

Reformvorhaben

der

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Abschlussbericht

der Evaluationskommission

01. März 2002

(- Stand 01.02.2002 -)

**mit eingearbeiteten Änderungen und Ergänzungen
aufgrund der Beratung der Evaluationskommission
am 22.01.2002**

Inhaltsverzeichnis

Seite

	Die Empfehlungen der Evaluationskommission	
1.	Fazit	
2.	Die Empfehlungen im Überblick	
3.	Das Reformvorhaben der FHTW Berlin unter Beachtung der hochschulpolitischen und hochschulrechtlichen Rahmenbedingungen	
3.1	Das Reformvorhaben im Kontext zur Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes	
3.2	Entwicklungen an der FHTW Berlin bis zur Entscheidung für die Durchführung des Reformvorhabens	
4.	Auftrag an die Evaluationskommission, Zusammensetzung und Arbeitsweise	
4.1	Aufgabenstellung	
4.2	Zusammensetzung	
4.3.	Arbeitsweise	
5.	Das Reformvorhaben und die damit verknüpften Ziele und Erwartungen von Staat und Hochschule	
6.	Elemente des Reformvorhabens	
6.1	Kollegiale Hochschulleitung	
6.2	Wahlorgan für die Mitglieder der Hochschulleitung	
6.3	Abwahl der Mitglieder der Hochschulleitung	
6.4	Trennung zwischen "Legislativfunktionen" und "Exekutivfunktionen"	
6.5	Akademischer Senat und Erweiterter Akademischer Senat	
6.6	„Neues“ Kuratorium	

- 6.7 Fachbereichsräte
- 6.8 Studiengangsprecher/-innen
- 6.9 Wirtschaftsführung und Wirtschaftlichkeit

- 7. Handlungsfelder des Reformvorhabens**

- 7.0 Strategische Grundpositionen der Hochschule
- 7.1 Neue Organisationsstrukturen durch die Zusammenführung von Handlungskompetenzen und Verantwortung sowie deren Kontrolle
- 7.2 Veränderungen im Hochschulmanagement - Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen
- 7.3 Wirtschaftsführung und Wirtschaftlichkeit
- 7.4 Reform des Rechnungswesens und Controlling
- 7.5 Vereinfachung bei Studien- und Prüfungsabläufen

- 8. Bewertende Empfehlungen der Evaluationskommission**

- 8.1 Die Bewertung des Reformvorhabens auf der Grundlage des § 7a BerlHG und anhand der von der Evaluationskommission zugrunde gelegten Kriterien

- 8.2. Umfassende Organisationsautonomie
 - 8.2.1. Das Verhältnis von Staat und Hochschule
 - 8.2.2 Organisationsautonomie innerhalb der Hochschule
- 8.3 Prinzipien für die Festlegung von Kompetenzen
- 8.4 Kompetenzverteilung zwischen zentraler und dezentraler Ebene
 - 8.4.1 Kompetenzen von zentralen und dezentralen Bereichen
 - 8.4.2. Aufgaben und Kompetenzverteilung von akademischen Gremien
 - 8.4.3 Studiengangsprecher/Studiengangsprecherinnen
- 8.5 Wahlmodalitäten und das Prinzip der doppelten Legitimation
- 8.6 Zielvereinbarungen als Instrument zur Steuerung und Motivation
- 8.7 Wirtschaftsführung und Reform des Rechnungswesens

Die Empfehlungen der Evaluationskommission

1. Fazit

Die Evaluationskommission hatte das FHTW-Reformprojekt nach eineinhalbjähriger Erprobung in ihrem Zwischenbericht vom 30.09.2001 einer ersten Bewertung unterzogen. Der hiermit vorgelegte Abschlussbericht bestätigt die seinerzeitigen Befunde und präsentiert die weitergehenden Ergebnisse der Evaluationskommission.

Das Reformvorhaben der FHTW Berlin zur Erprobung neuer Modelle der Leitung, Organisation und Finanzierung – begonnen im Oktober 1998 – wird von der Evaluationskommission hinsichtlich der angestrebten Ziele und der damit verbundenen Umsetzung uneingeschränkt positiv bewertet. Die Evaluationskommission stellt fest, dass die Ziele des Reformvorhabens erreicht sind, sowohl im Hinblick auf die Erwartungen des Berliner Senats als auch im Hinblick auf die Erwartungen der FHTW. Die Evaluationskommission verbindet die Vorlage des Abschlussberichtes mit der Erwartung an das Land Berlin, die Empfehlungen für das weitere Handeln zu berücksichtigen.

Die Evaluationskommission empfiehlt dem Gesetzgeber,

die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Reformvorhaben der FHTW Berlin im Zusammenhang mit angekündigten Veränderungen der Hochschulgesetzgebung des Landes zu analysieren und in die Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes einzubeziehen. Zumindest muss die Fortführung der Reformprozesse – gleichermaßen für alle Berliner Hochschulen – ohne zeitliche Brüche durch die Erprobungsklausel des § 7a BerlHG mit den dort eingeräumten Freiräumen ermöglicht werden.

Die Evaluationskommission empfiehlt der Hochschule,

ihren Reformprozess auf der Grundlage einer Fortschreibung der Satzung weiterzuführen. Darüber hinaus hat die Evaluationskommission Handlungshinweise zur Nutzung der gewonnenen Freiräume definiert.

Die Evaluationskommission

- hält die neue Organisations- und Leitungsstruktur der FHTW mit einer klaren Trennung von „Legislativ-“ und „Exekutivfunktionen“ für zielführend im Sinne des Reformvorhabens, da sie bereits zweifelsfrei zu einer Verkürzung und Vereinfachung der Entscheidungswege geführt hat,
- beurteilt das Konzept der Dezentralisierung/Deregulierung zur Neuordnung des Verhältnisses zwischen zentraler Hochschulleitung und den Fachbereichen einschließlich des Instruments der Zielvereinbarungen positiv, weil durch Stärkung von Eigenverantwortlichkeit und Motivation der Betroffenen weitere Innovationspotentiale der FHTW erschlossen werden,
- bestärkt die FHTW darin, ihr Konzept der hochschulinternen Mittelverteilung und einer hochschulzentralen Mittelreserve konsequent weiterzuverfolgen; die Finanzbuchhaltung sowie die Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich eines Kennziffernsystems zur Binnensteuerung sollten schrittweise und konsequent im zentralen und dezentralen Bereich zum Einsatz gebracht werden. Die vorgenannten Maßnahmen sind besonders geeignet, durch Offenlegung der Kosten und Ertragsstrukturen die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes zu bewerten und zu verbessern.

2. Die Empfehlungen im Überblick

Entsprechend dem vorgegebenen Ziel für die Evaluation des Reformvorhabens der FHTW Berlin hat die Evaluationskommission Empfehlungen erarbeitet, die im Rahmen der aktuellen FHTW-Satzung umgesetzt werden können und weitergehend durch eine Fortschreibung dieser Satzung realisiert werden sollten. Die Evaluationskommission hat darüber hinaus in einigen Bereichen, die Gegenstand der Untersuchung und Bewertung des Reformvorhabens der FHTW Berlin waren, auch zur Wechselwirkung mit dem BerlHG Stellung genommen und Empfehlungen für eine Gesetzesnovellierung erarbeitet.

Empfehlungen mit Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen

Bezogen auf das BerlHG bzw. auf das Zusammenwirken von Staat und Hochschule

Die Evaluationskommission empfiehlt dem Gesetzgeber,

1. dem Prinzip der umfassenden Organisationsautonomie über die Erprobungsklausel hinaus noch weitreichendere Geltung zu verschaffen. Über Hochschulen verschiedener Traditionen und Größe ein organisatorisches Einheitsmodell zu legen, wird der Unterschiedlichkeit der Aufgabenerfüllung nicht gerecht. Dem gegenüber empfiehlt die Evaluationskommission, die mit der Erprobungsklausel in § 7 a Berliner Hochschulgesetz verfolgte Zielrichtung auszuweiten und durch Autonomiezuweisung eine erweiterte Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Hochschulen und damit auch der FHTW zu gewährleisten.
2. die umfassende Organisationsautonomie zu ergänzen durch tatsächliche Finanz- und Personalautonomie der Hochschule. Mit der Einführung von Globalhaushalten und den Hochschulverträgen hat der Gesetzgeber den richtigen Weg beschritten; ergänzungsbedürftig erscheint der Evaluationskommission die weitere Entwicklung der Personalautonomie – vornehmlich bei Berufungsver-

fahren und in der Personalwirtschaft - und die weitere Rücknahme staatlicher Eingriffsrechte, z.B. bei der Genehmigung von Ordnungen.

3. das „neue Kuratorium“ als Entscheidungs- und Kontrollorgan der Hochschule „dauerhaft“ einzurichten und die Bildung von Kuratorien als Hochschulräte bei der Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes gesetzlich festzuschreiben. Gleichzeitig sollte den Hochschulen breiter Raum für die personelle Zusammensetzung von Kuratorien eingeräumt werden.
4. bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung den Hochschulen, und damit auch der FHTW Berlin, einen breiten Gestaltungsraum zu ermöglichen und von einer Detailsteuerung abzusehen. Es sollten auf dem Gebiet des Rechnungswesens vielmehr Festlegungen zur Vergleichbarkeit der von den Hochschulen bereitzustellenden Daten getroffen und die Schnittstellen für hochschulübergreifende Datenerhebungen definiert werden.

Bezogen auf die Satzung der FHTW Berlin

Die Evaluationskommission empfiehlt,

5. im Zuge einer Satzungsneuerung dem Akademischen Senat auch die Aufgaben des Erweiterten Akademischen Senats zu übertragen.
6. eine Neuregelung zum Vorschlagsverfahren für die durch Wahl zu besetzenden Ämter der Hochschulleitung mit dem Ziel zu erarbeiten, schon im Vorfeld – ggf. durch eine gemeinsame Kommission (Findungskommission) - eine Abstimmung zwischen vorschlagendem Organ und Wahlorgan zur Auswahl von Bewerbern und Bewerberinnen herbeizuführen.
7. eine angemessene Beteiligung des/der gewählten Präsidenten/Präsidentin bei der Entscheidungsfindung des Kuratorium zu den Wahlvorschlägen für die Ämter der Vizepräsidenten/Vizepräsidentinnen.

8. dem/der Senator/in für Wissenschaft, Forschung und Kultur nicht von Amts wegen den Vorsitz im Gremium zuzuweisen und empfiehlt, diese Funktion besser durch Wahl aus dem Kreis der ordentlichen externen Mitglieder zu besetzen.
9. die Zuständigkeits- und Kompetenzregelungen für die Hochschulleitung auch zukünftig auf das Notwendige in der Satzung zu beschränken und die damit gewonnene Freiheit sowie den Verzicht auf detailgenaue und formalisierte Regelungen zu verstetigen. Darüber hinaus ist das Kuratorium dazu legitimiert, weitere Zuständigkeitsregelungen für die Mitglieder der Hochschulleitung zu treffen.
10. im Interesse einer erleichterten und der Aufgabenstellung angemessenen Arbeitsweise des Kuratoriums zu regeln, dass die Sitzungen zukünftig grundsätzlich nichtöffentlich stattfinden.
11. den Aufgabenkatalog des Akademischen Senats grundsätzlich einer kritischen Analyse im Blick auf die legislativen und exekutiven Funktionen zu unterziehen. Hinterfragt werden sollten auch Inhalte und Zuordnungen von Zuständigkeiten (Stellungnahmen / Beschlüsse) im Zusammenwirken zwischen Hochschulleitung, Fachbereichsräten und Akademischem Senat. Eine diesbezügliche Präzisierung ist Voraussetzung für die gebotene Transparenz der Entscheidungsabläufe.
12. auch die Zuständigkeiten und die Aufgabenbereiche der ständigen Kommissionen zur Vermeidung von Überschneidungen präzise festzulegen. Im Interesse einer höheren Effizienz bei der Bearbeitung akademischer Selbstverwaltungsangelegenheiten, insbesondere denen des Akademischen Senats, sollten Entscheidungen zu Einzelangelegenheiten, die bisher dem Akademischen Senat vorbehalten waren, den Kommissionen zur abschließenden Erledigung übertragen werden.
13. die Besetzung von Ämtern in Leitungsorganen auf der Grundlage des Prinzips der doppelten Legitimation vorzunehmen.

14. die doppelte Legitimation der Dekane durch Hochschulleitungs- und Fachbereichsratsvotum sicherzustellen, weil dies im Sinne einer konsequenten hochschulübergreifenden Professionalisierung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung sowie im Interesse einer angemessenen Handlungsfähigkeit des Dekans/der Dekanin und den Leitungskompetenzen im Fachbereich als zielführend angesehen wird.
15. auf eine Satzungsregelung zur Teilnahme des/der Vorsitzenden des Akademischen Senats an den Beratungen der Hochschulleitung zukünftig zu verzichten und die Zusammenarbeit auf einer partnerschaftlichen Grundlage zu organisieren.

***Empfehlungen zur Entwicklung einer leistungsfähigen
Organisationsstruktur und des Hochschulmanagements***

Die Evaluationskommission empfiehlt

16. das Prinzip der dezentralen Verantwortung bei zentraler Koordination der Prozesse durch die Hochschulleitung kontinuierlich umzusetzen. Dabei sind ausreichend „Freiräume“ für die Anpassung der Methoden, Verfahren und Kompetenzregelungen an die jeweiligen Sachverhalte zu gewähren. Die Zusammenführung von Befugnissen einerseits und Verantwortlichkeit andererseits im ständigen Spannungsverhältnis von dezentralen und zentralen Kompetenzen muss als Leitprinzip für die Aufbauorganisation einer Hochschule gewahrt bleiben, für dessen Umsetzung sich die Hochschulleitung verantwortlich fühlen muss.

17. die strategische Zuständigkeit für die Berufungspolitik der Hochschule als Bestandteil einer Personalentwicklungspolitik und Teil der Struktur- und Entwicklungsplanung bei der Hochschulleitung anzusiedeln und insbesondere im Aufgabenbereich des / der Präsidenten/in zu verankern. Die Evaluationskommission empfiehlt, die besondere Verantwortung der Hochschulleitung für die Berufungspolitik im Zusammenwirken mit den Fachbereichen zu stärken und die Verfahrensgrundsätze für Berufungsverfahren fortzuschreiben (z.B. Berichtspflicht von Vorsitzenden der Berufungskommission an die Hochschulleitung, Veto und Recht der Hochschulleitung auf Stellungnahme u.a.).
18. die Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche der Studiengangsprecher/innen detailliert festzulegen, an der sich alle Fachbereiche orientieren. Die Motivation zur Übernahme und Wahrnehmung dieser Funktion kann noch durch die Schaffung von neuen Anreizen gestärkt werden.
19. die „Institutionalisierung“ von regelmäßig stattfindenden um die Dekane und Dekaninnen erweiterten Hochschulleitungsrunden zu bestimmten Themen im Sinne einer Interessen- und Zielabstimmung für die Hochschulentwicklung. Die Beteiligung des/der AS-Vorsitzenden an den Beratungen wird empfohlen.
20. der Hochschulleitung, bei der Verlagerung von Kompetenzen und Befugnissen auch die Ressourcen angemessen zu verlagern. Eine optimale Aufgabenerfüllung der Fachbereiche schließt die Entwicklung einer spezifischen Personalstruktur durch Qualifizierung von geeignetem Personal ein.
21. die Einrichtung der Stelle eines/einer Fachbereichsreferenten/in für alle Fachbereiche.
22. die Intensivierung der Aktivitäten der Hochschule, die Kriterien zur Einhaltung von Zielvereinbarungen verständlich und handhabbar zu machen.

23. die Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen auf die zentralen Aufgaben in Lehre, Studium, Forschung und Dienstleistung der Fachbereiche zu konzentrieren und sie nicht zu kleinteilig und maßnahmenbezogen anzulegen.
24. die Mittelverteilung und die dafür vorgesehenen Methoden zukünftig einer Evaluation zu unterziehen, insbesondere zur Mittelverteilung innerhalb der Fachbereiche sowie im Hinblick auf die Definition und Anwendung von leistungsbezogenen Kriterien in den Fachbereichen.
25. dass die bisherigen Rahmenbedingungen einschließlich Sitzungsfrequenz, Fristenregelungen etc. für das Kuratorium mit dem Ziel weiterer Effizienzverbesserungen überprüft werden sollten und ggf. in Änderungen der Geschäftsordnung einfließen.
26. das Kuratorium zu veranlassen, sich zu seinen Zielen, seinen Aufgaben und seiner Verantwortung als besonders wichtiges Organ der FHTW im Rahmen regelmäßiger Klausurtagungen (mindestens einmal jährlich) zu verständigen.

3. Das Reformvorhaben der FHTW Berlin unter Beachtung der hochschulpolitischen und hochschulrechtlichen Rahmenbedingungen

3.1 Das Reformvorhaben im Kontext zur Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes

Die Erprobungsklausel des derzeit geltenden Berliner Hochschulgesetzes (BerlHG) und die durch sie eingeräumten Freiräume hat den Hochschulen und den zuständigen staatlichen Stellen maßgebliche Impulse für eine moderne Hochschulreform gegeben. Das Land Berlin hat damit schon vor der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes im Jahr 1998 bundesweit eine Vorreiterposition besetzt, die es angesichts der durch die Reformvorhaben an drei der größten Berliner Hochschulen freigesetzten Dynamik zu behaupten gilt.

Die Herausforderungen an ein neues Landeshochschulgesetz machen sich an dem Spannungsverhältnis zwischen den miteinander verknüpften akademischen Kernaufgaben der Hochschulen und den von ihnen wahrzunehmenden sogenannten staatlichen Angelegenheiten fest. Gerade im Zusammenwirken von Land und Hochschulen wird es zukünftig vor allem um die Liberalisierung des Verhältnisses von fach- und rechtsaufsichtlichen Aufgaben des Staates und die damit verbundene Stärkung der Autonomie der Hochschule gehen.

In diesem Sinne erwartet die Evaluationskommission auch, dass die Evaluationsergebnisse des FHTW-Reformvorhabens Anregungen für die Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes geben werden. Mit einem ersten von der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur erarbeiteten und mit Stand vom 10. Januar 2001 den Hochschulen zugeleiteten Entwurf einer Neufassung des BerlHG sind bereits Erfahrungen aus den Reformprozessen der Hochschulen aufgegriffen worden. Die Bewertung eines weiteren Reformjahres kann diese verfestigen bzw. weitergehende Perspektiven eröffnen.

3.2 Entwicklungen an der FHTW Berlin bis zur Entscheidung für die Durchführung des Reformvorhabens

Im Sommer des Jahres 1996 hatte der Senator für Wissenschaft und Forschung angekündigt, an mindestens einer Hochschule des Landes Berlin einen Modellversuch zur Flexibilisierung der Mittelbewirtschaftung und zur Stärkung der Hochschulautonomie durchführen zu wollen.

Die Hochschulleitung der FHTW nahm diesen Vorschlag auf und informierte das Kuratorium im November 1996 von diesem Vorhaben. Der Präsident der FHTW wurde durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft und Forschung gebeten, eine Kuratoriumsvorlage zu erarbeiten, die den vorgenannten Zielen Rechnung trägt.

Die hochschulinterne Diskussion begann im Sommersemester 1997 mit der Bildung einer Arbeitsgruppe, in der alle Mitgliedergruppen des Akademischen Senats (AS) vertreten waren. In insgesamt sechs öffentlichen Sitzungen hat die Arbeitsgruppe getagt und die gesetzlich vorgeschriebene Stellungnahme des AS zu einem Antrag auf Anwendung der zwischenzeitlich ins BerlHG aufgenommenen Erprobungsklausel des § 7a vorbereitet. An den Sitzungen nahmen auch der Präsident und der Kanzler als Vertreter der Hochschulleitung, Mitglieder der Personalvertretung, die hauptberufliche Frauenbeauftragte, der Vertrauensmann der Schwerbehinderten und interessierte Hochschulangehörige teil.

Im Laufe des Wintersemesters 1997/98 wurde die Diskussion im AS über den Vorschlag der AS-Arbeitsgruppe geführt. Am 19.2.1998 nahm der AS den Antrag der FHTW Berlin zur Nutzung der Erprobungsklausel des § 7a BerlHG mit einem Abstimmungsergebnis von 15 Ja-Stimmen und einer Enthaltung zustimmend zur Kenntnis.

Mit Blick auf seinen – ebenfalls durch Gesetz zugewiesenen - Zustimmungsvorbehalt hatte sich das Kuratorium der FHTW am 8.5.1998 darauf verständigt, dass Kuratoriumsmitglieder dem Präsidenten ggf. nochmals Anregungen und Vorschläge zu einer Modifizierung der Vorschlagsfassung des Antrages übermitteln sollten.

Die eingereichten Änderungsvorschläge sind in das Konzept der Hochschulleitung eingearbeitet worden. Nach ausführlicher Diskussion und einigen wenigen Anpassungen hat der AS in seiner Sitzung am 8.6.1998 dem Konzept mit einem Abstimmungsergebnis von 14 : 0 : 2 zugestimmt. Diese letzte Fassung des Konzepts für das Reformvorhaben ist vom Kuratorium in seiner Sitzung am 23.6.1998 verhandelt worden. Die gesetzlich erforderliche Zustimmung wurde mit einem Abstimmungsergebnis von 13 : 1 : 4 erteilt.

Die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur hat auf Antrag der FHTW die erforderlichen Abweichungen von Bestimmungen des BerlHG gemäß § 7a BerlHG im Einvernehmen mit der Senatsverwaltung für Finanzen am 10.7.1998 für die Dauer von zunächst vier Jahren zugelassen. Über die zur formalrechtlichen Umsetzung zu erlassende Satzung (Grundordnung) der FHTW hat das Konzil in seiner Sitzung am 17.7.1998 mit einem Abstimmungsergebnis von 33 : 7 : 2 beschlossen. Die Bestätigung – auch der Satzung - durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur erfolgte mit Schreiben vom 26.8.1998.

Die neue Satzung trat mit Wirkung zum 1.10.1998 in Kraft. Dieses Datum markiert somit den formalen Beginn des Reformvorhabens an der FHTW.

Die Laufzeit des Reformvorhabens der FHTW endet wegen der für zunächst vier Jahre ausgesprochenen Zulassung am 30.09.2002.

4. Auftrag an die Evaluationskommission, Zusammensetzung und Arbeitsweise

4.1 Aufgabenstellung

In § 23 der "neuen" Satzung ist die Einrichtung der Evaluationskommission vorgeschrieben, die die Erprobung begleiten und nach Ablauf von zwei Jahren im Wege einer Zwischenevaluation und nach 3 1/2 Jahren durch einen abschließenden Evaluationsbericht bewerten soll.

Ihre Aufgaben sind im § 23 wie folgt beschrieben:

„Gegenstand der Evaluation ... sind u.a.

1. die Erprobung neuer Organisationsstrukturen,
2. Veränderungen im Hochschulmanagement, das auf Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen sowie auf Vereinfachung von Verfahren in der Hochschulverwaltung und bei Studien- und Prüfungsordnungen ausgerichtet ist,
3. Modernisierung des Rechnungswesens und Einführung von Controlling,
4. Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Entwicklung eines Kennziffersystems für eine moderne Kosten- und Leistungsrechnung.

Die Evaluationsberichte sollen hinweisen auf etwaig vorzunehmende Veränderungen, auf die Fortführung der Erprobungsphase oder auf einen Abbruch der Erprobung.“

Die Evaluationskommission legte dem Abgeordnetenhaus von Berlin, dem zuständigen Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur und dem ruhenden Kuratorium gemäß § 64 BerlHG zum 30.09.2000 den Zwischenbericht mit ersten Bewertungen des Reformvorhabens der FHTW Berlin vor; der Abschlussbericht wäre satzungsgemäß bis zum 31.03.2002 vorzulegen. Die Evaluationskommission ist einer Bitte der Hochschulleitung entgegengekommen und hat die Vorlage ihres Abschlussberichts für den 01. März 2002 zugesagt. Sie entspricht damit dem Wunsch der Hochschule,

im Sommersemester 2002 die intern notwendige inhaltliche und formal-rechtliche Gestaltung der Weiterführung des Reformprozesses über den 30.09.2002 hinaus möglichst frühzeitig in Angriff nehmen zu können.

4.2 Zusammensetzung

Die Evaluationskommission wurde gemäß § 23 FHTW-Satzung zusammengesetzt.

Der Evaluationskommission gehören an:

Hochschulexterne Mitglieder:

Dr. Jürgen Ederleh	Hochschul-Informations-System GmbH
Prof. Dr. Erhard Mielenhausen	Fachhochschule Osnabrück
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling	Centrum für Hochschulentwicklung CHE
Bärbel Stein	Technische Universität Hamburg-Harburg - Oracle Deutschland GmbH (seit 1.8.2000)

Vertreter / Vertreterinnen aus dem Kreis der externen Kuratoriumsmitglieder der FHTW:

Klaus-Dieter Kühbacher	Landeszentralbank Berlin und Brandenburg
Dr. Karin Tondorf	selbständige Beraterin

Vertreter / Vertreterinnen aus dem Kreis des Akademischen Senats der FHTW:

Prof. Dr. Brigitte Clemens-Ziegler	Fachbereich Wirtschaftswissenschaften I
Prof. Dr. Joachim Siegert	Fachbereich Ingenieurwissenschaften I (bis 31.3.2000)
Prof. Katrin Hinz	Fachbereich Gestaltung (seit 01.04.2000)

Beratende Sitzungsteilnehmer – und teilnehmerinnen:

Bernhard Kleber	Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur
vertreten durch:	
Hans-Jürgen Stöppler	Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur
2 Studierende	nicht benannt

Mitglieder der Hochschulleitung

Prof. Dr.-Ing. Helmut Schmidt	Präsident
Prof. Dr. Bernd Reissert	Erster Vizepräsident
Prof. Dr.-Ing. Renate Gehrke	Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Weiterbildung
Holger Langkutsch	Kanzler

Referent / Referentin der Hochschulleitung

Rainer Ziesener	Referent, Leiter der Abt. Finanzwesen
Michaela Riedel	Referentin der Hochschulleitung

Die Vertretung der Studierendenschaft der Hochschule hatte zu Beginn des Reformvorhabens ihr ausdrückliches Interesse an der beratenden Mitwirkung in der Evaluationskommission geäußert. Eine tatsächliche Mitarbeit wurde jedoch nicht realisiert.

4.3 Arbeitsweise

Mit ihrer Konstituierung am 23.3.1999 führte die Kommission bis zur Erstellung ihres Abschlussberichtes insgesamt neun Sitzungen durch.

Die Hochschulleitung wurde an allen Beratungen der Kommission beteiligt und stellte die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung. Erfahrungsberichte und Anhörungen von und mit Dekanen, Vertretern und Vertreterinnen des Erweiterten Akademischen bzw. Akademischen Senats sowie mit je einem internen und externen Mitglied des neuen Kuratoriums der Hochschule wurden in mündlicher und schriftlicher Form eingeholt bzw. durchgeführt.

5. Das Reformvorhaben und die damit verknüpften Ziele und Erwartungen von Staat und Hochschule

Mit dem Haushaltsstrukturgesetz 1997 wurde in Form des § 7a die „Erprobungsklausel“ ergänzend in das Berliner Hochschulgesetz aufgenommen. Die Erwartungen des Gesetzgebers an die Hochschulen kommen in der Formulierung des Gesetzestextes zum Ausdruck:

„Die für Hochschulen zuständige Senatsverwaltung kann auf Antrag einer Hochschule ... für eine begrenzte Zeit Abweichungen von den Vorschriften (des Gesetzes) zulassen, soweit dies erforderlich ist, um neue Modelle der Leitung, Organisation und Finanzierung zu erproben, die dem Ziel einer Vereinfachung der Entscheidungsprozesse und einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, insbesondere der Erzielung eigener Einnahmen der Hochschule, dienen.“

Die hochschulpolitische Intention des Gesetzgebers wird auch in der Begründung zur Einführung des § 7a BerlHG (Drs. 13/1151, S. 13) deutlich:

„Um die Hochschulen zur Ausnutzung aller kreativen Möglichkeiten bei der Steigerung ihrer ökonomischen Leistungsfähigkeit zu bringen, wird die strikte Bindung an vorgegebene Strukturen des bisherigen Berliner Hochschulrechts insoweit gelockert, als die Hochschulen für einen begrenzten Zeitraum die Abweichung von bestimmten Vorschriften über Leitung, Organisation, Kompetenzgefüge und Finanzierung beantragen und nach entsprechender Beschlussfassung durch das Kuratorium, beziehungsweise durch den Akademischen Senat, von der Aufsichtsbehörde genehmigt

bekommen können. Bei diesen Strukturversuchen soll insbesondere auch die Erzielung eigener Einnahmen durch die Hochschulen angestrebt werden.“

Die FHTW Berlin hat sich in der Durchführung des Reformvorhabens an den inhaltlichen Vorgaben der „Erprobungsklausel“ des BerlHG orientiert und durch die seit dem 1.10.1998 geltende Satzung zu Abweichungen von Bestimmungen des BerlHG (FHTW-Satzung) die dazu nötige formalrechtliche Grundlage geschaffen.

Die Erwartungen und Ziele der FHTW mit der Durchführung dieses Reformvorhabens sind in der Präambel zur o.g. Satzung beschrieben. Dort heißt es:

„Mit der Durchführung des Modellversuchs will die FHTW Berlin neue Modelle der Leitung und Organisation mit dem Ziel entwickeln, die Entscheidungsprozesse zu vereinfachen sowie die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Sie dient der Erprobung vor allem neuer Organisationsstrukturen.

Neben der Neudefinition der Entscheidungsstrukturen der Hochschule und der Zusammenarbeit mit dem Staat, ..., ist es das Ziel des Modellversuchs, neue Grundsätze und Verfahren des modernen dezentralen Hochschulmanagements zu praktizieren. ...“

Zur Konkretisierung hat die FHTW mit dem Reformvorhaben folgende Zielsetzungen und Schwerpunkte definiert:

- Verkürzung und Vereinfachung der Entscheidungsprozesse in der Hochschule,
- Innovative Entwicklungen in Lehre, Studium, Forschung und Entwicklung, Stärkung der Eigenverantwortlichkeit, Erhöhung der Motivation durch Dezentralisierung und Deregulierung,
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Hochschule durch eine stärkere Leistungsorientierung, höhere Eigenverantwortung und Entwicklung dafür geeigneter Verfahren,
- Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung als geeignetes Instrumentarium zur Leitung der Hochschule, der Ressourcensteuerung und zur Widerspiegelung der Leistungsfähigkeit der Hochschule.

6. Elemente des Reformvorhabens

Im folgenden sind die für die FHTW wesentlichen Elemente der durch die neue Satzung vorgenommenen Abweichungen von den entsprechenden Vorschriften des BerlHG näher beschrieben.

6.1 Kollegiale Hochschulleitung

Einer ressortorientierten Leitungsstruktur entsprechend wird die FHTW von einem Kollegialorgan, bestehend aus dem Präsidenten oder der Präsidentin, zwei Vizepräsidenten oder Vizepräsidentinnen und dem Kanzler oder der Kanzlerin geleitet. Der Präsident oder die Präsidentin verfügt über die Richtlinienkompetenz. Die Hochschulleitung hat sich insgesamt als prioritäres Ziel gesetzt, die FHTW bei der Erfüllung ihrer Kernaufgaben in Lehre und Studium, Forschung und Entwicklung sowie in der Weiterbildung auch dem internationalen Wettbewerb der Hochschulen zu stellen. Neben den in der neuen Satzung insbesondere für den Präsidenten oder die Präsidentin und den Kanzler oder die Kanzlerin beschriebenen Aufgaben soll das Kuratorium darüber hinaus konkrete Aufgabenbereiche vornehmlich den Vizepräsidenten oder Vizepräsidentinnen zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung zuweisen (Resortprinzip).

6.2 Wahlorgan für Mitglieder der Hochschulleitung

Mit Beginn des Reformvorhabens hat das Konzil mit 49 Mitgliedern als Wahlorgan für Mitglieder der Hochschulleitung (als auch als Organ für die Beschlussfassung über die Grundordnung) seine Funktion verloren.

Die Wahl der Hochschulleitung - mit Ausnahme der Bestellung des Kanzlers - erfolgt nunmehr durch den Erweiterten Akademischen Senat, der unter Einbeziehung der

Mitglieder des Akademischen Senats mit insgesamt 37 Mitgliedern besetzt ist. Hierdurch soll erreicht werden, dass die Hochschulleitung von einem Gremium gewählt wird, das über eine breite Legitimation und ein hohes Maß an Erfahrungen in der Selbstverwaltung verfügt.

Das Kuratorium ist durch das ausschließlich ihm zugewiesene Vorschlagsrecht an der Wahl beteiligt.

6.3 Abwahl der Mitglieder der Hochschulleitung

Eine Abwahl der Mitglieder der Hochschulleitung - mit Ausnahme des Kanzlers - vor Ablauf ihrer Amtszeit ist bei gleichzeitiger Neuwahl möglich (konstruktives Misstrauensvotum).

6.4 Trennung zwischen „Legislativfunktionen“ und „Exekutivfunktionen“

In der FHTW-Satzung sind „legislative“ und „exekutive“ Funktionen und Aufgaben auf zentraler Ebene konsequent getrennt. Die in der Satzung festgelegten Verantwortlichkeiten und Befugnisse haben zum Ziel, die Kontrollfunktionen sowohl des Akademischen Senats als auch des Kuratoriums gegenüber der Hochschulleitung zu stärken. Andererseits galt es, die Arbeitsfähigkeit der Hochschulleitung bei der Wahrnehmung der ihr übertragenen Aufgaben zu gewährleisten und ihre Tätigkeit auf strategische und grundsätzliche Handlungsfelder der Hochschule auszurichten.

6.5 Akademischer Senat und Erweiterter Akademischer Senat

Im Vollzug einer konsequenten Trennung von „Legislativfunktionen“ und „Exekutivfunktionen“ wird der Vorsitz des Akademischen Senats nicht wie bisher durch den Präsidenten oder die Präsidentin qua Amt wahrgenommen. Vielmehr wählt der Akademische Senat aus dem Kreis der ihm angehörenden hauptberuflich beschäftigten

Mitglieder der FHTW den Vorsitzenden oder die Vorsitzende. Dieser oder diese hat das Recht, an den Sitzungen der Hochschulleitung mit Rede- und Antragsrecht teilzunehmen.

Die Aufgaben des Akademischen Senats sind im § 12 der Satzung beschrieben:

„Zu den Aufgaben des Akademischen Senats gehören vorbehaltlich der Zuständigkeit der anderen Hochschulorgane:

1. die Wahl und gegebenenfalls Abwahl des Präsidenten oder der Präsidentin und der Vizepräsidenten oder Vizepräsidentinnen
– hierzu wird der Akademische Senat zum Erweiterten Akademischen Senat ergänzt - ,
2. der Vorschlag über den Strukturplan,
3. die Stellungnahme zum Entwurf des Haushalts- bzw. Wirtschaftsplanes der Hochschule,
4. die Vorschläge für die Errichtung, Veränderung und Aufhebung von Fachbereichen und Zentraleinrichtungen sowie der Beschluss über die Grundsätze für die Bildung von Instituten der Fachbereiche (wissenschaftliche Einrichtungen),
5. die Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen,
6. der Erlass von Satzungen, soweit nicht die Fachbereiche zuständig sind und soweit gesetzlich nichts anderes vorgesehen ist,
7. die Aufstellung von Grundsätzen für Lehre, Studium und Prüfungen, der Beschluss fachübergreifender Verfahrensregelungen für Hochschulprüfungen sowie die Stellungnahme zu Studien- und Prüfungsordnungen der Fachbereiche,
8. die Vorschläge für die Zweckbestimmung von Stellen für Professoren und Professorinnen,
9. der Beschluss über die Frauenförderrichtlinien und Bestätigung der Frauenförderpläne,
10. die Stellungnahme zum Bericht der hauptberuflichen Frauenbeauftragten,
11. die Stellungnahme zu den Berufungsvorschlägen der Fachbereiche,

12. die Entscheidung von grundsätzlicher Bedeutung in Fragen der Forschung und der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses,
13. die Regelungen über die Benutzung der Hochschuleinrichtungen,
14. die Festsetzung von Zulassungszahlen,
15. die Entscheidung über die Verleihung einer Honorarprofessur,
16. die Erörterung von Grundsatzangelegenheiten der Hochschule,
17. die Beschlussfassung über die Grundordnung
 - hierzu wird der Akademische Senat zum Erweiterten Akademischen Senat ergänzt -,
18. die Erörterung des Rechenschaftsberichts der Hochschulleitung,
19. sonstige akademische Angelegenheiten, die die Hochschule als Ganzes betreffen, soweit keine andere Zuständigkeit besteht.“

Der Akademische Senat wird als Wahlgremium für Mitglieder der Hochschulleitung und für die Beschlussfassung über die Grundordnung – hierzu zählt auch die FHTW-Satzung - um weitere 18 Mitglieder aus allen Mitgliedergruppen zum Erweiterten Akademischen Senat ergänzt. Er ersetzt damit das Konzil (s. o.), das damit als eigenständiges Organ für die gleichen Aufgaben entbehrlich wurde. Damit war die Intention verknüpft, eine stärkere Legitimation und Sachkompetenz zu erreichen.

6.6 „Neues“ Kuratorium

Mit Inkrafttreten der FHTW-Satzung ist das Kuratorium hinsichtlich der Zahl seiner Mitglieder reduziert und in der Mitgliederstruktur vollständig verändert worden ("neues" Kuratorium).

Das "neue" Kuratorium besteht aus neun Mitgliedern und setzt sich wie folgt zusammen:

- Der Senator oder die Senatorin für Wissenschaft, Forschung und Kultur führt den Vorsitz.

- vier externe, von der Hochschule unabhängige, gleichwohl aber in Hochschulfragen erfahrene Mitglieder, die nach Stellungnahme durch den Akademischen Senat vom bisherigen Kuratorium gewählt werden und vom Wissenschaftssenator oder von der Wissenschaftssenatorin bestellt werden.
- vier hochschulische Mitglieder, die je getrennt von den vier Mitgliedergruppen in direkter Wahl gewählt werden.

Das Kuratorium ist aufgrund des von der Erprobungsregelung § 7a BerlHG nicht erfassten § 2 Abs. 4 BerlHG ein besonderes zentrales Organ des Zusammenwirkens von Hochschule, Staat und Gesellschaft. Die stimmberechtigte Mitgliedschaft des Senators oder der Senatorin für Wissenschaft, Forschung und Kultur ist nicht zwingend vorgeschrieben, wird von der Hochschule aber als sachgerecht beurteilt.

Dem „alten“ und während der Erprobungsphase „ruhenden“ Kuratorium gehören insgesamt 22 Personen an: als Vorsitzender oder Vorsitzende das für Hochschulen zuständige Mitglied des Senats von Berlin, die Senatsmitglieder für Inneres und Finanzen sowie ein weiteres Mitglied des Senats von Berlin, vier Mitglieder des Abgeordnetenhauses, acht hochschulinterne Mitglieder (je zwei Mitglieder der hochschulinternen Mitgliedergruppen), je zwei Vertreter/innen der Berliner Arbeitgeberverbände und der Berliner Gewerkschaften, eine Vertreterin einer Organisation, die die Interessen von Frauen, sowie eine Person, die Umweltbelange vertritt.

Das "alte" Kuratorium wurde durch eine Hauptkommission sowie eine Personalkommission, denen einzelne Aufgaben zur abschließenden Entscheidung zugewiesen waren, in seiner Arbeit unterstützt:

Der Hauptkommission gehörten neben dem Leiter oder der Leiterin der Hochschule als Vorsitzendem oder Vorsitzende je ein Vertreter oder eine Vertreterin der im Kuratorium vertretenen Senatsverwaltungen sowie je ein Mitglied aus den hochschulinternen Mitgliedergruppen an.

Die Personalkommission setzte sich zusammen aus dem Senator oder der Senatorin für Wissenschaft, Forschung und Kultur als Vorsitzendem oder Vorsitzender, je einem oder einer Angehörigen der Senatsverwaltungen für Inneres und Finanzen, dem Leiter oder der Leiterin der Hochschule, dem Ersten Vizepräsidenten oder der Ersten Vizepräsidentin und einem weiteren Vizepräsidenten oder einer weiteren Vizepräsidentin. Insgesamt umfasste somit das Kuratorium einschließlich seiner Kommissionen 37 Mitglieder.

6.7 Fachbereichsräte

Die Fachbereichsräte sind von 9 auf 13 Mitglieder vergrößert worden. Durch diese zahlenmäßige Mandatserweiterung sollen die Interessen der einzelnen Studiengänge der Fachbereiche verstärkt zur Geltung kommen können. Mit der vor Aufnahme des Reformvorhabens durchgeführten Strukturreform der FHTW wurde die Zahl der Fachbereiche von 8 auf 5 reduziert und damit die Vielfalt der Studienangebote innerhalb der Fachbereiche erweitert.

6.8 Studiengangsprecher/-innen

Auf der Ebene der Fachbereiche ist die Funktion eines Studiengangsprechers oder einer -sprecherin eingerichtet worden. Der Studiengangsprecher oder die Studiengangsprecherin vertritt den Studiengang innerhalb und außerhalb des Fachbereiches. Zudem kann der Dekan oder die Dekanin zur Umsetzung einer kollegialen Leitung des Fachbereiches den Studiengangsprechern oder Studiengangsprecherinnen bestimmte Aufgaben übertragen. Er oder Sie wird jeweils zu Beginn der Amtszeit eines Fachbereichsrates aus dem Kreise der dem Studiengang angehörenden Professoren und Professorinnen gewählt.

6.9 Wirtschaftsführung und Wirtschaftlichkeit

Als erste Hochschule des Landes Berlin stellt die FHTW aufgrund ihrer Satzung seit dem Geschäftsjahr 1999 einen Wirtschaftsplan gemäß § 110 der Landeshaushaltsordnung auf.

Darüber hinaus hat sie Methoden und Steuerungsinstrumente entwickelt bzw. eingeführt, die zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und einer effizienteren Wirtschaftsführung beitragen sollen.

Dazu zählen:

- Reform des Rechnungswesens und Maßnahmen zur Umsetzung des Controllings
- Einführung einer modernen integrierten betrieblichen Standardsoftware
- Budgetierung der konsumtiven Mittel für Lehre und Forschung und Einrichtung einer zentralen Mittelreserve gespeist aus investiven Mitteln
- Einrichtung eines unmittelbar dem Kanzler unterstellten Bereiches Innenrevision
- Einführung eines eigenständigen Bezügeverfahrens der Hochschule
- Maßnahmen zur Personalentwicklung für das nichtwissenschaftliche Personal unter Nutzung von Qualifizierungsangeboten („Qualifizierung on the job“) in der Hochschule selbst
- Stärkung der Fachbereichsverwaltungen durch Einrichtung von Fachbereichsreferenten/innenstellen
- Kontrolle des bedarfsgerechten Personaleinsatzes in der Lehre
- Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium sowie zur Effektivierung der Prüfungsabläufe und des Studienverlaufs
- Implementierung einer modernen professionellen Studierendenverwaltungssoftware für die Immatrikulation (HIS-SOS), Zulassung (HIS-ZUL) und das Prüfungswesen (HIS-POS)
- Maßnahmen zur Stärkung der interdisziplinären Forschung und Entwicklung, Förderung der eigenen Institutionen des Forschungs- und Wissenstransfers sowie der Verbesserung der internen Anreize für Forschung und Entwicklung.

7. Handlungsfelder des Reformvorhabens

7.0 Strategische Grundpositionen der Hochschule

Im Jahr 1999 hat die FHTW Berlin zur Umsetzung der mit dem Land vereinbarten Hochschulverträge und deren Fortschreibung die strategischen Leitlinien „FHTW 2000+X“ verabschiedet. Die weiterhin im Papier „FHTW 2000/2001“ formulierten Umsetzungsprojekte sowie das Konzept zur Internationalisierung des Studienangebots bilden die Basis für die weitere Entwicklung des Lehr- und Ausbildungsprofils sowie der künftigen Studienplatzstruktur unter Berücksichtigung der vorzunehmenden Erweiterung der jährlichen Aufnahmekapazität um 320 auf insgesamt 2.260 Studienanfänger- und anfängerinnen ab dem Jahr 2001.

Mit der Leitbilddiskussion um das Selbstverständnis der Hochschule und ihrer Angehörigen hat die FHTW unmittelbar nach Schaffung der rechtlich-formalen Voraussetzungen für die Durchführung des Reformvorhabens einen zielführenden Selbstfindungsprozess initiiert, der auch an anderen reformorientierten Hochschulen in der Bundesrepublik stattgefunden hat. Insoweit ist auch die Diskussion und die Verabschiedung des Leitbildes ein wichtiges Innovationselement des Reformprozesses der FHTW.

Die Umsetzung der Reformziele der FHTW Berlin war in besonderem Maße verknüpft mit dem Ringen der Hochschule um einen zentralen Standort für die FHTW Berlin. Die zuletzt im Jahr 2000 durch den Wissenschaftsrat aufgestellte Forderung an das Land Berlin, eine Entscheidung darüber zu treffen, konnte bisher nur in einem ersten Schritt mit dem am 9. Oktober 2001 gefassten Richtungsbeschluss des Abgeordnetenhauses zur Standortkonzentration der FHTW Berlin erfüllt werden. Nunmehr soll die FHTW Berlin zunächst an den Standorten Karlshorst, Oberschöneweide und Warschauer Platz weiter entwickelt werden. Ein zentraler Standort für die FHTW Berlin ist daher nach wie vor nicht verbindlich in Aussicht gestellt.

7.1 Neue Organisationsstrukturen durch die Zusammenführung von Handlungskompetenzen und Verantwortung sowie deren Kontrolle

Organstruktur / Einführung neuer Funktionen in der akademischen Selbstverwaltung

Die FHTW hat unverzüglich nach Inkrafttreten der Satzung die formalen Verfahren zur Umsetzung des Reformvorhabens durchgeführt .

Hierzu zählen insbesondere:

- Wahl eines/einer Vorsitzenden sowie eines/einer stellvertretenden Vorsitzenden des Akademischen Senats,
- Vorschlag von externen Mitgliedern für das „neue“ Kuratorium, einschließlich der Stellungnahme durch den Akademischen Senat,
- Bestellung externer Mitglieder für die Evaluationskommission,
- Sitzung des „alten“ Kuratoriums mit Wahl der vier externen Mitglieder des „neuen“ Kuratoriums sowie Vorschlag von vier externen Mitgliedern und die Wahl von zwei externen Mitgliedern des „neuen“ Kuratoriums für die Evaluationskommission,
- Ausschreibung und Durchführung der Wahlen der hochschulinternen Mitglieder für den Erweiterten Akademischen Senat und das „neue“ Kuratorium,
- Wahl von zwei Mitgliedern des Akademischen Senats für die Evaluationskommission.

Die Konstituierung des „neuen“ Kuratoriums erfolgte am 9.12.1998, und das Wahlverfahren für den Ersten Vizepräsidenten konnte im Erweiterten Akademischen Senat am 18.12.1998 erfolgreich abgeschlossen werden.

Die formalen Verfahren auf Fachbereichsebene (wie z. B. die Wahl der von 9 auf 13 Mitglieder vergrößerten Fachbereichsräte) sind - wie in der Satzung vorgesehen - mit den Wahlen zu den Fachbereichsräten am 10.6.1999 erstmalig durchgeführt worden.

Wahl von Studiengangssprechern/-innen

Auch auf Fachbereichsebene ist durch die neu geschaffene Funktion von Studiengangssprechern/-innen für die studiengangsbezogenen Befugnisse und Verantwortlichkeiten das Delegationsprinzip verwirklicht worden. Die Dezentralisierung innerhalb der Fachbereiche, insbesondere das Zusammenwirken zwischen Dekan/Dekanin und Studiengangssprechern/-innen sowie die Übertragung von Befugnissen und Verantwortlichkeiten ist in den Fachbereichen unterschiedlich ausgeprägt. Ursachen und Begründungen dazu werden u.a. im Punkt 6 aufgegriffen. Zudem werden Vorschläge der Evaluationskommission unterbreitet

Das "neue" Kuratorium

Dem "neuen" Kuratorium gehören neben vier Vertretern/Vertreterinnen der Mitgliedergruppen der Hochschule und dem Senator oder der Senatorin für Wissenschaft, Forschung und Kultur als Vorsitzendem oder Vorsitzende folgende vier hochschulnabhängige Persönlichkeiten an; sie wurden vom damaligen Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur nach einer Anpassung der FHTW-Satzung und der damit festgelegten Amtszeit für vier Jahre - d.h. für die gesamte Zeit des Reformvorhabens - bestellt:

Externe Mitglieder:

Dr. Norbert Bensel	DaimlerChrysler Services (debis) AG
Klaus-Dieter Kühbacher	Präsident der Landeszentralbank Berlin und Brandenburg
Britta Steilmann	sustainable development GmbH und Co. KG
Dr. Karin Tondorf	Selbständige Beraterin

Stellvertretende externe Mitglieder:

Dr. Gerhard Lögters	Hochtief AG
Erhard Meinel	Deutsche Telekom AG
Karl Röhrig	IG Metall
Francisco Sedeno-Andres	Selbständiger Berater (bis 28.03.2001)

Die internen Mitglieder aus dem Kreis der jeweiligen Mitgliedergruppe der Hochschule wurden nach dem Wahlverfahren für Gremien der Selbstverwaltung jeweils für zwei Jahre in das Kuratorium gewählt. Je ein Vertreter bzw. eine Vertreterin der Gruppe der Professoren/innen, der Gruppe der Studierenden, der Gruppe der sonstigen und der Gruppe der akademischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehören dem Gremium an. Wie für die externen Mitglieder wurden auch stellvertretende Mitglieder gewählt.

7.2 Veränderungen im Hochschulmanagement - Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen

Schaffung klarer Befugnisse und Verantwortlichkeiten

Mit der Umsetzung der in der FHTW-Satzung rechtlich vorgegebenen Organstruktur für den (Erweiterten) Akademischen Senat, das Kuratorium, die Hochschulleitung und die Fachbereiche ist innerhalb der Hochschule für klare Befugnisse und Verantwortlichkeiten gesorgt. Diese eröffnen neue Handlungsspielräume für die unmittelbar Betroffenen.

Dem Ressortprinzip folgend hat das "neue" Kuratorium den derzeitigen Mitgliedern der Hochschulleitung Aufgabenbereiche zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung zugewiesen, soweit diese nicht bereits aufgrund anderer Vorschriften - wie im Falle des Kanzlers oder der Kanzlerin – wahrzunehmen sind.

Dezentralisierung und Deregulierung

Nach den Subsidiaritäts- und Delegationsprinzipien ist eine Verlagerung der Entscheidungskompetenzen und der damit verbundenen Verantwortung von der zentralen Ebene auf die „Arbeitsebenen“ vorgenommen worden. Im Zuge der Dezentralisierung verliert somit das Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Einheiten der Hochschule zunehmend den Charakter der detaillierten Konditionalsteuerung; damit wird eine höhere Sachbezogenheit und Kompetenz bei der Entscheidungsfindung erreicht. Befugnis und Verantwortung für die fachlichen Entscheidungen in Lehre, Studium sowie Forschung und Entwicklung sind auch im Blick auf ihre finanziellen und rechtlichen Auswirkungen vor Ort zusammengeführt worden.

Die FHTW hat sich das Ziel gesetzt, Entscheidungskompetenzen und damit verbundene Verantwortung von der Zentrale auf die Fachbereiche zu übertragen. Dies bezieht sich insbesondere auf Sachgegenstände, die die Lehre, das Studium sowie die Forschung und Entwicklung unmittelbar betreffen. Die Stärkung der Fachbereiche konkretisiert sich insbesondere in der Finanzverantwortung, die durch eine sektorale Budgetierung und dezentralisierte Mittelbewirtschaftung neu geschaffen wurde. Dies geht mit der gesetzlich vorgegebenen und von der Hochschule in Angriff genommenen Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung einher.

Die Hochschule hat mit der ab dem Wirtschaftsjahr 1999 nach Verhandlungen mit den Dekanen und Dekaninnen vorgenommenen sektoralen Budgetierung der Mittel für die Fachbereiche diesen Prinzipien entsprochen. Zur Bewirtschaftung dieser Mittel wurde Angehörigen der jeweiligen Fachbereiche die rechtsgeschäftliche Vertretungsmacht in gestaffelter Höhe durch den Kanzler übertragen. Bei den Dekanen und Dekaninnen ist diese Befugnis im Rahmen der Budgets im Einzelfall auf 25.565€ festgesetzt.

Die Dezentralisierungsprozesse bringen ein höheres Maß an Arbeitsbelastung und Aufgaben in den Fachbereichen mit sich; insbesondere für die Dekane und Dekaninnen, die neu etablierten Studiengangsprecher und Studiengangsprecherinnen sowie die Fachbereichsverwaltungen. Daher ist die Stärkung der administrativen Ausstattung der Fachbereiche eine konsequente Schlussfolgerung gewesen, die durch die Einrichtung einer Fachbereichsreferenten/-innenstelle für jeden Fachbereich als ein wichtiges Innovationselement im Reformprozess umgesetzt wird. Die Hochschule folgte damit einem Vorschlag der Dekane aus dem Sommersemester 1999.

Der / die Fachbereichsreferent/in soll vor allem den Dekan/die Dekanin inhaltlich, konzeptionell und entscheidungsvorbereitend unterstützen und Mittler zwischen fachbereichsspezifischen und zentral zu treffenden Entscheidungen sein. Das Angebot zur Einrichtung dieser Stelle wurde nicht sofort von allen Dekanen / Fachbereichen angenommen und traf auf unterschiedliche Akzeptanz. In drei von fünf Fachbereichen konnte die Funktion bisher besetzt werden, in einem weiteren Fachbereich wird eine bald mögliche Besetzung angestrebt.

Zielvereinbarungen

Die Hochschulverträge zwischen dem Land Berlin und der Hochschule haben der FHTW eine Reihe von Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen verbindlich vorgegeben, die in Übereinstimmung mit den Reformzielen der Hochschule stehen.

Auf der Grundlage einer Rahmenzielvereinbarung zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung zur Evaluation von Studium und Lehre einschließlich der Verpflichtung zur internen und externen Evaluation von Studiengängen zu Beginn des Jahres 2000 wurden mehrere Zielvereinbarungen an der Hochschule geschlossen.

Mit allen Fachbereichen wurden Zielvereinbarungen über die Straffung und Verkürzung von Prüfungsabläufen sowie zu Musterbelegungsplänen für alle Studiengänge getroffen, die insbesondere der Umsetzung der seit dem 1.10.1999 geltenden Rahmenprüfungsordnung dienen (siehe auch Abschnitt 5.5). Die Wirksamkeit dieser darin getroffenen Maßnahmen wird allerdings erst über einen längeren Zeitraum nachprüfbar sein.

Die Rahmenzielvereinbarungen werden durch sektorale Zielvereinbarungen ergänzt, die auf konkrete spezifische Belange und Ziele der einzelnen Fachbereiche zugeschnitten sind.

Die Hochschulleitung und der Fachbereich 1 hatten zu Beginn des Jahres 2000 eine Zielvereinbarung zur Umgestaltung der Laborstruktur abgeschlossen. Die organisatorischen Maßnahmen wurden umgesetzt, die damit verbundenen Konsequenzen mit zum Teil baulichen Aktivitäten sowie Personalentwicklungsmaßnahmen einschließlich der Überprüfung der Aufgabenkreise von Labormitarbeiterinnen und -mitarbeitern werden schrittweise über einen längeren Zeitraum einer Lösung zugeführt.

Seit Beginn des Wintersemesters 2000/01 wurden verstärkt Gespräche zwischen der Hochschulleitung, der hauptberuflichen Frauenbeauftragten der Hochschule und den Dekanen zur Förderung von Frauen im wissenschaftlichen Bereich unter Nutzung von Zielvereinbarungen geführt. Nach zum Teil ausführlichen und intensiven Diskussionen zu Vorschlägen innerhalb einzelner Fachbereiche konnten zu Beginn des Wintersemesters 2001/02 eine entsprechende Zielvereinbarung mit dem Fachbereich 3 und im Dezember 2001 mit dem Fachbereich 4 abgeschlossen werden.

Ab 2002 wird die FHTW Berlin zur Förderung von Chancengleichheit im Rahmen der Budgetierung ihrer Finanzmittel einen Chancengleichheitsfonds einrichten. Über die Höhe des Fonds und einen Verteilungsschlüssel der Mittel aufgrund der realisierten Maßnahmen der Zielvereinbarung für frauenfördernde Aktivitäten sind noch Absprachen zwischen den Fachbereichen und mit den Frauenbeauftragten erforderlich. Ziel bleibt es, dass Hochschulleitung und alle Fachbereiche Zielvereinbarungen in diesem Handlungsfeld abschließen.

Im Prozess der Übertragung und Dezentralisierung von Befugnissen und Verantwortlichkeiten gewinnen somit Zielvereinbarungen insgesamt erheblich an Bedeutung, die zunächst zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen geschlossen werden. In einem weiteren Schritt sollen Vereinbarungen zu Zielen auch in den Fachbereichen selbst geschlossen, durchgeführt und dokumentiert werden.

Interne Mittelverteilung

Den Fachbereichen werden die Mittel für Lehre und Forschung, für Reinvestitionen, für studentische Hilfskräfte, für wissenschaftliche Reisen, für Exkursionen und - unter zentraler Begleitung - auch für Lehraufträge zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zugewiesen. Diese sektorale Budgetierung erfolgt auf der Basis einer seit 1997 kontinuierlich mit den Fachbereichen weiterentwickelten formelgebundenen Mittelzuweisung. Dabei sind in der Übergangsphase verträgliche Anpassungsmechanismen berücksichtigt worden. Die den Fachbereichen zugewiesenen Mittel unterliegen der Deckungsfähigkeit und der Übertragbarkeit mit Ausnahme der Mittel für studentische Hilfskräfte, von denen bis zu 10 v.H. umgewidmet werden können.

Eine weitere fachbereichsinterne Budgetierung, z.B. auf die Studiengänge, ist im Zusammenwirken von Hochschulleitung und Fachbereichen noch zu diskutieren. Nicht budgetiert sind die Personalkosten, die Bewirtschaftungskosten und die Mittel für den zentral beschafften Geschäftsbedarf.

Die FHTW hat mit dem Wirtschaftsjahr 2000 begonnen, zur Umsetzung fachbereichsübergreifender Projekte eine zentrale Mittelreserve in Höhe von 25 v.H. der investiven Mittel zu schaffen. Sie wird in erster Linie zur Förderung interdisziplinärer Projekte eingesetzt und orientiert sich an den strategischen Planungen der Hochschule zur Verbesserung und Sicherung der Qualität der Lehre und des Studiums.

Die zentrale Hochschulverwaltung gewährt bei der Mittelbewirtschaftung den Fachbereichen Service- bzw. Dienstleistungen in folgenden Bereichen:

- Beratung und Unterstützung bei Ausschreibungen zu vergaberechtlichen Fragestellungen
- regelmäßige und bei Bedarf zusätzliche Information über die jeweiligen Kontostände, gegliedert nach:
 - a) zugewiesenen Mitteln insgesamt,
 - b) in Anspruch genommenen Mitteln,
 - c) Festlegungen und
 - d) Summe der verfügbaren Mittel,
- Abwicklung des Rechnungsdurchlaufes sowie die Abrechnung und Buchung der Rechnungen,
- Inventarisierung des Sachvermögens,
- vorbereitende Arbeiten für Dienst- und wissenschaftliche Reisen und Abrechnung nach dem Bundesreisekostengesetz (BRKG).

Die Serviceleistungen im Bereich der Drittmittelverwaltung entsprechen dem vorstehenden Katalog und werden durch Unterstützung bei der Erfüllung der Nachweispflicht gegenüber den Drittmittelgebern ergänzt .

Darüber hinaus werden allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Hochschule mit Übernahme der Bezügeberechnung in die eigene Zuständigkeit der FHTW alle notwendigen Unterlagen im Rahmen des Bescheinigungswesens schnell und zuverlässig ausgestellt.

Leitbild

Bereits im Oktober 1998 wurde auf Initiative des Präsidenten die Diskussion über die Entwicklung eines Leitbildes der FHTW eröffnet. Ziel dieser Leitbilddiskussion war es, bei den Mitgliedern der Hochschule das Selbstverständnis als Angehörige der Hochschule und Mitverantwortliche für Lehre, Forschung und Entwicklung sowie die

Vielfalt der vertretenen Fachgebiete und Differenziertheit des Studienangebotes in Technik, Wirtschaft, Informatik, Gestaltung, Sprachen und Kultur zu stärken.

Die intensive hochschulweite Diskussion unter der Moderation von Angehörigen der Studiengänge Kommunikationsdesign, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftskommunikation sowie den Marketing-Experten des Studiengangs Betriebswirtschaftslehre wurde im Mai 1999 durch die Veröffentlichung des im Akademischen Senats diskutierten und beschlossenen 10 Punkte umfassenden Leitbildes der FHTW zunächst abgeschlossen.

Schaffung von Transparenz und offener Kommunikation

Die Hochschulleitung verfolgt das Ziel, die Information der Hochschulmitglieder und die Kommunikation zwischen ihnen zu fördern, um Transparenz über aktuelle Entwicklungen, die Ziele und deren Realisierung herzustellen.

Dazu sind bisher folgende Maßnahmen ergriffen worden:

- Informationen über die Sitzungen der Hochschulleitung werden unmittelbar im Anschluss veröffentlicht.
- Informationen über die Sitzungen der Hochschulleitung mit den Dekanen und Dekaninnen werden hochschulweit bekannt gegeben.
- Sitzungsniederschriften der zentralen Hochschulgremien und der Fachbereichsräte werden veröffentlicht.
- Entwürfe zu einem Leitbild der Hochschule und zum mittelfristigen Entwicklungskonzept „FHTW 2000+x“ wurden von der Hochschulleitung verbreitet, hochschulweit diskutiert und schließlich von der akademischen Selbstverwaltung diskutiert und beschlossen.
- Vorschläge und Expertisen zu einem zentralen Standort der Hochschule wurden im Akademischen Senat diskutiert und im Kuratorium beschlossen.
- Die Lehrveranstaltungsbefragung im Rahmen der Evaluation der Lehre wurde hochschulweit intensiv erörtert. Sie wurde mit großer Beteiligung durchgeführt, ihre Ergebnisse wurden veröffentlicht. Die Evaluation der Lehre wird von einer Kommission der akademischen Selbstverwaltung fortentwickelt und begleitet.

- Zur Planung von Maßnahmen zur Personalentwicklung wurde in einer Arbeitsgruppe konzeptionelle Vorarbeit geleistet. Eine Arbeitsgruppe zur Vorbereitung der Bewerbung um das Total E-Quality Prädikat wurde im Sommer 2001 eingerichtet mit dem Ziel, Maßnahmen zur Erreichung von Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Hochschule zu beraten und in die weitere Hochschulentwicklung einzubringen.
- Eine Vorlage zur Information und Kommunikation an der FHTW Berlin wurde von der Hochschulleitung mit dem Ziel erarbeitet, eine hochschulweite Diskussion im Wintersemester 2000/01 anzuregen und Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz und Offenheit in der Hochschule, der Informationswege und –instrumente sowie einer Organisationsuntersuchung vorzubereiten und umzusetzen.
- Zu aktuellen Themen wurden im Internet von der FHTW Berlin Informationsseiten und Diskussionsforen eingerichtet.
- Die schnelle Information der Hochschulmitglieder über E-mail wird parallel zu den klassischen Informationswegen zunehmend genutzt und die elektronische Konnektivität in der Hochschule verbessert.
- Die Hochschulzeitung Campusfünf wurde neu konzipiert und über einen hochschulweiten und externen Verteiler zugänglich gemacht.
- Die Hochschule hatte sich beim Centrum für Hochschulentwicklung Ende des Jahres 2000 um das Prädikat „Best Practice Hochschule 2001“ beworben. Das CHE würdigte die Reformprozesse und –anstrengungen der Hochschule am 10. Mai 2001 mit der Verleihung dieser Auszeichnung, die in besonderem Maße zur Selbstreflexion in der Hochschule beitrug.
- Der Workshop zu Reformstrategien und Reformprozessen an Hochschulen am 23. Mai 2001 in Kooperation mit dem CHE trug dazu bei, die Diskussionsbereitschaft nach innen und den Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulen und Einrichtungen zu befördern.
- Im Juli 2001 war die FHTW Berlin mit ihrer Bewerbung um die von dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft vergebene Auszeichnung „ReformFachhochschule“ erfolgreich. Als eine von fünf Fachhochschulen wurde die FHTW insbesondere für ihre Existenzgründungskonzept mit einer finanziellen Förderung ausgezeichnet.

7.3 Wirtschaftsführung und Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftsführung

Die Wirtschaftsführung an der FHTW war bisher noch, wie überwiegend an Hochschulen üblich, kameralistisch ausgerichtet. Im Zuge der fortgeltenden Haushaltsstrukturgesetze der Jahre 1996 und 1997 begann die FHTW damit, alle Organisationseinheiten nach einer Kostenstellenstruktur zu gliedern, wobei die Studiengänge als Finalkostenstellen definiert wurden. Die nicht direkt zurechenbaren Kosten werden teilweise nach Umlageschlüsseln auf die Kostenstellen verteilt. Unter Berücksichtigung des Leistungsaustausches wurde eine Kostenstellenrechnung aufgebaut.

Das neue interne Mittelverteilungsmodell begründet zwischen den Studiengängen eines Fachbereichs und fachbereichsübergreifend neue enge Kooperationsformen in Lehre, Studium und Forschung und dient damit dem Ziel der verstärkten interdisziplinären Zusammenarbeit. Wenngleich die durch die Dezentralisierung zu erwartenden Nutzen und Effekte nachvollziehbar erst in Ansätzen identifizierbar sind, können mit dem von der FHTW eingeschlagenen Weg die Ziele des Reformvorhabens erreicht werden.

Hochschulintern ist vereinbart worden, die Jährlichkeit der Bewirtschaftung der zugewiesenen Finanzmittel weitgehend aufzuheben.

Die Dienstleistungsvereinbarung mit der Landeshauptkasse Berlin wurde durch die FHTW zum 31.12.1998 gekündigt. Die Kassenaufgaben werden seitdem von der zuständigen Abteilung Finanzwesen der zentralen Hochschulverwaltung selbst wahrgenommen.

Anfang 2001 wurde begonnen, in der Studierendenverwaltung eine neue Standardsoftware einzuführen. Die Hochschule hatte sich dabei für die Produkte der HIS GmbH entschieden. Mit dem Sommersemester 2001 wurde erstmals die Software für den Zulassungs- und Immatrikulationsbereich (HIS-SOS und HIS-ZUL) genutzt. Die

Software für das Prüfungswesen (HISPOS-GX) wird zur Zeit unter Mitwirkung der HIS GmbH schrittweise implementiert.

Zur Erfüllung der gesetzlich verankerten Forschungsaufgaben hat die Hochschule in ihrem Wirtschaftsplan für Forschungssemester und für Lehrdeputatsabsenkungen zu Forschungszwecken im Jahr 2000 insgesamt 524 SWS, dies entspricht einem Gegenwert von 466.412 DM (238.473 €), und im Jahr 2001 insgesamt 600 SWS (Gegenwert 534.060 DM (273.061 €)) etatisiert. Darüber hinaus wurden Sachmittel sowie Mittel für studentische Hilfskräfte im Umfang von 60.000 DM (30.678 €) im Jahr 2000 und in gleichem Umfang im Jahr 2001 zur Förderung einzelner Forschungsprojekte zugewiesen.

Diese Mittel der internen Forschungsförderung werden nicht quotale auf Fachbereiche oder Studiengänge verteilt, sondern auf Empfehlung der Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs (FNK) zentral durch die Hochschulleitung auf der Grundlage von Anträgen vergeben. Die Beibehaltung eines mehrstufigen Verfahrens und die damit verbundene zentrale Mittelbewilligung ist vor allem in den Zielen der Hochschule begründet, die fachbereichsübergreifende Forschungsaktivitäten (z.B. durch Schaffung von Kompetenzzentren) zu unterstützen sowie einheitliche Qualitätsstandards für alle Projekte und Fachbereiche sichern zu wollen. Nicht zuletzt soll mittelfristig auch die Erhöhung der Drittmiteinnahmen im Bereich von Forschung und Entwicklung erreicht werden.

Die FHTW hat die aktualisierten Grundsätze und Verfahrensregelungen für die interne Forschungsförderung im April 2001 verabschiedet, die erstmals für das Wintersemester 2001/2002 Anwendung finden.

Darüber hinaus nutzt die FHTW Berlin Programme zur Förderung der Forschung und der Wissenschaft im nationalen und internationalen Rahmen, für die erhebliche Gegenfinanzierungen zu leisten sind.

Im Rahmen des Lehreinsatzes aller Hochschullehrer und -lehrerinnen erfolgen vor Beginn eines jeden Semesters eine quantitative Einsatzplanung und eine Nachkalkulation nach dessen Ablauf. Vertreter und Vertreterinnen des Akademischen Senats und der Fachbereiche haben der Evaluationskommission vermittelt, dass die vielfältigen interdisziplinären „Ex- und Importverflechtungen“ innerhalb der Hochschule mit einer dem Betriebsabrechnungsbogen nachgebildeten Matrix erfasst und somit transparent dargestellt werden. Diese dient der Steuerung der Lehraufträge und bildet gleichzeitig die Grundlage einer exakten bedarfsorientierten Zweckbestimmung von Professuren.

Im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals konnten teilweise durch Ressourcenbündelung, teilweise durch bedarfsorientierten Personaleinsatz erhebliche Mittel eingespart und dem Bereich Lehre und Forschung unmittelbar zur Verfügung gestellt werden.

Wirtschaftsplan

Die FHTW hat als ersten Schritt hin zur Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung im Rahmen der geltenden Satzung auch im Einvernehmen mit der Senatsverwaltung für Finanzen von der nach § 110 der Landeshaushaltsordnung möglichen Aufstellung eines Wirtschaftsplanes ab dem Jahr 1999 Gebrauch gemacht.

Mit der Genehmigung des Wirtschaftsplans 2000 ist die FHTW durch den Staatssekretär für Wissenschaft, Forschung und Kultur darauf hingewiesen worden, dass der Wirtschaftsplan für das Jahr 2001 nur dann genehmigt werden kann, wenn die kaufmännische Buchführung eingeführt wird.

Es ist nicht zu übersehen, dass die FHTW Berlin infolge von Zeitverzögerungen, die mit der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur entstanden sind, erhebliche Probleme hatte, den satzungsgemäßen – und damit rechtlich vereinbarten – Wirtschaftsplan umzusetzen. Bis zum 27. Dezember 2001 lag die Genehmigung des Wirtschaftsplans für das Jahr 2001 nicht vor.

7.4. Reform des Rechnungswesens und Controlling

Für die FHTW war und ist der Wirtschaftsplan der erste Schritt eines in zwei Stufen zu vollziehenden Gesamtprojekts zur Einführung einer auf die Belange der Hochschule abgestellten und die gesetzlichen Vorgaben berücksichtigenden Kosten- und Leistungsrechnung an der FHTW Berlin.

Es ist zunächst vorgesehen, das Rechnungswesen auf die Prinzipien der kaufmännischen doppelten Buchführung unter Einbeziehung der Anlagenbuchhaltung und einer Aufwands- und Ertragsrechnung umzustellen.

Ab dem Wirtschaftsjahr 2002 hat die Hochschule das kaufmännische Rechnungswesen eingeführt. Mit der Kosten- und Leistungsrechnung und einer detaillierteren Kostenstellendefinition wird die Erwartung verbunden, eine bessere Transparenz in der Mittelbewirtschaftung zu erreichen und über Steuerungsinstrumente zu verfügen sowie Entscheidungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu ermöglichen.

Im Zusammenhang mit der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung werden Leistungskennzahlen ermittelt, die als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen genutzt werden sollen. Diese sind in dem Maße unverzichtbar, wie die Finanzautonomie der Hochschule selbst gestärkt wird und hochschulintern durch die Dezentralisierung Entscheidungskompetenzen und Verantwortung auf die Fachbereiche verlagert werden. Die Veränderung der Organisationsstrukturen bedingt auf Hochschul- und Fachbereichsebene den zunehmenden Bedarf an Steuerungsinformationen unter Einschluss eines einheitlichen und unmittelbaren Zugriffs auf die Grunddaten des Finanzwesens.

Das Rechnungswesen dient somit neben der Gewährleistung der Ordnungsmäßigkeit vor allem auch der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, der Rentabilität und der Ermittlung von Daten zur Entscheidungsfindung und als Plattform für die strategische Planung.

Durch die enge Verzahnung der kaufmännischen Buchführung mit der Kosten- und Leistungsrechnung werden mit der die Umstellung der Finanzbuchhaltung zunächst

die Grundlagen für die Darstellung transparenter Kosten- und Leistungsstrukturen geschaffen.

Im Einzelnen sind dies:

- Informationsbereitstellung für Planungs- und Steuerungsprozesse der Hochschulleitung und der dezentralen Organe (Dekane/innen, Fachbereichsräte, Leiter/innen der Zentraleinrichtungen, Gremien u.a.)
- Erfassung und Dokumentation aller Buchungsvorgänge einschließlich der internen kalkulatorischen Verrechnungen und dadurch Verfügbarkeit von Kosten- und Leistungsdaten für die Hochschulleitung und die Entscheidungsträger der dezentralen Einheiten
- Verlässliche Datenbasis für eine leistungsorientierte hochschulinterne Budgetierung, Mittelsteuerung und Ressourcenallokation
- Steigerung des Kostenbewusstseins.

Ein weiterer in der bisherigen Diskussion wenig beachteter Aspekt sind die Anforderungen, die sich an die Hochschulen aus steuerlicher Sicht ergeben: Hochschulen sind laut Legaldefinition Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. Als Körperschaften sind Hochschulen nach nun wohl sich verfestigender Auffassung nach dem Körperschaftssteuergesetz nur mit ihren Betrieben gewerblicher Art im Sinne der Körperschafts-, Gewerbe- und Umsatzsteuer besteuert; inwieweit sie steuerpflichtig sind, bedarf einer jeweils auf den Einzelfall abhebenden Prüfung. Die sich hierbei ergebenden Anforderungen an das Rechnungswesen sind im Rahmen einer kameralistischen Buchführung nur mit erheblichem Aufwand zu erfüllen.

Die FHTW Berlin hat sich zur Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens für eine integrierte, betriebswirtschaftliche Standardsoftware entschieden, die die Hochschule in die Lage versetzt, alle finanzwirksamen Vorgänge innerhalb der Hochschule zu erfassen. Gleichzeitig kann einer Auflage der Senatverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur entsprochen werden, den Wirtschaftsplan und dessen Vollzug auch kameral abzubilden.

Ein wesentliches Leistungskriterium bei der Beschaffung der genannten Software war die Gewährleistung der Durchführung des Kennzahlen- und Ausstattungsvergleichs an den staatlichen Hochschulen und künstlerischen Fachhochschulen in Berlin (Kennzahlensystem).

Die Auswahl, Installation und Implementierung dieser Software sowie umfangreiche Schulungsmaßnahmen – zunächst für die Abteilung Finanzwesen – sind im Jahr 2001 erfolgt, so dass mit Beginn des Jahres 2002 das Buchungssystem auf die kaufmännische Buchführung umgestellt wurde. Insgesamt wird sich der Prozess der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung über mehrere Jahre erstrecken.

7.5 Vereinfachung bei Studien- und Prüfungsabläufen

Bereits weit vor dem Beginn des Reformvorhabens waren die Fachbereiche aufgefordert worden, Rahmenordnungen für das Studium an der FHTW zu erarbeiten. Die Entwürfe für eine Rahmenstudien- und Rahmenprüfungsordnung waren im Wintersemester 1998/99 so weit gediehen, dass diese hochschulweit vorgestellt und insbesondere die Studierenden zur Mitwirkung an der Entscheidungsvorbereitung aufgefordert wurden. Nach der Beschlussfassung im AS im Februar 1999 wurden sie im Sommersemester 1999 von der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur bestätigt bzw. zur Kenntnis genommen.

Die seit dem 1.10.1999 in Kraft befindliche Rahmenprüfungsordnung regelt die Prüfungsabläufe innerhalb der Hochschule auf neue und in der dem § 4 Hochschülergänzungsvertrag 1999 entsprechenden Weise, insbesondere durch den Wegfall von Nachprüfungen und die Festlegung einer Frist für die Beurteilung aller Prüfungsleistungen einschließlich der Diplomarbeiten.

Das bedeutet, dass die Anzahl der Prüfungstermine durch Wegfall der Nachprüfungen reduziert wurde. Des weiteren ist der Zeitraum, in denen die Prüfungsleistungen einschl. Wiederholungsprüfungen zu erbringen sind, verkürzt worden. Zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen wurde durch Zielvereinbarung festgelegt, dass die Fachbereiche die Einhaltung der o.g. Fristen gewährleisten. Zur Dokumentation hat die Hochschulleitung mit den Fachbereichen außerdem vereinbart, dass die Prüfungsausschüsse die tatsächliche Bearbeitungsdauer für die Beurteilung von Diplomarbeiten statistisch erfassen, auswerten und in den Bericht über das Prüfungswesen einbeziehen.

Mit der Anpassung der studiengangbezogenen Ordnungen an die neue Rahmenprüfungsordnung der Hochschule wurde in allen Studiengängen die Einführung der Leistungspunkte nach ECTS verbunden.

Mit dem Leistungspunktsystem geht auch die Modularisierung der Studieninhalte einher, die der Akademische Senat den Fachbereichen zur Auflage gemacht hat. Insofern konnte von dem Abschluss von Zielvereinbarungen auf dem Gebiet verzichtet werden.

Die Hochschule hat für alle Studiengänge Studienverlaufspläne (Musterbelegungspläne) flächendeckend eingeführt. Sie sind zugleich Grundlage der semesterweisen Lehrveranstaltungsplanung der Fachbereiche. Die Fachbereiche haben durch Zielvereinbarung zugesichert, die Musterbelegungspläne künftig weiter zu entwickeln und ihre Lehrveranstaltungsplanung daran auszurichten.

Im Jahre 2000 hat der Prüfungshauptausschuss seine Arbeit aufgenommen. Dieser behandelt u.a. Auslegungen der Ordnungen sowie Einsprüche gegen Entscheidungen der Prüfungsausschüsse. Damit werden strittige Prüfungsvorgänge begutachtet und die Arbeit der Prüfungsausschüsse bewertet, bevor ggf. der Klageweg beschritten werden muss.

8. Bewertende Empfehlungen der Evaluationskommission

8.1 Die Bewertung des Reformvorhabens auf der Grundlage des § 7a BerlHG und anhand der von der Evaluationskommission zugrunde gelegten Kriterien

Die Zielsetzung, die seitens des Landes Berlin und der FHTW dem Reformvorhaben zugrunde liegt, wird von den Mitgliedern der Evaluationskommission als gleichermaßen tragfähig wie innovativ bewertet.

Das Reformvorhaben wurde durch die Evaluationskommission unter zwei Gesichtspunkten begutachtet:

- Beschreibung der Ziele gemäß § 7a BerlHG und Bewertung der Umsetzung zur Vereinfachung von Entscheidungsprozessen und zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

und

- Beschreibung der Ziele der Hochschule, die mit dem Reformvorhaben verfolgt werden sollen und Bewertung der neuen Modelle der Leitung und Organisation mit dem Ziel, damit Grundsätze und Verfahren eines modernen dezentralen Hochschulmanagements zu praktizieren sowie neue Organisationsstrukturen zu erproben.

Die Evaluationskommission hat in ihrer Begutachtung des FHTW-Reformvorhabens die Empfehlungen des Wissenschaftlichen Beirats zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen zugrunde gelegt.¹ Diese wurden – unter maßgeblicher Federführung des CHE – zu Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen in Hochschulen im Juni 1999 erarbeitet und stellen nach Auffassung der Kommission ein geeignetes Instru-

¹ Acht Empfehlungen zu Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen, Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (Hrsg.), Gütersloh, Juni 1999

mentarium für die Bewertung des FHTW-Reformprozesses dar. Die Evaluationskommission hat das Reformvorhaben auf der Basis ausgewählter Empfehlungen – nachfolgend aufgeführt – begutachtet und bewertet.

Die Empfehlungen betreffen folgende Regelungsbereiche:

1. Umfassende Organisationsautonomie

Die Neuordnung von Kompetenzen zwischen Staat und Hochschule und Globalhaushalte, autonome Leistungserstellung und Ergebnisverantwortung anstelle prozessorientierter Detailsteuerung erfordern hochschulische Freiräume zur Eigengestaltung der Willensbildung, Organisations- und Entscheidungsstrukturen.

2. Eindeutige Zuordnung von Leitungs- und Aufsichtskompetenzen nach dem Grundsatz der Prozessverantwortlichkeit

Die künftige Ausgestaltung von Organisationsstrukturen ist durch eine eindeutige persönlich klar zurechenbare Zuordnung von Leitungs- und Aufsichtskompetenzen auf zentraler und dezentraler Ebene bestimmt. Die Leitungsstrukturen sollen nach dem Grundsatz der Prozessverantwortlichkeit ausgestaltet werden. Die Verantwortung wird für einen gesamten Leistungsbereich übernommen.

3. Kompetenzverteilung zwischen zentraler und dezentraler Ebene nach dem Grundsatz dezentraler Verantwortung bei zentraler Koordination und Leitung

Die Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo die Fachkompetenz vorhanden ist. Gleichwohl können bestimmte gemeinsame Ziele der Hochschule ohne zentrale Kompetenz nicht erreicht werden. So erfordern Entscheidungen im Sinne der Profilbildung der Hochschule sowie der Realisierung von hochschulischen Realallokationen, dass zentrale Entscheidungen durch eine komplementäre zentrale Koordination, Leitung und Kontrolle ergänzt werden. Leitungskompetenzen sollten bei Hochschulleitung, Fachbereichsleitung und ggf. Leitungen von wissenschaftlichen Einrichtungen liegen.

4. Doppelte Legitimation der Leitungsorgane

Die Wahl und Bestellung von Leitungsorganen soll auf der Grundlage einer doppelten Legitimation erfolgen. Organen mit Leitungskompetenz muss eine effektive, effiziente und verantwortungsbewusste Wahrnehmung ihrer Aufgaben möglich sein. Dabei muss sichergestellt werden, dass dezentral getroffene Entscheidungen dem Gesamtinteresse und den übergeordneten Zielen der Hochschule nicht entrinnen. Die Wahl und Bestellung von Leitungsorganen sollte daher durch die Ebene, deren Leitung sie übernehmen, als auch durch die Leitung der nächst höheren Ebene erfolgen. Legitimation ist daher das Ergebnis des Zusammenwirkens und Resultat der Entscheidungsfindung zweier Ebenen.

5. Einsatz von Zielvereinbarungen als Leitungs- und Koordinationsinstrument

Zielvereinbarungen werden als ein hochschuladäquates Koordinierungsinstrument gesehen, die die erbrachten Leistungen und Prozesse in Bezug zu gewollten Zielen, Prioritäten, Ressourcen, Zeiträumen und Modalitäten der Aufgabewahrnehmung setzen. Sie sind Ergebnis gegenseitiger Abstimmungen und Kontraktionen. Ressourcenzuweisungen sollen auf der Grundlage von Leistungszusagen für bestimmte Zeiträume erfolgen. Zielvereinbarungen bedürfen stetiger Korrekturen. Ergebnisbewertungen und Wirkungskontrollen sind unabdingbare Elemente von Zielvereinbarungen.

6. Einsatz von Anreizen als Steuerungsinstrument

Effizientes und effektives Arbeiten von individuellen und institutionellen zentralen und dezentralen Entscheidungsträgern/innen oder Organisationseinheiten sollten belohnt werden. Bei Nichterfüllung der Aufgaben soll nach den Ursachen gefragt und ggf. Sanktionen eingeleitet werden.

8.2. Umfassende Organisationsautonomie

8.2.1 Das Verhältnis von Staat und Hochschule

Mit dem 1998 begonnenen Reformprozess und den zwischen dem Land Berlin und seinen Kuratorialhochschulen geschlossenen Hochschulverträgen konnte die FHTW Berlin eine neue Qualität von Hochschulautonomie verwirklichen. Das neu zusammengesetzte Kuratorium und die satzungsrechtlich festgelegte Möglichkeit, einen Wirtschaftsplan aufzustellen mit der Folge des Übergangs von einem kameralen zu einem kaufmännischen Rechnungswesen, sind dafür maßgebliche Beispiele. In erster Linie wird es darum gehen, dass der Prozess des Zusammenwirkens von Staat und Hochschule so zu gestalten ist, dass die Entscheidungsfindung partnerschaftlich erfolgt.

An Stelle einer Detailsteuerung sollten sich die staatlichen Instanzen daher vor allem auf die Ausübung der Rechtsaufsicht und die Grundsatzaufgaben der Hochschulentwicklung konzentrieren. Den Hochschulen werden nur so die erforderlichen Freiräume für eigenständiges Handeln und eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung eröffnet. Die Erfolgskontrollmöglichkeiten und -pflichten des Staates sieht die Evaluationskommission durch die im Rahmen der Hochschulverträge vereinbarten Berichtspflichten sowie im Zusammenwirken mit dem Kuratorium als gewährleistet an.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt dem Gesetzgeber, dem Prinzip der umfassenden Organisationsautonomie über die Erprobungsklausel hinaus noch weitreichendere Geltung zu verschaffen. Über Hochschulen verschiedener Traditionen und Größe ein organisatorisches Einheitsmodell zu legen, wird der Unterschiedlichkeit der Aufgabenerfüllung nicht gerecht. Dem gegenüber empfiehlt die Evaluationskommission, die mit der Erprobungsklausel in § 7 a Berliner Hochschulgesetz verfolgte Zielrichtung auszuweiten und durch Autonomiezuweisung eine erweiterte Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Hochschulen und damit auch der FHTW zu gewährleisten. Die umfassende Organisationsautonomie muss ergänzt werden durch tatsächliche Finanz- und Personalautonomie. Mit der Einführung von Globalhaushalten und den Hochschulverträgen hat der Gesetzgeber den richtigen Weg beschritten; ergänzungsbedürftig erscheint der Evaluationskommission die weitere Entwicklung der Personalautonomie – vornehmlich bei Berufungsverfahren und in der Personalwirtschaft - und die weitere Rücknahme staatlicher Eingriffsrechte, z.B. bei der Genehmigung von Ordnungen.

8.2.2 Organisationsautonomie innerhalb der Hochschule

Die FHTW Berlin hatte die formale Ausgestaltung der rechtlichen Vorgaben für die neue Organstruktur sowie die damit verknüpften Personalentscheidungen in bemerkenswert kurzer Zeit nach Beginn des Reformvorhabens umgesetzt. Dieser Befund verdient nach Auffassung der Evaluationskommission deswegen einer positiven Erwähnung, weil er nicht für alle vergleichbaren Reformvorhaben an bundesdeutschen Hochschulen festzustellen ist.

Die Trennung von "legislativen" und "exekutiven" Funktionen schafft klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Die Aufgaben des Akademischen Senats/Erweiterten Akademischen Senats als zentrales satzungsgebendes Gremium, als Beratung- und Kontrollinstanz sowie als Wahlorgan für die Hochschulleitung wurden detailliert beschrieben. Die Abschaffung des Konzils als eigenständiges Organ für die Wahl der Hochschulleitung und die Beschlussfassung über die Grundordnung sowie die Einrichtung eines Kuratoriums neuer Art haben zu einer Reduzierung der Gremienbeteiligung und damit zu höherer Effizienz geführt.

Die FHTW-Satzung ist ein geeignetes Regelungswerk für das Reformvorhaben, um die neuen Ansätze von Organisationsautonomie und effizienter Entscheidungsfindung von Beginn an mit Leben zu erfüllen.

Mit ihrer Satzung und den für die Handlungsfähigkeit einer neuen Gremien- und Fachbereichsstruktur einhergehenden Maßnahmen der Hochschulorganisation konnte die FHTW sehr schnell die inhaltlichen Reformaufgaben in Angriff nehmen. Insofern ist der vierjährige Reformprozess in struktureller und inhaltlicher Hinsicht ein eng verflochtener übergreifender Prozess.

Die Evaluationskommission hat insbesondere ihr Augenmerk auf die Gremien (Struktur, Zusammensetzung) und ihre Arbeitsweise im Hinblick auf Effizienzsteigerung und Wirksamkeit sowie ihr Zusammenwirken mit den „Exekutiv“organen gerichtet. Sie ist zu der Auffassung gelangt, dass es der FHTW Berlin gelungen ist, die Entscheidungsprozesse in der Hochschule zu vereinfachen. Die Bewertung der Evaluationskommission macht sich vor allem an qualitativen Gründen fest:

Der **Akademische Senat** als zentrales Gremium der akademischen Selbstverwaltung hat ein neues Selbstverständnis entwickelt und seine Rolle als Kontroll- und Beschlussorgan im Zusammenwirken mit den übrigen zentralen und dezentralen Hochschulorganen angenommen und selbstbewusst umgesetzt.

Obwohl der Aufgabenkatalog eine Reihe von Zuständigkeiten enthält, die aus Sicht der Evaluationskommission einer kritischen Bewertung und ggf. Revision bedürfen, hat sich das Gremium zunehmend mit inhaltlichen entwicklungsbezogenen sowie strategischen und konzeptionellen Fragestellungen befasst; die operativen (nicht strategischen) Vorgänge haben dem gegenüber geringere Bedeutung erhalten.

Als Beispiele können u.a. genannt werden:

- umfassender Diskussions- und Entscheidungsprozess bei der Fortschreibung der Strukturplanung der FHTW
- Diskussion und Beschluss zu den strategischen Leitlinien der FHTW
- Leitbilddiskussion und Einigung auf eine gemeinsame Vision
- Entwicklung von Konzepten zur Internationalisierung der Studienangebote der FHTW
- Erarbeitung von Grundsätzen der Evaluation von Studium und Lehre
- Konzeptionierung der Weiterbildung als strukturbildendes Element der Hochschulentwicklung und Diskussion und Beschluss über Grundsätze für das neu geschaffene Zentralinstitut für Fernstudium und Weiterbildung

- Förderung von Forschungs- und Wissenstransfer an der Hochschule
- Verabschiedung von Rahmenstudien- und Rahmenprüfungsordnungen für die FHTW
- Modularisierung von Studienangeboten und Einigung auf ein allgemeinwissenschaftliches Ergänzungsangebot unter Berücksichtigung eines umfassenden fremdsprachlichen Ausbildungskonzeptes

Die Evaluationskommission ist der Auffassung, dass die Konzentration der Arbeitsschwerpunkte des Akademischen Senats auf inhaltlich / strategische Fragestellungen – verbunden mit konzentrierter und intensiver Arbeitsweise – die Effizienz der Arbeit des Gremiums erhöht und die Arbeitsabläufe insgesamt beschleunigt hat.

Die Evaluationskommission hat weitergehend festgestellt, dass Selbstverständnis und Reflexion des Aufgabenbereiches bei den Gruppenvertretern und –vertreterinnen des Akademischen Senats sehr differenziert sind. Auf der Grundlage einer Empfehlung der Evaluationskommission hat der Akademische Senat sich mit diesen Fragen befasst und ihr die Ergebnisse der Diskussion übermittelt.

Der AS hat u.a. zu folgenden Problemen Stellung genommen:

- Die durch Satzung dem AS übertragenen „legislativen“ Funktionen seien sinnvoll, da die vom AS funktional wahrzunehmenden Aufgaben so deutlicher akzentuiert und die Arbeitsteilung zwischen den Funktionsträgern/-innen und Gremien in eine transparente Struktur eingebettet werden. Dass diese neue Stellung des AS im Gesamtgefüge der FHTW von den AS-Mitgliedern auch wahrgenommen würde, zeige sich nicht zuletzt daran, dass im AS keine politisch fest umrissenen Fraktionen existieren, sondern die Debatten sachorientiert seien und mit wechselnden Mehrheiten entschieden wird. Auch die eigenen Fachbereichs- oder Institutsinteressen würden nicht das dominierende Entscheidungskriterium darstellen, sondern seien in der Regel durch Ziele, die die FHTW insgesamt betreffen, überlagert.
- Die in der Satzung der FHTW genannten Aufgaben des Akademischen Senats und des Erweiterten Akademischen Senats seien hochschulweit akzeptiert.
- Hinsichtlich des Zusammenwirkens von AS und den ständigen Kommissionen (FNK, KSL, EPK, KSB) werde noch „Verbesserungsfähigkeit“ konstatiert. Insbesondere werden Überlegungen geäußert, die die Entlastung des AS von ständigen und z.T. Routine- Aufgaben betreffen, die ggf. abschließend an die Kommissionen übertragen werden sollten.
- Der AS siehe sein Kontroll- und Initiativrecht gegenüber der Hochschulleitung durch die Teilnahme des oder der AS-Vorsitzenden an den Hochschulleitungssitzungen im wesentlichen Maße gestärkt. Informationen über wichtige Entscheidungen und die Möglichkeit der Einflussnahme auf diese werden als Voraussetzung für eine wirksame Kontrolle und für die Umsetzung eines entsprechenden Initiativrechts gegenüber der Hochschulleitung beurteilt. Allerdings würde das Initiativrecht bislang noch unzureichend wahrgenommen werden.
- Hinsichtlich des Zusammenwirkens von Kuratorium und Erweitertem Akademischer Senat werden sowohl zu inhaltlichen, strukturellen und verfahrensorganisatorischen Problemen, insbesondere zum Vorschlags- und Wahlverfahren von Mitgliedern der Hochschulleitung Vorschläge unterbreitet.

Demgegenüber konnte der **Erweiterte Akademische Senat** nach Auffassung der Evaluationskommission seiner Aufgabe/Rolle als Entscheidungs- und Beschlussgremium der Hochschule, insbesondere für die Wahl der Ämter der Hochschulleitung nicht im vorausgesetzten Maße nachkommen. Insbesondere sieht die Evaluationskommission dies darin begründet, dass dieses Gremium nicht kontinuierlich in die Entscheidungsprozesse der Hochschule einbezogen ist, was aufgrund der satzungsmäßig zugewiesenen begrenzten Aufgaben auch zu erwarten war.

Es wurde für die Evaluationskommission deutlich und auch durch die Hochschulleitung bestätigt, dass mit dieser Lösung seinerzeit ein alle Mitgliedergruppen einschließender Kompromiss für den Reformprozess gesucht und zum damaligen Zeitpunkt auch gefunden wurde.

Die Aufgaben des Erweiterten Akademischen Senats können nach Auffassung der Evaluationskommission durch den Akademischen Senat wahrgenommen werden. Eine vereinfachte, zeitlich straffere Entscheidungsfindung und gleichzeitig ergebnisorientierte Entscheidungsverfahren sind dadurch eher zu erreichen:

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt im Zuge einer Satzungsneuerung, dem Akademischen Senat auch die Aufgaben des Erweiterten Akademischen Senats zu übertragen.

Wie bereits im Zwischenbericht festgestellt wurde, nimmt gemäß FHTW-Satzung die/der Vorsitzende des Akademischen Senats an den Sitzungen der Hochschulleitung mit Rede- und Antragsrecht teil. Die Evaluationskommission hat im Hinblick auf die Trennung von „legislativen“ und „exekutiven“ Funktionen die Sinnhaftigkeit dieser Vorgabe wiederholt diskutiert.

Der Akademische Senat, vertreten durch seine/n Vorsitzende/n, und Hochschulleitung sollten nach Auffassung der Evaluationskommission von einem grundsätzlich kooperativen Zusammenwirken und Selbstverständnis ausgehen. Eine ausdrückliche Satzungsregelung zur Teilnahme an den Sitzungen der Hochschulleitung erscheint daher entbehrlich.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, auf eine Satzungsregelung zur Teilnahme des/der Vorsitzenden des Akademischen Senats an den Beratungen der Hochschulleitung zukünftig zu verzichten und die Zusammenarbeit auf einer partnerschaftlichen Grundlage zu organisieren

Die **Bildung des „neuen Kuratoriums“** ist ein zentraler Baustein im Reformvorhaben der FHTW: In Ablösung des Kuratoriums laut BerlHG setzt dieses „neue“ Kuratorium das Ziel einer stärkeren Zuweisung von Rechten und Pflichten an die Hochschule konsequent um. Die Zusammensetzung des Gremiums mit einer „Mischung“ aus hochschulinternen und externen in Hochschulfragen erfahrenen Vertretern und Vertreterinnen ist aus Sicht der Evaluationskommission zielführend, sofern sichergestellt ist, dass solche externen Vertreterinnen und Vertreter gewonnen werden können, die sich der Hochschule und ihren Belangen verpflichtet fühlen und Zeit und Engagement für ihre Mitarbeit aufbringen.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, das „neue Kuratorium“ als Entscheidungs- und Kontrollorgan der Hochschule dauerhaft einzurichten und die Bildung von Kuratorien als Hochschulräte bei der Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes gesetzlich festzuschreiben. Gleichzeitig sollte den Hochschulen breiten Raum für die personelle Zusammensetzung von Kuratorien eingeräumt werden.

Von dieser grundsätzlichen Empfehlung ausgehend hat sich die Evaluationskommission intensiv mit der Rolle und dem Selbstverständnis des „neuen Kuratoriums“ befasst. In der Hochschule als auch von den Kuratoriumsmitgliedern selbst wurden dabei sehr differenzierte Vorstellungen und Erwartungen an das Gremium sowie insbesondere an seine externen Vertreter und Vertreterinnen wahrgenommen (s. o.).

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, dass Kuratorium zu veranlassen, sich zu seinen Zielen, seinen Aufgaben und seiner Verantwortung als besonders wichtiges Organ der FHTW im Rahmen regelmäßiger Klausurtagungen (mindestens einmal jährlich) zu verständigen. Die Evaluationskommission empfiehlt, dem/der Senator/in für Wissenschaft, Forschung und Kultur nicht von Amts wegen den Vorsitz im Gremium zuzuweisen und empfiehlt, diese Funktion besser durch Wahl aus dem Kreis der ordentlichen externen Mitglieder zu besetzen.

Die von den Kuratoriumsmitgliedern angeregten Veränderungen im Berichts- und Informationswesen der Hochschulleitung (Vorlage von schriftlichen Berichten) wurden von der Hochschulleitung aufgegriffen und inzwischen ressortverantwortlich umgesetzt.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, im Interesse einer erleichterten und der Aufgabenstellung angemessenen Arbeitsweise des Kuratoriums zu regeln, dass die Sitzungen zukünftig grundsätzlich nichtöffentlich stattfinden. Sie empfiehlt, dass die bisherigen Rahmenbedingungen einschließlich Sitzungsfrequenz, Fristenregelungen etc. mit dem Ziel weiterer Effizienzverbesserungen überprüft werden sollten und ggf. in Änderungen der Geschäftsordnung einfließen.

Das **Kuratorium und der Erweiterte Akademische Senat (EAS)** wirken insbesondere im Prozess der Wahl der Mitglieder der Hochschulleitung unmittelbar zusammen. Das Kuratorium unterbreitet Vorschläge für die Wahl, die gem. § 6 Abs. 1 FHTW-Satzung mindestens zwei Namen umfassen sollen. Die Wahl selbst wird durch den EAS durchgeführt.

Den Vorgaben folgend hat das "neue" Kuratorium den gegenwärtigen Mitgliedern der **Hochschulleitung** zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung zur Zeit die folgenden Aufgabenbereiche zugewiesen (s. o.): der Präsident ist zuständig für die Entwicklungsplanung, die Strukturplanung sowie die Öffentlichkeitsarbeit; der Erste Vizepräsident ist verantwortlich für Forschungsangelegenheiten, die Forschungspolitik, den Technologie- und Wissenstransfer einschl. Existenzgründerzentrum. Die weitere Vizepräsidentin ist für die Ressorts Studium und Lehre, Fernstudium und Weiterbildung zuständig. Die Aufgaben des Kanzlers als das für die Wirtschafts-, die Finanz- und Haushaltsangelegenheiten zuständige Mitglied der Hochschulleitung ergeben sich unmittelbar aus der FHTW-Satzung.

Die **Ressortzuständigkeit innerhalb der kollegialen Hochschulleitung** hat sich nach Auffassung der Evaluationskommission als zielführend erwiesen. Eigenverantwortliche und personenbezogene Handlungs- und Entscheidungskompetenzen in den zugewiesenen Zuständigkeitsbereichen lassen die Bewertung zu, dass ein abgestimmtes Konzept für die Leitung der Hochschule und ein sachbezogenes Instrumentarium der Information und Kommunikation untereinander entwickelt und umgesetzt werden konnte.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, die Zuständigkeits- und Kompetenzregelungen für die Hochschulleitung auch zukünftig auf das Notwendige in der Satzung zu beschränken und die damit gewonnene Freiheit sowie den Verzicht auf detailgenaue und formalisierte Regelungen zu verstetigen. Darüber hinaus ist das Kuratorium dazu legitimiert, weitere Zuständigkeitsregelungen für die Mitglieder der Hochschulleitung zu treffen.

8.3. Prinzipien für die Festlegung von Kompetenzen

Schaffung von klaren Befugnissen und Verantwortlichkeiten

Mit der Umsetzung der in der FHTW-Satzung rechtlich vorgegebenen Organstruktur für das Kuratorium, den (Erweiterten) Akademischen Senat, die Hochschulleitung und die Fachbereiche ist innerhalb der Hochschule nach dem Urteil der Evaluationskommission für klare Befugnisse und Verantwortlichkeiten gesorgt. Diese eröffnen neue Handlungsspielräume für die unmittelbar Zuständigen.

Die Festlegung von persönlich zurechenbaren Befugnissen und Verantwortlichkeiten sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene setzt voraus, dass Zuständigkeiten und Rechenschaftspflichten dort angesiedelt werden, wo die Entscheidungen getroffen und ihre Ergebnisse bewertet und kontrolliert werden können. Die Evaluationskommission kann hierzu konstatieren, dass die Umsetzung in der Hochschule auf den Weg gebracht wurde. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die transparente und dokumentierte Abgrenzung von Aufgaben, die auf zentraler bzw. dezentraler Ebene wahrzunehmen sind.

Die Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Bereichen bedarf bei der Fortführung des Reformvorhabens über den 30.09.2002 hinaus weiterer Entwicklung und Konkretisierung

8.4 Kompetenzverteilung zwischen zentraler und dezentraler Ebene

Die Kompetenzverteilung und das Zusammenwirken von zentralen und dezentralen Bereichen an Hochschulen unterliegen einem dauerhaften Entwicklungsprozess. Eine detaillierte und dauerhafte Fixierung der Kompetenzen zwischen zentraler und dezentraler Ebene kann es in Organisationen nicht geben. Vielmehr müssen sie in einem ständigen Spannungsverhältnis zwischen Zentralität und Dezentralität in Ab-

hängigkeit von Sachfragen, handelnden Personen und Randbedingungen neu entwickelt werden. Aus diesem Grunde unterliegen auch die an der FHTW Berlin zur Zeit erreichten Ergebnisse einer ständigen Weiterentwicklung.

8.4.1 Kompetenzen von zentralen und dezentralen Bereichen

Die FHTW hat nach den Subsidiaritäts- und Delegationsprinzipien den Prozess einer Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und damit verbundener Verantwortungszuweisung auf die „Arbeitsebenen“ begonnen und führt ihn kontinuierlich fort. Im Laufe der Begleitung dieses Prozesses konnte die Evaluationskommission feststellen, dass diese Entwicklung auf allen Ebenen akzeptiert und „verinnerlicht“ wurde. Damit werden das Bewusstsein für die eigenständige Wahrnehmung dieser Aufgaben geschärft und die Voraussetzungen für höhere Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit geschaffen.

Die zentrale Koordination, Leitung und Kontrolle dieses Delegationsprozesses ist primäre Aufgabe der Hochschulleitung. Die Evaluationskommission vertritt die Auffassung, dass der Erfolg dieses Teils des Reformvorhabens der Hochschule in hohem Maße an dessen konsequente Umsetzung durch die Hochschulleitung geknüpft ist.

Gleichzeitig gilt es festzustellen, dass es nicht immer notwendig und sachdienlich ist, das Prinzip der Dezentralisierung und Delegation ausnahmslos für jeden Regelungsbereich umzusetzen. Diese Feststellung gilt insbesondere für die Fachbereichsebene, wo den Dekanen zugestanden werden muss, über Strukturen und Organisationsformen von Studium und Lehre für ihren Fachbereich eigenständig zu entscheiden und die Kompetenzen innerhalb des Fachbereiches zu verteilen. Der Erfolg eines Dekans/einer Dekanin wird bei der Aufgabenerfüllung in besonderem Maße davon abhängig sein, wie es gelingt, kollegiale Arbeitsstrukturen herzustellen und möglichst viele Fachbereichsmitglieder an den Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, das Prinzip der dezentralen Verantwortung bei zentraler Koordination der Prozesse durch die Hochschulleitung kontinuierlich umzusetzen. Dabei sind ausreichend „Freiräume“ für die Anpassung der Methoden, Verfahren und Kompetenzregelungen an die jeweiligen Sachverhalte zu gewähren. Die Zusammenführung von Befugnissen einerseits und Verantwortlichkeit andererseits im ständigen Spannungsverhältnis von dezentralen und zentralen Kompetenzen muss als Leitprinzip für die Aufbauorganisation einer Hochschule gewahrt bleiben, für dessen Umsetzung sich die Hochschulleitung verantwortlich fühlen muss.

Die Hochschulleitung hat der Evaluationskommission berichtet, dass die Verlagerung der Aufgabenerfüllung von der zentralen Hochschulverwaltung in die dezentralen Bereiche dort an personelle Kapazitätsgrenzen stößt. Dies wirke sich insbesondere bei Dekanen / Dekaninnen sowie auf die Professoren und Professorinnen aus, deren eigene wissenschaftliche Arbeit durch die wachsende Übernahme von konzeptionellen und verwaltungsmäßigen Arbeiten (Evaluation, Standort, Leitbild, Bachelor / Master, neue Studienordnungen, Laborkonzept, Personalbedarf, Einsatzplanung u.a.) kaum noch möglich ist.

Die Hochschulleitung hat begonnen, zur Lösung dieser Probleme eine klarere Arbeitsteilung zwischen Fachbereichen und Zentralverwaltung vorzunehmen, die ausdrücklich auch die Verlagerung von (personellen) Ressourcen von der Zentrale auf die dezentralen Bereiche einschließt. Ein derartiger Prozess kann nach Auffassung der Hochschulleitung nur durch ein gemeinsames Verständnis über die Ziele und Profile der Hochschule auf der Grundlage einer abgestimmten Hochschulentwicklungsplanung umgesetzt werden. Die Evaluationskommission hat diesen Fragen in der zweiten Phase des Reformvorhabens der FHTW besondere Aufmerksamkeit zu gewendet und insbesondere analysiert, wie die dezentralen Einrichtungen personell auf die neuen Aufgabenzuweisungen vorbereitet wurden. Da von einem Personalzuwachs in der Hochschule nicht auszugehen ist, kam und kommt es darauf an, die hohe persönliche Motivation, die an der FHTW für die Durchführung von Reformmaßnahmen festzustellen ist, nicht durch unverträglich hohe Arbeitsbelastung zu gefährden.

Die Umsetzung des Reformvorhabens bringt auch Veränderungen von Aufgabenzuweisungen an das technische und nichtwissenschaftliche Personal der FHTW mit sich (z.B. durch die Neuordnung der Fachbereichsverwaltungen, aber auch zunehmend durch die Einführung von internationalen Bachelor- und Masterstudiengängen). Die Evaluationskommission teilt die Auffassung der Hochschulleitung, dass die Neuzuweisung von verwaltungsbezogenen Aufgaben an die Fachbereiche (teilweise mit Finanzrelevanz) deren personelle Verstärkung mit Verwaltungspersonal erforderlich macht.

Als Maßnahme auch zur Personalentwicklung ist die Schaffung der Funktion eines/einer Fachbereichsreferenten/in zu bewerten. Der/die Fachbereichsreferent/in kann als Mittler zwischen dem Dekan/der Dekanin und den Studiengangssprechern/-innen wirken sowie koordinierende und entscheidungsvorbereitende Arbeiten des Fachbereiches leisten.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt der Hochschulleitung, bei der Verlagerung von Kompetenzen und Befugnissen auch die Ressourcen angemessen zu verlagern.

Eine optimale Aufgabenerfüllung der Fachbereiche schließt die Entwicklung einer spezifischen Personalstruktur durch Qualifizierung von geeignetem Personal ein.

Die Einrichtung der Stelle eines/einer Fachbereichsreferenten/in wird für alle Fachbereiche empfohlen.

8.4.2 Aufgaben und Kompetenzverteilung von akademischen Gremien

Die Evaluationskommission hat sich mit dem Aufgabenkatalog des Akademischen Senats insbesondere im Verhältnis zu dem der Hochschulleitung befasst.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, den Aufgabenkatalog des Akademischen Senats grundsätzlich einer kritischen Analyse im Blick auf die legislativen und exekutiven Funktionen zu unterziehen. Hinterfragt werden sollten auch Inhalte und Zuordnungen von Zuständigkeiten (Stellungnahmen / Beschlüsse) im Zusammenwirken zwischen Hochschulleitung, Fachbereichsräten und Akademischem Senat. Eine diesbezügliche Präzisierung ist Voraussetzung für die gebotene Transparenz der Entscheidungsabläufe.

Satzungskonform hat der Akademische Senat **ständige Kommissionen** eingerichtet. Sie beraten sowohl diesen als auch die Hochschulleitung in akademischen Selbstverwaltungsangelegenheiten, wie Studium, Lehre und Weiterbildung, zu Bibliotheksangelegenheiten, zu Forschung und Fragen des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie zur Entwicklungsplanung der Hochschule.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, auch die Zuständigkeiten und die Aufgabenbereiche der ständigen Kommissionen zur Vermeidung von Überschneidungen präzise festzulegen. Im Interesse einer höheren Effizienz bei der Bearbeitung akademischer Selbstverwaltungsangelegenheiten, insbesondere denen des Akademischen Senats, sollten Entscheidungen zu Einzelangelegenheiten, die bisher dem Akademischen Senat vorbehalten waren, den Kommissionen zur abschließenden Erledigung übertragen werden.

Die Evaluationskommission erwartet von dieser Kompetenzteilung neben Effizienzverbesserungen auch eine höhere Motivation und Bereitschaft, Aufgaben im Bereich der akademischen Selbstverwaltung zu übernehmen.

Die Analyse der Evaluationskommission zum Aufgabenkatalog des Akademischen Senats und zur Verteilung von Kompetenzen zwischen den zentralen Organen hat in besonderem Maße auch Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Berufungspolitik als Bestandteil einer Personalentwicklungspolitik und Teil der Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule umfasst. Für beide Aufgabenbereiche, so die Auffassung der Evaluationskommission, liegt die strategische und federführende Zuständigkeit bei der Hochschulleitung, insbesondere im Aufgabenbereich des /der Präsidenten/in.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, strategische Zuständigkeit für die Berufungspolitik der Hochschule als Bestandteil einer Personalentwicklungspolitik und Teil der Struktur- und Entwicklungsplanung bei der Hochschulleitung anzusiedeln und insbesondere im Aufgabenbereich des/der Präsidenten/in zu verankern. Die Evaluationskommission empfiehlt, die besondere Verantwortung der Hochschulleitung für die Berufungspolitik im Zusammenwirken mit den Fachbereichen zu stärken und die Verfahrensgrundsätze für Berufungsverfahren fortzuschreiben (z. B. Berichtspflicht von Vorsitzenden der Berufungskommissionen an die Hochschulleitung, Veto und Recht der Hochschulleitung auf Stellungnahme zu Berufungsvorschlägen u.a.).

8.4.3 Studiengangsprecher/Studiengangsprecherinnen

Der/die Studiengangsprecher/in ist als neue Funktion mit dem Start des Reformvorhabens eingeführt worden. Die Besetzung der Funktion erfolgt gemäß FHTW-Satzung durch Wahl aus dem Kreis der hauptamtlichen Professorinnen und Professoren im jeweiligen Studiengang. Die Amtszeit orientiert sich an der Amtszeit des Fachbereichsrates.

Die Evaluationskommission beurteilt die Etablierung von Studiengangsprechern/-sprecherinnen positiv und sieht durch das Zusammenwirken von Dekan/Dekanin und den gewählten Studiengangvertretern/-innen die Chance, innovative Entwicklungen in Studium und Lehre zügiger zu steuern, zu vermitteln und umzusetzen.

Die Evaluationskommission gelangt zu der Feststellung, dass es im Blick auf die Aufgaben, die Verantwortung und die Entscheidungskompetenzen (Führungsaufgabe) für diese Funktion in den Fachbereichen sehr unterschiedliche Vorstellungen gibt. Die Akzeptanz der Funktion, ihre Stellung im Verhältnis zum Dekan / zur Dekanin und das Engagement zur Übernahme einer solchen Aufgabe sind ebenfalls unterschiedlich ausgeprägt. Oftmals hemmen auch Unsicherheit über die Kompetenzen des /der Studiengangsprechers/in in der kollegialen Hierarchie die Bereitschaft, das Amt zu übernehmen.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, die Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche der Studiengangsprecher/innen detailliert festzulegen, an der sich alle Fachbereiche orientieren. Die Motivation zur Übernahme und Wahrnehmung dieser Funktion kann noch durch die Schaffung von neuen Anreizen gestärkt werden.

8.5 Wahlmodalitäten und das Prinzip der doppelten Legitimation

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, die Besetzung von Ämtern in Leitungsorganen auf der Grundlage des Prinzips der doppelten Legitimation vorzunehmen.

Hochschulleitung

Durch die Satzung der FHTW Berlin wurden in Abweichung zum BerlHG die Wahl und Bestellung der Mitglieder der Hochschulleitung neu geregelt. Das Amt des Präsidenten oder der Präsidentin und die Ämter der Vizepräsidenten oder Vizepräsidentinnen werden auf Vorschlag des neuen Kuratoriums der FHTW durch Wahlen im

Erweiterten Akademischen Senat besetzt. Die Funktion des Kanzlers / der Kanzlerin ist durch die dienstrechtliche Stellung des derzeitigen Amtsinhabers davon nicht berührt.

Die Hochschulleitung ist einerseits dem Kuratorium als zentralem Beratungs-, Kontroll- und Beschlussorgan rechenschafts- und berichtspflichtig und andererseits auch dem Akademischen Senat als zentralem akademischem Selbstverwaltungsgremium der Hochschule. Sie unterbreitet dem Akademischen Senat Beschlussvorschläge in den die Hochschule als Ganzes betreffenden Angelegenheiten und ist dafür verantwortlich, die Entscheidungen des Akademischen Senats umzusetzen.

Das Wahlverfahren erfolgt in engem Zusammenwirken zwischen dem/der Vorsitzenden des Kuratoriums und dem/der Vorsitzenden des Erweiterten Akademischen Senats. Das alleinige Vorschlagsrecht für die Besetzung der Ämter hat das Kuratorium. Die Vorschläge erfordern die Zustimmung des/der zuständigen Senators / Senatorin. Die so gewählten Mitglieder der Hochschulleitung werden durch den / die Senator /Senatorin für Wissenschaft, Forschung und Kultur bestellt.

Das Prinzip der doppelten Legitimation ist hinsichtlich der Wahl des Präsidiums durch die Vorgaben der Satzung von Beginn des Reformvorhabens an umgesetzt.

Festzustellen ist an dieser Stelle, dass der Erweiterte Akademische Senat, der ausschließlich wegen der Wahl von Mitgliedern der Hochschulleitung zusammengetreten war und ansonsten die Hochschulbelange nicht unmittelbar beeinflusst hat, mit dieser Aufgabe nach Beurteilung der Evaluationskommission offensichtlich überfordert wird (siehe a.a.O.)

Aus den konkreten Erfahrungen des Zusammenwirkens im Wahlverfahren für Vizepräsidenten/innen wurde ebenfalls erkennbar, dass es einer Neuregelung zum Vorschlagsverfahren für die Ämter der Hochschulleitung bedarf. Hierbei wird ein frühzeitiges Zusammenwirken von Wahl- und Vorschlagsgremium ggf. in Gestalt einer gemeinsamen „Findungskommission“ von Kuratorium und Akademischem Senat unter Vorsitz des/der Vorsitzenden des Kuratoriums mit Sicherheit hilfreich sein.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, eine Neuregelung zum Vorschlagsverfahren für die durch Wahl zu besetzenden Ämter der Hochschulleitung mit dem Ziel zu erarbeiten, schon im Vorfeld – durch eine gemeinsame Kommission (Findungskommission) - eine Abstimmung zwischen vorschlagendem Organ und Wahlorgan zur Auswahl von Bewerbern und Bewerberinnen herbeizuführen.

Die Evaluationskommission hat auch die Frage der Mitwirkung des Präsidenten/der Präsidentin bei der Auswahl von Kandidaten/Kandidatinnen für die weiteren durch Wahl zu besetzenden Ämter der Hochschulleitung beraten. Sie sieht diese Möglichkeit der Mitwirkung im Sinne einer kollegialen Arbeitsweise der Hochschulleitung als zielführend an.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt eine angemessene Beteiligung des/der gewählten Präsidenten/Präsidentin bei der Entscheidungsfindung des Kuratoriums zu den Wahlvorschlägen für die Ämter der Vizepräsidenten / Vizepräsidentinnen.

Dekan / Dekanin

Das Prinzip der doppelten Legitimation der Dekane als Leiter bzw. Leiterin eines Fachbereiches ist bisher nicht umgesetzt. Die Satzungsregelungen der FHTW weichen in diesem Bereich nur unwesentlich von denen des Berliner Hochschulgesetzes ab und geben insoweit keine innovativen Impulse.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, die doppelte Legitimation der Dekane durch Hochschulleitungs- und Fachbereichsratsvotum sicherzustellen, weil dies im Sinne einer konsequenten hochschulweiten Professionalisierung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung sowie im Interesse einer angemessenen Handlungsfähigkeit des Dekans / der Dekanin und der Leitungskompetenzen im Fachbereich als zielführend angesehen wird.

Die Evaluationskommission hat sich darauf verständigt, keine abschließende Position zu Lösungen zu beziehen, mit denen die doppelte Legitimation der Dekane hergestellt werden könnte. Zur Ausgestaltung des Prinzips der doppelten Legitimation auf dezentraler Ebene sind folgende Optionen denkbar²:

- Wahl des Dekans/der Dekanin durch den Fachbereich mit Vetorecht der Hochschulleitung
- Wahl des Dekans/der Dekanin durch den Fachbereich auf Vorschlag der Hochschulleitung
- Bestellung des Dekans/der Dekanin durch die Hochschulleitung nach Anhörung des Fachbereichs
- Bestellung des Dekans/der Dekanin durch die Hochschulleitung auf Vorschlag des Fachbereichs

Sie empfiehlt weitergehend einen hochschuloffenen Verständigungsprozess zu Fragen wie Amtszeiten, Haupt- oder Nebenamt und Zuständigkeiten und Kompetenzen des Dekans / der Dekanin.

Die Abberufung von Personen in Leitungsfunktionen kann analog zum jeweiligen Wahl- und Bestellungsverfahren ausgestaltet werden.

Hinsichtlich des Aufgabenverständnisses und der Rolle der Dekane / Dekaninnen im Zusammenwirken mit dem Akademischen Senat hat die Evaluationskommission diskutiert, ob die Dekane / Dekaninnen als Vertreter oder Vertreterinnen der Fachberei-

² a.a.O.

che im Akademischen Senat „geborene“ Mitglieder mit Stimmrecht oder wie bisher beratende Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit Rede- und Antragsrecht an den Sitzungen sein sollten. Hierzu vermag die Evaluationskommission keine abschließende Empfehlung zu geben. Einerseits spräche ein direktes Zusammenwirken der zentralen und dezentralen Selbstverwaltungsebene für eine derartige Schlussfolgerung, andererseits liefe eine solche Regelung der angestrebten Trennung von, „exekutiven“ und „legislativen“ Funktionen auf allen Ebenen entgegen.

Zusammenwirken von Hochschulleitung und Dekanen und Dekaninnen

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt die „Institutionalisierung“ von regelmäßig stattfindenden um die Dekane und Dekaninnen erweiterten Hochschulleitungsrunden zu bestimmten Themen im Sinne einer Interessen- und Zielabstimmung für die Hochschulentwicklung an. Die Beteiligung des/der AS-Vorsitzenden an den Beratungen wird empfohlen.

Die bisher praktizierten informellen Gesprächsrunden zwischen der Hochschulleitung und den Dekanen, derzeit ohne hinreichend definierte Legitimation und Verbindlichkeit, könnten dadurch die ihnen zukommende Qualität erhalten.

8.6 Zielvereinbarungen als Instrument zur Steuerung und Motivation

Das im Leitbild der FHTW auch aufgenommene bildungspolitische Ziel der interdisziplinären Vernetzung der Studienangebote sowie der integrativen Aufgabenwahrnehmung in Lehre, Forschung und Entwicklung soll insbesondere durch die zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen teilweise bereits geschlossenen bzw. noch abzuschließenden Zielvereinbarungen konkretisiert und in seiner Erreichbarkeit messbar gemacht werden.

Die Struktur dieser Zielvereinbarungen ist hierarchisch aufgebaut: Eine mit allen Fachbereichen abgeschlossene Rahmenvereinbarung dient dazu, die Berichtspflicht und die Formulierung und Verwirklichung gemeinsamer Ziele transparent zu machen, festzuschreiben und die Struktur der jeweiligen Einzelzielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen vorzugeben. Die Inhalte der mit den einzelnen Fachbereichen abgeschlossenen bzw. abzuschließenden Zielvereinbarungen haben konkrete Teilziele zum Gegenstand, z.B. Regelungen zur Evaluierung von Studium und Lehre.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, die Intensivierung der Aktivitäten der Hochschule, um die Kriterien zur Einhaltung von Zielvereinbarungen verständlich und handhabbar zu machen. Sie empfiehlt, die Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen auf die zentralen Aufgaben in Lehre, Studium, Forschung und Dienstleistung der Fachbereiche zu konzentrieren und sie nicht zu kleinteilig und maßnahmenbezogen anzulegen.

8.7 Wirtschaftsführung und Reform des Rechnungswesens

Das an der FHTW neu eingeführte Modell der internen Mittelverteilung einschließlich der Einrichtung einer aus investiven Mitteln gespeisten zentralen Reserve ist eine wichtige Voraussetzung dafür, die Ziele des Reformvorhabens (Dezentralisierung, Dereglementierung) zu operationalisieren. Durch die Einrichtung eines fachbereichsübergreifenden Antragsverfahrens zur Mittelzuweisung aus der zentralen Reserve ist ein Instrumentarium entwickelt worden, das Rationalität und Wirtschaftlichkeit der Aufgabendurchführung sicherstellen soll. Die Evaluationskommission hat sich mit Details des Mittelzuweisungsmodells befasst, es als entwicklungsfähig und das Instrument insgesamt positiv bewertet.

Die FHTW hat ihr Rechnungswesen modernisiert und damit begonnen, eine hochschulinterne Kosten- und Leistungsrechnung ab dem 1.1.2002 einzuführen. Zudem ist die Aufstellung eines Wirtschaftsplans ab dem Jahre 1999 verwirklicht.

Die Evaluationskommission hält die bisherigen von der Hochschulleitung geplanten bzw. umgesetzten Einzelmaßnahmen im Sinne der Professionalisierung des Rechnungswesens und des Controllings für sachgerecht und würdigt ausdrücklich die Beteiligung von innerhochschulischen Experten der Fachbereiche bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung.

Mit dem durch die Kosten- und Leistungsrechnung verfügbaren Informationen wird die Hochschule in die Lage versetzt, die bislang mehr mengenbestimmte interne Mittelverteilung zunehmend durch Leistungsindikatoren zu steuern. Hierbei sollten auch die im Zuge des hochschulübergreifenden Kennzahlenprojekts gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse einbezogen sowie auf ihre Verwendbarkeit für eine interne erfolgsabhängige Budgetsteuerung geprüft werden.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt, die Mittelverteilung und die dafür vorgesehenen Methoden zukünftig einer Evaluation zu unterziehen, insbesondere zur Mittelverteilung innerhalb der Fachbereiche sowie im Hinblick auf die Definition und Anwendung von leistungsbezogenen Kriterien in den Fachbereichen.

Die Evaluationskommission musste zur Kenntnis nehmen, dass das kaufmännische Rechnungswesen – das ursprünglich bereits zum 1.1.2001 eingeführt werden sollte – nunmehr zum 1.1.2002 gestartet ist. Die Gründe wurden unter Punkt 5.4. bereits beschrieben. Die Verzögerung wird von der Evaluationskommission kritisch bewertet. Sie weist aber ergänzend darauf hin, dass Anfangsschwierigkeiten bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung unabwendbar sind. Übertriebene Erwartungen in Bezug auf die schnelle Aussagefähigkeit dieses Instrumentariums sollten die Umstellungsphase nicht unnötig belasten.

Die Evaluationskommission hatte sich bereits im Zwischenbericht mit der Frage befasst, ob es zwingend geboten sei, etwa für alle Hochschulen des Landes Berlin eine einheitliche Software vorzuschreiben und damit einheitliche Softwarevorgaben für die Ausgestaltung des Rechnungswesens zu machen. Sie ist zu der Auffassung gelangt, dass es weder möglich noch sachgerecht wäre, etwa allen Hochschulen unabhängig von Aufgabenstellung und Größe vorzuschreiben, welche Software im Rechnungswesen zum Einsatz kommen soll. Die Evaluationskommission begrüßt daher die Entscheidung des Landes, dem Einsatz der neuen Software an der FHTW Berlin im Interesse ihrer Steuerungsfähigkeit zuzustimmen.

Empfehlung

Die Evaluationskommission empfiehlt dem Land Berlin bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung den Hochschulen, und damit auch der FHTW Berlin, einen breiten Gestaltungsraum zu ermöglichen und von einer Detailsteuerung abzusehen. Es sollten auf dem Gebiet des Rechnungswesens vielmehr Festlegungen zur Vergleichbarkeit der von den Hochschulen bereitzustellenden Daten getroffen und die Schnittstellen für hochschulübergreifende Datenerhebungen definiert werden.

Berlin, 01. März 2002

Für die Evaluationskommission

Dr. Jürgen Ederleh

Vorsitzender