagement.de](http://www.fakultaetsmanagement.de).

Yorck Hener ist aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit an der Universität Oldenburg dort mit seinen Kompetenzen und Referenzprojekten bekannt. Die CHE-Projektbeteiligten werden unterschiedliche Schwerpunkte im Rahmen des Projekts setzen: U.a. an den inhaltlichen Konzepten arbeiten alle, Hannah Leichsenring wird beispielsweise die Prozesssteuerung übernehmen, Yorck Hener wird eher „back office“ an den Konzepten mitwirken. Die weiteren Projekterfahrungen des CHE sind unter [www.che.de](http://www.che.de) einzusehen.