

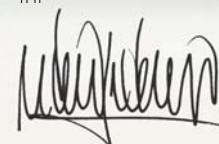
Liebe Leserinnen und Leser,

das Beichtgeheimnis zählt zu den ältesten Datenschutzrechten überhaupt und seine Verletzung wird nach kanonischem Recht mit der Höchststrafe der Exkommunikation bestraft. Geheimnisse neueren Datums wie das Bankgeheimnis oder das Briefgeheimnis sind uns nicht minder heilig und haben ebenfalls die Achtung gebietende Patina, die nur dort ansetzen kann, wo die archaischen Ängste aller Menschen zu Hause sind. Geheime Dienste und Geheime Räte beflügeln seit Jahrhunderten unsere Phantasie und wir begegnen Ihnen gleichermaßen mit Ehrfurcht und scheuer Neugier.

Nun hat auch HIS seine erste Geheimstudie auf den Weg gebracht und ist damit in den Club der wirklich wichtigen Einrichtungen aufgestiegen. Die so genannte Geheimstudie von HIS zu den Auswirkungen der Studiengebühren wurde eifrig von Redaktion zu Redaktion gereicht, ist es doch die vornehmste Aufgabe journalistischen Seins überhaupt, Geheimes zu heben, um so dem frühen Zeitungsleser bei Kaffee und Croissant das wohlige Gefühl der umfänglichen Informiertheit zu erlauben.

Geheimstudien sind gewissermaßen geadelte Studien. Es ist bedauerlich, dass unsere Studie mit der Freigabe dieses Prädikat so früh verloren hat. Quasi profan entwertet durch Feststellung, fast so, wie eine teure Fahrkarte mit dem primitiven Knirschen der Lochzange auf ihren Altpapierwert zurückgeführt wird. Und da HIS per Satzung zur Veröffentlichung aller Ergebnisse verpflichtet ist, ist damit auch die Aufnahme in den erlauchten Kreis der Geheimbünde wieder in weite Ferne gerückt. Schade – würde es doch die Berichte viel interessanter machen.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht Ihnen  
Ihr



Martin Leitner

## Titelthema

### Die Studiengebührenstudie – Entstehung, Ergebnisse, Einschätzung

## Hochschul-Entwicklung

### Prozessorientierung – „Plastikwort“ oder Leitmetapher?

## Hochschul-IT

### Von der Prozesslandkarte bis zur Geschäftsfunktion

## Inhaltsverzeichnis

Die Studiengebührenstudie – Entstehung, Ergebnisse, Einschätzung **2** | Die soziale Dimension im europäischen Hochschulraum **5** | Prozessorientierung – „Plastikwort“ oder Leitmetapher für die Organisationsentwicklung **8** | Abfallentsorgung in Hochschulen **10** | Interview mit Dr. Uwe Hübner **11** | Prozessorientierung in HISinOne – von der Prozesslandkarte bis zur Geschäftsfunktion **13** | Rückblick **16** | Ausblick **16**

HIS: Magazin

Ausgabe 1/2009

Herausgeber:

HIS Hochschul-Informations-System GmbH

Prof. Dr. Martin Leitner

Redaktion:

Theo Hafner

(verantwortlicher Redakteur)

Adresse:

HIS Hochschul-Informations-System GmbH  
Goseriede 9 | 30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)

Telefon 0511-1220-290

Telefax 0511-1220-160

ISSN 1867-9862

Das HIS:Magazin erscheint viermal im Jahr  
(Januar, April, Juli, Oktober)

Bezug kostenlos

Das HIS: Magazin ist im Internet unter  
[www.his.de](http://www.his.de) als PDF-Download verfügbar.

Auflage:

1.700 Exemplare

Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, HIS

Druck:

unidruck, Hannover

Hannover, Januar 2009

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das Copyright kann jedoch jederzeit bei der Redaktion eingeholt werden und wird in der Regel erteilt, wenn die Quelle ausdrücklich genannt wird.

# Die Studiengebührenstudie – Entstehung, Ergebnisse, Einschätzung



**S**elten hat eine HIS-Studie eine so starke Resonanz gehabt und Diskussionen in den Medien, in der allgemeinen Öffentlichkeit und in der – auch „großen“ – Politik ausgelöst wie die im Juli 2008 fertig gestellte, im Oktober in Teilen vorzeitig bekannt gewordene und Anfang November schließlich in der Reihe HIS: Forum Hochschule veröffentlichte „Studiengebührenstudie“<sup>1</sup>.

Die besonders ab Ende 2004 verstärkt geführte öffentliche Studiengebührendebatte wurde hinsichtlich ihrer befürchteten negativen bzw. unterstellten positiven Auswirkungen sowohl von den Kritikern als auch den Befürwortern mangels empirischer Daten faktisch ausschließlich mit nicht belegten Annahmen, häufig sogar mit Spekulationen, geführt. Im Fokus der Diskussionen standen dabei insbesondere zwei traditionell umstrittene Annahmen:

- (1) Erwartung eines zunehmenden Verzichts von Studienberechtigten auf die Einlösung ihrer erworbenen Studienoption mit der Konsequenz eines Absinkens der im internationalen Vergleich ohnehin zu niedrigen Studienanfänger- und Absolventenquoten sowie – wegen der unterstellten sozial selektiven Abschreckung von Studiengebühren – eine Erhöhung

der besonders in Deutschland ohnehin ausgeprägten sozialen Disparität beim Hochschulzugang.

- (2) Erwartung einer Steigerung der Qualität von Studium und Studienbedingungen als Folge der Mobilisierung neuer Ressourcen sowie der Stärkung der Position der Studierenden in der Rolle der besseren Studienbedingungen einfordernden Kunden der Hochschulen; letztlich ließen beide Faktoren eine effizientere Gestaltung des in Deutschland eher ineffizienten Studiums (Studiendauer, Studienabbruch, Absolventenalter) bei zugleich qualitativer Aufwertung des Studienabschlusses erwarten.

Wegen des sich frühzeitig abzeichnenden „empirischen Defizits“ der möglichen Auswirkungen der Erhebung von Studiengebühren auf die Studienentscheidungen von Studienberechtigten und weil klar war, dass dieses Defizit ausschließlich über die repräsentative Befragung von Studienberechtigten (und nicht etwa von bereits Studierenden) behoben werden konnte, wurde im Rahmen der HIS-Untersuchungsreihe „Studienberechtigtenpanel“ ein entsprechendes Erhebungsmodul neu entwickelt und bei der Befragung der Studienberechtigten 2006 eingesetzt (Feldphase: Dezember 2006/Januar 2007). Den Kern des insgesamt aus fünf Fragen bestehenden Studiengebührenmoduls bildete die Fragestellung „In einigen Bundesländern werden bereits Studiengebühren von bis zu 500 Euro

ab dem ersten Semester erhoben bzw. sind in Kürze geplant. Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Studienpläne?“, bei der darum gebeten wurde, nur eine Antwort zu geben.

Die Auswertung dieser Frage bildet auch die Basis für die „Studiengebührenstudie“, die sich gleichwohl als explorative Untersuchung versteht. Denn mit ihr liegt nur ein erster, wenn auch belastbarer empirischer Zugriff auf die Analyse der Auswirkungen von Studiengebühren auf das nachschulische Ausbildungsverhalten bei studienberechtigten Schulabgänger/innen vor (s. u.).

## Auswirkungen von Studiengebühren auf die Studienpläne von Studienberechtigten

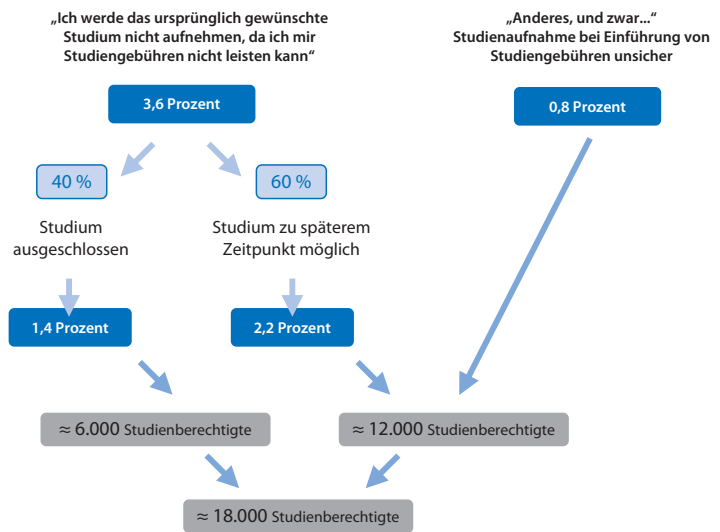
Knapp ein Zehntel (8 Prozent) der Studienberechtigten 2006 fühlt sich von dem Thema Studiengebühren nicht berührt, da sie trotz der angestrebten und auch erworbenen Hochschulzugangsberechtigung nie vorhaben zu studieren. Der mit 54 Prozent größte Anteil der Studienberechtigten 2006 wird dagegen sein Studium unabhängig von Studiengebühren an der gewählten Hochschule fortsetzen bzw. aufnehmen; weitere 13 Prozent geben an, dass an der von ihnen gewählten Hochschule vorläufig keine Studiengebühren geplant sind. Mit insgesamt 6 Prozent der Studienberechtigten ist die Gruppe der „Gebührenflüchtlinge“, also derjenigen, die gezielt an eine Hochschule ohne Studiengebühren gehen, kleiner als vielfach unterstellt. Aber auch der An-

<sup>1</sup> Ch. Heine, H. Quast, H. Spangenberg: Studiengebühren aus der Sicht von Studienberechtigten. Finanzierung und Auswirkungen auf Studienpläne und -strategien, HIS:Forum Hochschule 15/2008



Abbildung 1: Studienverzicht aufgrund von Studiengebühren

Welche Auswirkungen hat die Einführung von Studiengebühren auf Ihre Studienplanungen?



HIS-Studienberechtigtenbefragung

teil der Studienberechtigten, die den umgekehrten Weg gehen und mit der Erwartung einer qualitativ besseren Ausbildung gezielt eine Hochschule mit Studiengebühren wählen, ist mit 2 Prozent nur marginal.

Knapp 4 Prozent aller Studienberechtigten 2006 geben an, das ursprünglich gewünschte Studium nicht aufzunehmen, da sie sich Studiengebühren nicht leisten können. Hinzu kommt knapp 1 Prozent der Studienberechtigten, die sich bei einer Einführung von Studiengebühren hinsichtlich der Aufnahme eines Studiums unsicher sind. Aber auch unter den genannten fast 4 Prozent der Studienberechtigten, die angeben, das ursprünglich gewünschte Studium wegen Studiengebühren nicht aufzunehmen, sind 60 Prozent, die eine Studienaufnahme für die Zukunft nicht gänzlich ausschließen. Der Anteil der Studienberechtigten, die aufgrund der Einführung von Studiengebühren auf ein Hochschulstudium verzichten, liegt somit zwischen minimal 1,4 Prozent (Studienaufnahme wird definitiv ausgeschlossen) und maximal 4,4 Prozent (Studium wird zum Teil noch zu einem späteren Zeitpunkt in Erwägung gezogen). In Absolutzahlen hochgerechnet sind dies zwischen 6.000 und 18.000 Studienberechtigte des Jahrgangs 2006 (s. Abb. 1).

Die in nahezu jeder der zahlreichen Anfragen der Medien zur Studiengebührenstudie gestellte Frage, ob dies nun viel oder eher wenige seien, lässt sich zunächst folgendermaßen beantworten:

Zwar wird damit eine nennenswerte Zahl von Studienberechtigten aufgrund von Studiengebühren vom Studium abgehalten, allerdings fällt dieser Abschreckungseffekt geringer aus, als in den teilweise hitzigen politischen Debatten über „massenhafte“ Abschreckung behauptet wurde. Studiengebühren sind nach der Studie in der Tat nur eine (und nicht die wichtigste) von mehreren Ursachen für Studienberechtigte, sich gegen ein Studium zu entscheiden.

Allerdings: Es gibt nicht nur Hinweise auf ein im Jahrgangvergleich generell steigendes Gewicht von finanziellen Überlegungen, respektive Restriktionen, bei der Entscheidung über die nachschulischen Werdegänge. Ermittelt wurde in der Studiengebührenstudie vielmehr auch, dass Studienverzicht aufgrund von Studiengebühren nicht nur überdurchschnittlich abschreckend bei Frauen und Abgängern aus beruflichen Schulen besteht, sondern auch herkunftsspezifisch selektiv wirkt und zwar insofern, als bei Kindern aus hochschulfernen Elternhäusern (kein Elternteil verfügt über einen Hochschulabschluss)

der Studienverzicht aufgrund von Studiengebühren überdurchschnittlich ausgeprägt ist – also genau bei der Gruppe von Studienberechtigten, die ohnehin herkömmlich erheblich seltener als ihre „Gegengruppe“ Entscheidungen zugunsten eines Hochschulstudiums trifft. Hat mindestens ein Elternteil einen Universitätsabschluss, verzichten 3 Prozent der Studienberechtigten auf ein Hochschulstudium, da sie sich wegen Studiengebühren kein Studium leisten können; hat zumindest ein Elternteil eine duale Ausbildung als höchsten beruflichen Abschluss absolviert, liegt dieser Anteil mit 6 Prozent doppelt so hoch.

Dieser Unterschied scheint nicht besonders groß zu sein. Von Bedeutung ist nun aber, wie nur mittels multivariater Analysen gezeigt werden kann, dass Studiengebühren einen „eigenständigen“, zusätzlichen restriktiven Einfluss auf die nachschulische Ausbildungswahl der genannten Teilgruppe ausüben; mit anderen Worten: Der quantitativ zunächst vergleichsweise kleine Einfluss aufgrund von Studiengebühren kommt kumulativ zu der her-



kömmlich erheblichen Selektivität bei der Studienentscheidung hinzu.

Für die naheliegende Schlussfolgerung, dass mit der Einführung von Studiengebühren die soziale Selektivität bei der Entscheidung für ein Studium auch insgesamt zugenommen hat, da durch Studiengebühren nun sozusagen zusätzlich auch noch ein Teil der ohnehin relativ wenigen Studienberechtigten aus hochschulfernen Elternhäusern, für die ein Studium grundsätzlich infrage kam, von der Realisierung der ursprünglich gewünschten Studienpläne abgeschreckt wird, konnten zwar deutliche empirische Hinweise, nicht aber bereits eindeutige Belege erzielt werden.

Erstaunen mag das weitere Ergebnis, dass sich die Anteile der Studienberechtigten mit Studienverzicht (da sie sich Studiengebühren nicht leisten können), zwischen Bundesländern, die Studiengebühren bereits eingeführt, zumindest aber beschlossen haben (5 Prozent), und Ländern ohne (geplante) Studiengebühren nur geringfügig unterscheiden (West: 4 Prozent, Ost: 3 Prozent). Für die ostdeutschen Länder reicht hier die Spannweite von 5 Prozent bei Studienberechtigten, die ihre Hochschulzugangsberechtigung in Brandenburg, bis zu 1 Prozent, die diese in Sachsen-Anhalt erworben haben. Dies verweist besonders für die neuen Länder, in denen Studiengebühren ja nie ernsthaft geplant waren, auf zweierlei: Offensichtlich hat die Studiengebührendiskussion Abschreckungswirkung auch bei Studienberech-

tigten erzeugt, die bei einer Studienaufnahme in dem Land, in dem sie ihre Hochschulreife erworben haben, gar nicht von Studiengebühren betroffen wären. Zudem hat eine Teilgruppe die oben wiedergegebene Frage nach den Auswirkungen von Studiengebühren auf ihre Studienpläne vermutlich im (politischen) Konjunktiv verstanden: Falls doch noch Studiengebühren eingeführt werden, würde ich das ursprünglich beabsichtigte Studium nicht aufnehmen. Offensichtlich hat die Studiengebührendiskussion zumindest im Befragungszeitraum zu einer „unnötig“ grenzüberschreitenden, generellen Verunsicherung beigetragen.<sup>2</sup>

## Rückblickende Einschätzung

Gerade dieser zuletzt genannte Befund bestätigt nochmals die Richtigkeit, die Studiengebührenstudie deutlich als Untersuchung mit nur vorläufigen Befunden, also als eher explorativ, zu charakterisieren. Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass es sich beim Befragungszeitpunkt (Dezember 2006/Januar 2007) um einen vergleichsweise frühen Zeitpunkt der Einführung von Studiengebühren

gehandelt hat (tatsächliche Erhebung erst in zwei Ländern, teilweise noch unsicherer Stand bezüglich der Höhe der Gebühren, der Befreiungstatbestände, der Kapazitätsgrenze für die maximale Verschuldung bei Finanzierung über Kredite etc.). Deshalb wurde auf das Erfordernis weiterer Untersuchungen hingewiesen, um die Nachhaltigkeit der gezeigten Auswirkungen zu überprüfen. Dies alles hat jedoch in der öffentlichen Diskussion kaum eine Rolle gespielt. Positiv ist freilich auch zu vermerken, dass die bei politisch umstrittenen, unliebsamen Expertisen üblicherweise auftretende Reaktion – Infragestellung von Methode, Auswertungen und deren Interpretation – bei der Studiengebührenstudie vollständig ausgeblieben ist.



Dr. Christoph Heine  
heine@his.de

<sup>2</sup> Die bei Ostdeutschen höhere Sensibilität gegenüber Studiengebühren wird auch daran sehr gut deutlich, dass Studienanfänger in den neuen Ländern dem Tatbestand, an der gewählten Hochschule keine Studiengebühren bezahlen zu müssen, erheblich häufiger eine letztlich ausschlaggebende Bedeutung als Hochschulwahlmotiv beimessen als ihre westdeutschen Kommilitonen.

# Die „soziale Dimension“ im europäischen Hochschulraum –

## Aktuelle Daten der europäischen Studierendenbefragung im Rahmen von EUROSTUDENT

**A**m 26. September 2008 wurde der englischsprachige Abschlussbericht der dritten Runde von EUROSTUDENT in Berlin veröffentlicht.<sup>1</sup> Die Daten des von der HIS Hochschul-Informationen-System GmbH koordinierten internationalen Projekts EUROSTUDENT sind momentan einmalig in Europa, da sie einen Einblick in die sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von 23 europäischen Hochschulsystemen aus studentischer Perspektive liefern. Die allgemein positive Wahrnehmung des Projekts führte u. a. dazu, dass EUROSTUDENT zusammen mit dem europäischen Amt für Statistik (Eurostat) mit einem Sonderbericht für das nächste Treffen der 46 Wissenschaftsminister der Bologna-Unterzeichnerstaaten im April 2009 beauftragt wurde.<sup>2</sup>

Mit den EUROSTUDENT-Daten werden drei thematische Schwerpunkte abgedeckt: der Hochschulzugang, die Rahmenbedingungen des Studiums und die internationale studienbezogene Mobilität von Studierenden. In diesem Artikel werden ausgewählte Ergebnisse aus dem vergleichenden Abschlussbericht zum Thema Rahmenbedingungen des Studiums präsentiert. Anhand besonders in-

teressanter Fälle soll gezeigt werden, welche Relevanz die Daten für hochschulpolitische und hochschulpraktische Debatten haben können.<sup>3</sup>

Die Passfähigkeit der Studienrahmenbedingungen für verschiedene Gruppen von Studierenden, insbesondere für Studierende aus hochschulfernen Schichten, ist ein Aspekt, um die Kriterien der gerechten Chancen zu überprüfen, die für den erfolgreichen Abschluss des Studiums förderlich sein sollen. In Abbildung 1 werden ausgewählte Kennzahlen vorgestellt, die Deutschland im europäischen Vergleich darstellen.

Die Grafik zeigt Daten für die Länder mit den jeweils höchsten, niedrigsten und mittleren Werten (Medianwert), die an EUROSTUDENT teilgenommen haben, sowie für Deutschland.<sup>4</sup> Damit bietet die Grafik einen Überblick über die Vielfalt der Studienrahmenbedingungen im Europäischen Hochschulraum und ermöglicht eine

Einordnung der deutschen Situation im europäischen Vergleich.

Zunächst wird gezeigt, dass weniger als ein Viertel der deutschen Studierenden während des Studiums bei ihren Eltern wohnt. Das Wohnen bei den Eltern oder Verwandten hat für gewöhnlich den Vorteil, dass ein Großteil der privaten Lebenshaltungskosten von der Familie getragen wird. Dieser Vorteil kann jedoch durch die beschränkte Wahl des Studienortes aufgehoben werden. Hinzu kommt, dass die Unabhängigkeit von den Eltern, auch wenn sie nicht von jedem Studierenden gleichsam gewünscht ist, beschränkt ist, so dass Selbstbestimmung, die für den Studienerfolg förderlich sein kann, weniger entwickelt wird als bei Nicht-Elternwohnern. Allerdings stecken auch kulturelle Besonderheiten hinter den Daten zur Wohnsituation, wie sich am Beispiel Italiens (stellvertretend für Südeuropa) und Finnlands (stellvertretend für Nordeuropa) zeigen lässt. Studierende aus hochschulfernen Schichten leben sowohl in Italien als auch in Deutschland häufiger bei den Eltern.<sup>5</sup> Eine Erklärung dafür könnte sein, dass Studierende weiterhin

1 HIS (2008): Social and Economic Conditions of Student Life in Europe – Final report. W. Bertelsmann Verlag. Mitte Januar 2009 erscheint die deutsche Übersetzung dieses Berichts in Form eines Arbeitspapiers.

2 Siehe London Communiqué 2007, Absatz 3.4.

3 Siehe auch die ausführlichen nationalen Daten unter <http://iceland.his.de/eurostudent/report/>

4 In der dritten Projektrunde haben die folgenden Länder teilgenommen: Österreich (AT), Bulgarien (BG), Schweiz (CH), Tschechische Republik (CZ), Deutschland (DE), England/Wales (E/W), Estland (EE), Spanien (ES), Finnland (FI), Frankreich (FR), Irland (IE), Italien (IT), Litauen (LT), Lettland (LV), Niederlande (NL), Norwegen (NO), Portugal (PT), Rumänien (RO), Schottland (SCO), Schweden (SE), Slowenien (SI), Slowakische Republik (SK), Türkei (TR).

5 Isserstedt, W. / Middendorff, E. / Fabian, G. / Wolter, A. (2007): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006. BMBF: S. 361



bei ihren Eltern wohnen, um Kosten zu sparen.<sup>6</sup>

Ein Weg, um die Unabhängigkeit von Studierenden in dieser Hinsicht zu fördern, liegt darin, verbilligten Wohnraum anzubieten. Die Länder Estland und England/Wales bestimmen hier den Medianwert. Etwa ein Fünftel aller Studierenden in diesen Ländern lebt in Wohnheimen. Im Vergleich

zu den Mietpreisen auf dem freien Wohnungsmarkt sparen Studierende bei dieser Wohnform 49 bzw. 17 Prozent der monatlichen Mietausgaben.<sup>7</sup> In Bulgarien ist die Bereitstellung von subventioniertem Wohnraum besonders wichtig, da der Großteil der Studierenden nach Sofia zieht, um zu studieren.<sup>8</sup> Deutschland liegt mit 11 Prozent im unteren Mittelfeld. Eine direkte Studienförderung (z. B. BAföG) ist ein Weg für den Staat, v. a. benachteiligte Studie-

rende zu unterstützen. Die Inanspruchnahme von solchen Förderungen hängt sowohl vom Angebot als auch von der Nachfrage ab; die EUROSTUDENT III Daten zeigen das Ergebnis dieses Zusammenspiels. In Deutschland erhält etwa ein Drittel der Studierenden BAföG. Der Medianwert wird hier von Irland mit einem Anteil von 39 Prozent irischer Förderungsempfänger/innen bestimmt.

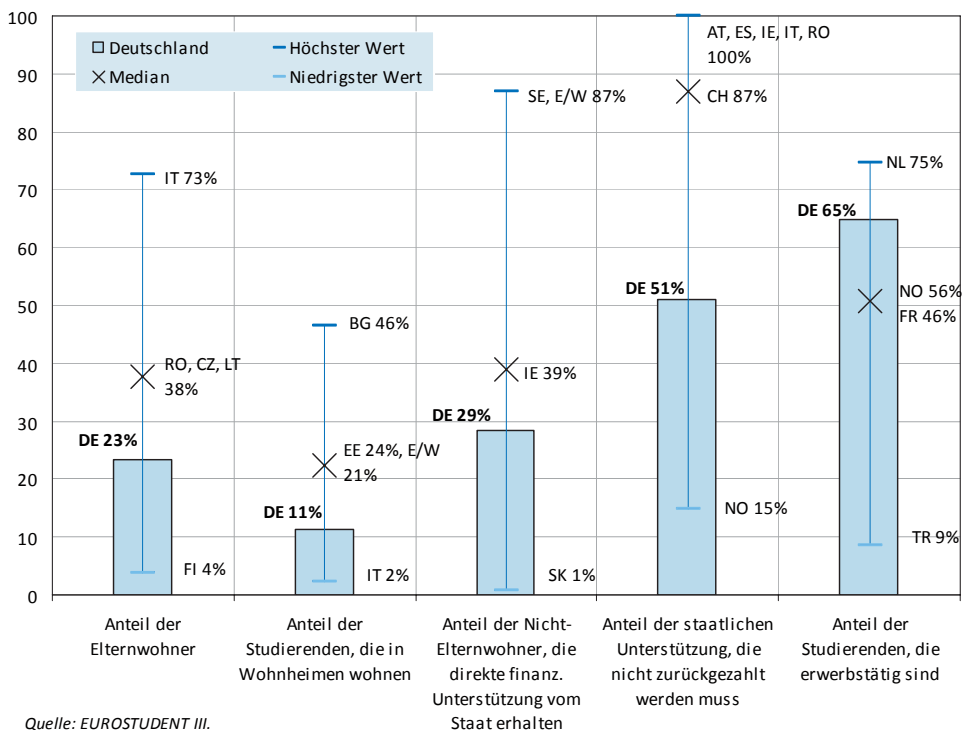
Die Gestaltung von Förderprogrammen variiert stark von Land zu Land. Ein wesentlicher Unterschied besteht in der Frage, ob und in welcher Höhe Studierende

6 Die EUROSTUDENT-Daten zeigen, dass die monatlichen Einnahmen von Elternwohnern zwischen 5 Prozent (Lettland) und 58 Prozent (Portugal) niedriger sind als die der Nicht-Elterninwohner. Siehe HIS 2008, S. 87

7 HIS 2008, S. 78

8 HIS 2008, S. 74

**Abbildung 1: Ausgewählte Indikatoren zu den Rahmenbedingungen des Studiums**





nach Abschluss des Studiums den erhaltenen Förderbetrag zurückzahlen müssen. Die Daten zeigen, dass die erhaltene finanzielle Förderung in einigen Ländern nicht zurückgezahlt werden muss (z. B. in Österreich und Spanien). Im Allgemeinen kann allerdings festgestellt werden, dass die Fördersumme oder die Förderquote (d. h. der Anteil an Empfänger/inne/n) in diesen Ländern niedriger ist als beispielsweise in Schweden oder England/Wales. Finnland ist hier eine positive Ausnahme; der Mehrheit der Studierenden wird eine großzügige finanzielle Unterstützung während des Studiums geboten, die nicht zurückgezahlt werden muss.<sup>9</sup> Deutschland positioniert sich zwischen diesen Fördersystemen. Die Förderquote liegt im unteren Mittelfeld und die Hälfte der direkten Förderung muss zurückgezahlt werden.<sup>10</sup>

Studierende sind aus mehreren Gründen parallel zum Studium erwerbstätig. Erwerbstätigkeit kann als Bewältigungsstrategie angesehen werden, mit der Studierende ihre Grundfinanzierung aufstocken. Diese Finanzquelle ist weiterhin für Studierende attraktiv, da diese ausschließlich auf ihrem

eigenen Handeln beruht und weder von den Eltern noch vom Staat abhängt. Auf Basis der Daten ist festzustellen, dass in der Hälfte der betrachteten Länder mehr als 50 Prozent der Studierenden neben dem Studium erwerbstätig sind. Damit überspielt dieses Phänomen scheinbar viele kulturelle, traditionelle und hochschulpolitische Besonderheiten der Länder. In Deutschland ist der Anteil der Erwerbstätigen mit 65 Prozent aller Studierenden besonders hoch und liegt sogar um drei Prozentpunkte höher, wenn allein Studierende aus hochschulfernen Schichten betrachtet werden.<sup>11</sup>

Um die im EUROSTUDENT-Abschlussbericht jeweils „skizzierte“ Situation besser zu verstehen, gilt es, die Daten in nationalen Studien

weiter zu untersuchen.<sup>12</sup> EUROSTUDENT sieht seine Hauptaufgabe darin, auf Unterschiede und Ähnlichkeiten der sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen für Studierende in den europäischen Hochschulsystemen aufmerksam zu machen. Damit stellt EUROSTUDENT eine wichtige Grundlage für das nationale und internationale Steuerungswissen in der Hochschulpolitik und -praxis bereit. In der vierten Runde des Projekts, das von November 2008 bis Oktober 2011 läuft, werden die Projektkoordinatoren diesen Ansatz weiterverfolgen.

12 Vgl. Bundesamt für Statistik (2008): Die soziale Dimension an den Hochschulen – Die Schweiz im europäischen Vergleich. Online unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/22/publ.Document.111737.pdf>

11 HIS 2008, S. 102

9 HIS 2008, S. 102

10 Einige Länder – u. a. Deutschland – investieren einen großen Teil öffentlicher Mittel in die indirekte Förderung (Kindergeld, Steuererlasse, Infrastruktur usw.). Daten zur nicht-monetären Förderung sind zwischen den Ländern schwer zu vergleichen. Ein Projekt, das dies dennoch für sechs ausgewählte Länder realisiert hat, ist: Schwarzenberger, A. (Hrsg.): Public/Private funding of higher education: a social balance. HIS-Forum Hochschule 5/2008.



Dominic Orr  
orr@his.de



Nicole Rohde  
rohde@his.de



**(Geschäfts-)Prozessorientierung erhält in den Hochschulen hohe Aufmerksamkeit – sei es als Anforderung an moderne Campusmanagement-Software, sei es als Strukturierungswunsch für ein Redesign von administrativen Abläufen. Die hohen Erwartungen an Standard- und Referenzprozesse, möglichst mit einem aufwändigen Modellierungstool auf Glanzpapier dokumentiert, erfüllen sich in der administrativen Praxis leider nur selten, ja führen nicht zuletzt zu einer „Zwangsjacke“, die für Initiativen der Prozessarbeiter vor Ort wenig Raum lassen. Muss das so sein? Hierzu einige reflektierende Anmerkungen aus der Praxis der Organisationsberatung.**

## Prozessverständnis

Als Organisationsberater stellt man häufig fest, dass sich in den Hochschulen das Prozessdenken zumeist an industriellen Anforderungen aus Fertigungsbereichen oder solchen des Informationsmanagements (Datenflüsse) orientiert. Von daher nimmt es nicht Wunder, dass Prozesse dort eher „technisch“ definiert werden und die Konzentration dabei zugleich auf formalen Strukturen, Abläufen und Ergebnissen einschließlich ihrer grafischen Modellierung liegt.

Prozesse auf Basis eines objektivierten Strukturierungskonzepts lassen sich in der realen Welt der Arbeitsprozesse allerdings selten beobachten; denn: Prozesse in Organisationen beruhen nicht zuletzt auf Vorstellungen in den Köpfen der beteiligten „Mitglieder“.

Prozesse verfestigen sich erst durch Kommunikation (Symbole, insbesondere Sprache). Plastische und bildhafte Konstrukte wie z. B. Geschäftsprozesse lassen sich dabei leicht verständlich machen, in ihrer Sinnhaftigkeit vergewissern und kommunizieren. Sie eröffnen aber zugleich erhebliche Interpretationsspielräume, aus denen heraus jeder Betroffene seine Alltagserfahrung einbringen, kommentieren und mitteilen kann. Basieren diese Erfahrungen auf „implizitem Wissen“, lässt sich dieses jedoch kaum in Worte fassen, geschweige denn in formalen Strukturen und Visualisierungen abbilden.

*Beispiel: Ein kleines Kind kann plötzlich Fahrrad fahren. Das Ergebnis steht fest. Den Prozess des Erlernens zu beschreiben, ist nicht möglich.*

## Prozessanalyse

Die notwendige Erkenntnis, dass Prozesse immer auch soziale Konstruktionen von Akteuren sind bzw. soziale Praktiken beinhalten, gilt es bei der Analyse und Modellierung von Prozessen zu berücksichtigen. Auf den Einsatz des Instruments „Prozessanalyse“ möchte ich als Organisationsberater nur ungern verzichten:

- Nur mit einer Prozessanalyse lässt sich die **Leistungsproduktion** in einer Organisation, insbesondere mit ihren Interdependenzen zwischen den Arbeitsprozessen (parallel, sequentiell, gegenseitig sich bedingend) adäquat beschreiben. Prozessanalyse

heißt hier, auch die Strukturen mit einzubeziehen; denn: eine Trennung von Ablauf-(Prozess-) und Aufbau-(Struktur-)Organisation ist sowohl konzeptionell als auch praktisch (konkret sind Prozesse funktions- und objektbezogen) nicht möglich.

- Nur die Prozessanalyse kann die Interaktion von Mensch und Maschine, die unter dem Stichwort „Informatisierung von Arbeit“ die IT-Durchdringung von Arbeitsprozessen beschreibt, in geeigneter Weise einer Analyse zugänglich machen.

## Prozessmodellierung

- (1) Prozessmodellierungen „am Reißbrett“ sind enge Grenzen gesetzt.

Zum einen ist der Kontext der organisatorischen Routinen vor Ort (ermittelt z. B. in der Prozessanalyse) nicht (mehr) bekannt, zum Zweiten kann das explizierte Wissen der handelnden Personen nicht (mehr) einbezogen werden. Zum Dritten steht das Alltagshandeln der betroffenen MitarbeiterInnen häufig nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den Prozessleistungen und kann in neuen Routinen bzw. Arbeitshandlungen konkretisiert werden.

- (2) Erfolgreiche Prozessmodellierungen müssen bewusst **unvollständig bleiben. Es bedarf der Formalisierungslücken in einer Organisation.**

Nur so wird der notwendige Raum für die Entfaltung von Kompetenzen bei der Anwendung von neuen Regeln und Routinen eröff-



# „Plastikwort“ oder Leitmetapher für die Organisationsentwicklung

net, die zugleich in rekursiven Schleifen wieder in den Prozess rückgeführt werden.

*Beispiel: Jeder Einsatz von neuer Software offenbart in der konkreten Nutzung „notwendige“ und „vorläufige“ Formalisierungslücken. Als notwendige Lücken erweisen sich Handlungen/Tätigkeiten, die nicht sinnvoll formalisierbar sind und ein aktives „menschliches“ Tun auf der Basis von Interpretation, Entscheidung und/oder Improvisation verlangen. Vorläufige Lücken können in besagten rekursiven Schleifen als „Softwareüberarbeitung“ gefüllt werden.*

Diese „Vorläufigkeit“ ist im Übrigen nicht dem Unvermögen der Softwareentwickler geschuldet, sondern ein strukturelles Ergebnis ihrer Arbeit: Die ihrer Tätigkeit zugrunde liegenden Referenzmodelle haben sich notwendigerweise von den konkreten Prozessen und Praktiken entfernen müssen („Dekontextualisierung“); beim konkreten Softwareeinsatz muss das Ganze aber wieder in eine Organisationspraxis zurück implementiert werden („Rekontextualisierung“).

## Fazit

Prozessorientierung ist ein wichtiger Baustein für die Gestaltung moderner Verwaltungsorganisation.

Tätigkeiten sequentiell und „abteilungsübergreifend“ vom Ergebnis her betrachten zu können und zu wollen, ermöglicht in den

Hochschulen zugleich ein neues gemeinsames Problemverständnis von Hochschuladministration.

Der Aufwand für die mit einer Prozessorientierung häufig einhergehende „Formalisierungswelle“ sollte in Anbetracht des Nutzens „bescheiden“ bleiben, es sei denn eine Dokumentationspflicht in Wahrnehmung einer extern geforderten Rechenschaftslegung erfordert dies.



Dr. Friedrich Stratmann  
stratmann@his.de



# Abfallentsorgung in Hochschulen – jetzt wird verglichen!

**Benchmarking ist das Zauberwort: Der Vergleich deckt Potenziale auf und beweist deren Realisierungsmöglichkeit. Jetzt hat das Verfahren auch die Abfallwirtschaft der Hochschulen erreicht. Obwohl Sonder- und Gewerbeabfallentsorgung den Grundhaushalt der Hochschulen mit weniger als einem Prozent belasten? Genau deshalb! Die absoluten Kosten für Personal, Technik und externe Dienstleistungen sind beträchtenswert und die historisch gewachsenen Aufgabenledigungen versprechen Optimierungsmöglichkeiten.**

Sechs Hochschulen haben sich einem workshoporientierten Benchmarkingverfahren, strukturiert und moderiert durch HIS, gestellt: Die detaillierte Bestandsaufnahme und der Dialog über Quantität und Qualität brachte interessante und auch überraschende Erkenntnisse.

Ein Studierender produziert rechnerisch 5 kg Sonderabfall und 40 kg Gewerbeabfall, eine Tonne Abfall verursacht zwischen 150 und 300 Euro Personalkosten pro Jahr. Damit liegen interessante Struktur- und Planungszahlen vor, diese helfen aber bei der Suche nach Verbesserungen nicht wirklich weiter.

Von Interesse sind andere Kennzahlen: Welche Leistung bringt das Personal, was kostet der technische Betrieb, welche Angebote machen die Entsorger, welche Potenziale liegen in der getrennten Erfassung von Wertstoffen? Hierauf haben die Teilnehmer am Benchmarking jetzt Antworten.

Sonderabfälle spiegeln den Forschungs- und Lehrbetrieb der Hochschulen wider. Sie sind daher hochschulspezifisch unterschiedlich. Vergleichbar sind dennoch die selbst gesetzten internen Anforderungen an die Aufgabenerledigungen (Service-Level) und die Situation am Entsorgungsmarkt mit Preisdifferenzen von bis zu 400 %.

Die rechnerische Verbindung von Personaleinsatz und entsorgter Sonderabfallmenge offenbart Leistungsunterschiede. Der Spitzenreiter weist rechnerisch entsorgte 150 Tonnen pro Jahr auf. Leistungsunterschiede werden aber plausibel durch ein sehr differenziertes Leistungsangebot. Aufgabe ist es jetzt, dieses vor dem Hintergrund von Effizienz und Effektivität neu zu hinterfragen.

Die interne Logistik für Gewerbeabfall und Wertstoffe ist geprägt durch die angestrebte Trennlogistik, die baulichen und räumlichen

Möglichkeiten, die Verträge mit dem Reinigungsdienst und die Bereitschaft der Beschäftigten und Studierenden, Abfälle zu trennen. Tatsächlich ist dabei so manches noch nicht perfekt geregelt, obwohl Gewerbeabfälle und Wertstoffe ein begehrtes Gut sind. Kommunen und private Verwerter konkurrieren um Gewerbeabfälle. Der Wechsel zu den oft erheblich billigeren Privaten wird zwar durch rechtliche Vorgaben erschwert, ist aber möglich und wird praktiziert.

Die tatsächliche Reduktion der Entsorgungskosten und das Erzielen von Erlösen werden durch das Separieren der Wertstoffe erreicht. 20 kg Altpapier pro Studierendem und Jahr ist die Spitzenposition. Zu prüfen ist, ob der logistische (Mehr-)Aufwand im Verhältnis zu den Einsparungen und Erlösen steht.

Unstrittig ist heute: Der Umgang mit Gewerbeabfall und Wertstoffen verlangt die gleiche Professionalität wie der Umgang mit Sonderabfällen.

Das Benchmarking mit HIS geht weiter und bewirkt Veränderungen. Neue Interessenten können einsteigen. Diese profitieren von einem breiten inhaltlichen und methodischen Erfahrungsschatz. Aber Benchmarking verlangt neben hoher Sachkenntnis auch Souveränität; nämlich zu akzeptieren, dass Andere auf spezifischen Gebieten besser sein können.



Joachim Müller  
jmueller@his.de

## Dr. Uwe Hübner zu HISinOne: Über Wissenstransfer, Arbeitsteiligkeit und die jüngsten Entwicklungsschritte

***Ein Blick hinter die Kulissen des Marktführers HIS Hochschul-Informations-System GmbH – wie viele Personen sind in die Entwicklung der neuen Software-Generation HISinOne mit einbezogen?***

Der Unternehmensbereich Hochschul-IT hat mittlerweile insgesamt 160 Mitarbeiter, davon sind etwa 40 in die Entwicklung von HISinOne einbezogen. Das bedeutet nicht, dass die restlichen Mitarbeiter damit gar nichts zu tun haben, sondern sie liefern auch fachlichen Input, indem sie beispielsweise Ideen, die aus dem Betrieb der aktuellen Software resultieren, oder fachliche Erkenntnisse, die ja weiterhin gelten, einbringen, so dass wir den großen Know-how-Fundus sämtlicher Mitarbeiter nutzen. Darüber hinaus sind bei unseren Partnerhochschulen weitere 20 bis 30 IT-Experten mit ganz speziellem Know-how mit von der Partie, außerdem auch bei Kooperationspartner-Firmen in der Summe weitere 10 bis 15 Personen.

***Hat HIS denn verstärkt neue Software-Entwickler eingestellt? Und worauf wurde bei der Personalauswahl besonders geachtet?***

HIS hat verstärkt neue Software-Entwickler eingestellt – das war ja eine Prämisse, um diese Entwick-

lung überhaupt beginnen zu können. Das war aus Zeitgründen notwendig, die aktuelle Software wird auch noch laufend angepasst und weiterentwickelt; wir hätten es nicht geschafft, die vorhandenen Entwickler aus der GX-Weiterentwicklung herauszulösen. Schon allein deswegen wurden neue Entwickler benötigt. Das hat einen sehr angenehmen Nebeneffekt, dass wir eine Mischung der Alters- und Kompetenzstruktur haben, um die uns viele Hochschulen beneiden, denn in den rund dreieinhalb Jahren, die ich jetzt bei HIS bin, hat sich die Größe unseres Bereichs ungefähr verdoppelt, in der Hauptsache durch die Neueinstellung junger, gut ausgebildeter und hoch motivierter Mitarbeiter.

***Wie wird der Wissenstransfer hergestellt zwischen den „alten Hasen“ der HIS Hochschul-IT und den neuen Mitglidern der Generation Web2.0?***

Dieser Wissenstransfer ist keine Einbahnstraße nur von den „alten Hasen“ zu den „Neuen“, sondern auch die „alten Hasen“ lernen natürlich oftmals neue Arbeitsweisen kennen. Praktisch findet die Entwicklung in Teams – von zwei bis fünf Personen – statt, die jeweils an einer einigermaßen abgeschlossenen Aufgabe arbeiten

und die auch gut gemischt sind, was Kompetenzen betrifft. Typischerweise gehört zum Team in der Tat mindestens ein „alter Hase“, der beispielsweise die Fachdomäne der Hochschule – Prüfungsordnungen und dergleichen – sehr gut kennt. Der Wissenstransfer erfolgt nicht nur so, dass der eine ein Papier verfasst, das von den anderen gelesen wird, sondern im täglichen Gespräch. Die erfahrenen Fachdomänen-Kenner sind gewissermaßen als Konsultanten oder Ersatz des nicht immer greifbaren unmittelbaren Kunden und Nutzers vorgesehen. Umgekehrt haben natürlich auch die erfahreneren Kollegen einen Anreiz, sich in neue Techniken, die die jungen Kollegen schnell und gut beherrschen, ebenfalls einzuarbeiten. Wir erleben hier fast täglich die Widerlegung des früher gebräuchlichen Vorurteils, dass mit zunehmendem Alter die Lernfähigkeit sinke.

***Wie hat man sich denn die Entstehung einer neuen Software-Generation vorzustellen, wie sehen die vorab zu treffenden Grundsatzentscheidungen aus, wie die Prozessabläufe, wie stark wird arbeitsteilig gearbeitet?***

An die Grundstrukturierung einer solchen Software-Lösung geht



man heutzutage mit einer so genannten Prozesslandkarte heran. Man kann sich das so vorstellen, dass in eine Landkarte die verschiedenen abzubildenden Vorgänge eingezeichnet werden, manche als Morast, weil es dafür noch wenig bis gar keine strukturierten Prozesse gibt, andere als asphaltierte Autobahn, wo ganz klar ist, welche Abläufe aufeinander folgen. Solche Prozesse ergeben sich aus der Praxis der Hochschulen – beispielsweise die Gewinnung neuer Studieninteressenten oder auf finanziellem Gebiet die Einwerbung von Drittmitteln oder die Kontrolle der effizienten Verteilung anderer Zuwendungen an die Hochschule auf unterschiedliche Bereiche der Hochschule. Das wären typische Landschaftselemente auf einer solchen Landkarte, die die großen Software-Bausteine definieren. Ein zweiter wesentlicher Einflussfaktor war die Bedarfslage an den Hochschulen, konkret auch der Pilothochschulen. Deren Prioritätenskala – von welchen Softwarefunktionen sie sich den größten Nutzen gegenüber dem aktuellen Stand versprechen – beeinflusst ganz erheblich, welche Funktionen als erste realisiert werden. Ein so großes Projekt wie HISinOne entsteht nicht mit einem Schlag, sondern in Etappen.

***HIS hat den Claim „von den Hochschulen für die Hochschulen“ geprägt: Wie stark sind die Hochschulen in den Entwicklungsprozess einbezogen, was ist die Rolle der Pilothochschulen?***

Bei Beginn der HISinOne-Entwicklung gab es eine sehr breite Beteiligung der Hochschulen – mit Workshops, an denen sich rund zweihundert Hochschulen betei-

ligt haben. Allerdings hat HIS nicht einfach die Summe der hieraus resultierenden zweihundert Wunschlisten genommen und versucht, diese zu realisieren. Das hat zum einen zeitlich-planerische Gründe; zum anderen wäre das entstehende System so umfangreich und komplex, dass es keinem der Beteiligten richtig Freude bereitet hätte. Stattdessen haben wir den anspruchsvolleren Weg gewählt, aus der Summe dieser Wünsche bestimmte strategische Entwicklungslinien und Prozesse herauszufiltern, was auch bedeutet, dass wir uns in der aktuellen Entwicklungsphase auf weniger Partner – die Pilothochschulen und Entwicklungspartner – beziehen. Das bedeutet aber nicht, dass die Wünsche der restlichen Hochschulen sang- und klanglos untergegangen wären, vielmehr werden diese Wünsche konsolidiert. Lassen Sie mich hier ein Beispiel anführen: Gegenwärtig verwenden die Hochschulen in Deutschland 42 verschiedene Arten, eine sechsstellige Matrikelnummer zu bilden. Wir wählen stattdessen die zwei, drei vorteilhaftesten Methoden aus und stellen diese zur Wahl.

Genauso verfährt HIS auch auf anderen Gebieten, wo es unterschiedliche Prozessvarianten gibt, nach dem Motto „Weniger ist mehr!“ Unabhängig von den HIS-Referenzmodellen kann eine Hochschule über die HISinOne-Serviceschnittstellen auch sehr individuelle Wünsche realisieren.

Von den Pilothochschulen erhalten wir nicht nur Entwicklungskapazität, sondern auch umgehende Rückkopplung: Sie sind immer die ersten, die sowohl Konzepte wie praktische Umsetzungen einem Praxistest unterziehen. In Einzelfäl-

len wurden allerdings auch andere Hochschulen einbezogen; dabei hat sich herausgestellt, dass die Deckung mit deren Wünschen sehr groß ist.

***Der Kickoff-Workshop zu HISinOne fand im Dezember 2006 statt; wie weit ist aktuell die Entwicklung der neuen Software-Generation fortgeschritten? Was sind die jüngsten Entwicklungsschritte?***

Seit März 2008 werden im Monatsrhythmus Pilotversionen von HISinOne an die Pilothochschulen ausgeliefert, mit denen entsprechende Vereinbarungen getroffen wurden.

In den ersten Versionen war der Schwerpunkt beim Identity Management – einer Komponente, die Identitäten aus der Personalverwaltung, der Studierendenverwaltung usw. zusammenführt. Der zweite Schwerpunktbaustein, der enthalten ist, liegt im Bewerbungs- und Zulassungsbereich. Ein weiterer Software-Bestandteil, der bereits seit längerer Zeit in den Pilotierungsversionen enthalten ist: die Unterstützung der Migration von der bisherigen Software-Generation auf die neue Generation, diese ist ja die Voraussetzung dafür, dass überhaupt Pilotierungstests ablaufen können. Lohnende vertiefende Informationen finden sich unter [www.hisinone.de](http://www.hisinone.de), wo auch Podcasts über einige Funktionalitäten anschaulich informieren.

***Und welche Schritte folgen alle noch bis zur Auslieferung von HISinOne an die deutsche Hochschul-landschaft?***

Die weiteren Schritte: Im Campus-Management-Bereich werden die Funktionen in den nächsten ein bis zwei Jahren noch komplettiert

werden, so dass dieser alle Prozesse im studentischen Bereich abdeckt. Vorgezogen wurde der Bereich der Geschäftsanalyse oder Business Intelligence: Hier gibt es ebenfalls schon erste Pilotierungsversionen der Data Warehouse-Lösung, die die gesamte Hochschule, alle Bereiche und Prozesse umfassen wird. Nach anfänglichem Einsatz bei Pilothochschulen wird die Business Intelligence nach jetziger Planung 2010 in der Breite ausgeliefert werden. Im Ressourcenbereich – will im Wesentlichen hei-

ßen: im Finanz- und Personalmanagementbereich – wird es 2010 Pilotierungen geben, ab 2011 ist ein Produktiveinsatz an einer ersten Gruppe von Hochschulen vorgesehen. HIS entwickelt in diesem Bereich eine eigenständige Finanzbuchhaltungs-Lösung, die dadurch, dass sie als einzige der auf dem Markt befindlichen Lösungen die Branchenspezifika des Hochschulwesens berücksichtigt, den Alternativen am Markt überlegen sein wird.

Dr. Uwe Hübner  
huebner@his.de



## Prozessorientierung in HISinOne – von der Prozesslandkarte bis zur Geschäftsfunktion

**W**as von „außen“ oft einfach erscheint, etwa die Einstellung einer neuen Mitarbeiterin oder eines neuen Mitarbeiters, ist in Wirklichkeit ein komplexer Prozess, der ein exaktes Zusammenspiel verschiedener Akteure erfordert. Vor allem dann, wenn die Betroffenen eine Aufgabe nicht einfach über den kurzen Dienstweg von Tür zu Tür lösen können, sind gut definierte Prozesse essentiell. Sie helfen dabei, Reibungsverluste – etwa durch häufige Nachfragen – abzubauen und schneller auf Anfragen reagieren zu können.

In Hochschulen gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Abläufen, die täglich in hoher Zahl anfallen. Einige von diesen laufen mit EDV-Unterstützung, viele Prozesse vollziehen sich jedoch lediglich auf der Basis inoffizieller Konventionen.

Ein wesentliches Merkmal von HISinOne ist die Prozessorientierung: Vor der Einführung von HISinOne erfolgt eine genaue Analyse der Prozesse an einer Hochschule,

um das volle Potenzial der Software ausschöpfen zu können. Dabei werden zunächst alle Prozesse auf einer Prozesslandkarte geordnet. In Folge werden die Aufgaben innerhalb eines Prozesses identifiziert und dahingehend analysiert, wie sie mit den Geschäftsfunktionen von HISinOne abgebildet werden können. Was dies genau bedeutet, lässt sich anhand von vier Ebenen verdeutlichen (s. Abbildung 1).

Zunächst werden alle Prozesse in einer **Prozesslandkarte** übersichtlich mit Namen und Beschreibung nach Kategorien geordnet dargestellt. So finden sich beispielsweise in unterschiedlichen Teilbereichen des Campus-Managements die Prozesse „Bewerbung um einen Studienplatz“ und „Veranstaltung planen“. Ein Beispiel aus dem Ressourcen-Management wäre der Prozess „Urlaub beantragen“.

Die einzelnen **Prozesse** sind teilweise speziell auf die jeweilige Hochschule zugeschnitten oder stammen aus den von HIS in Zusammenarbeit mit den Pilothochschulen ausgelieferten Referenzprozessen. Die Einführung von HISinOne wird damit stark vereinfacht: Hochschulen wählen aus der Menge definierter Referenzprozesse diejenigen aus, die für sie in Frage kommen, etwa nach den Kriterien Bundesland, Hochschulgröße und -typ. Wenn ein Referenzprozess nicht vollständig passen sollte, ist es möglich, ihn im nächsten Schritt mit grafischen Konfigurationswerkzeugen an die lokalen Gegebenheiten anzupassen.

Nach dem groben Überblick, den die Prozesslandkarte bietet, geht es auf der nächsten Ebene „in medias res“. Viele Abläufe an einer Hochschule erfordern eine koordinierte Zusammenarbeit verschiedener Akteure, ein Beispiel dafür wäre etwa die Neueinstellung von Personal. Ein **Prozess** beschreibt das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure mit ihren jeweiligen Aufgaben bei der Durchfüh-

rung einer derartigen Tätigkeit. Der Fokus liegt darin, die einzelnen Aufgaben so zu organisieren, dass sie von den Akteuren in einer sinnvollen Reihenfolge bearbeitet werden können, um Redundanzen oder „lange Wege“ zu vermeiden.

Wie genau diese **Aufgaben** erledigt werden, wird auf der dritten Ebene beschrieben. Dazu ist es sinnvoll, sich in die Lage einer Sachbearbeiterin oder eines Sachbearbeiters zu versetzen. Sie oder er erhält in HISinOne eine individuelle, von Rolle und Person abhängige Übersicht der noch offenen Aufgaben. Diese Liste enthält Informationen über den Typ der Anforderung, ihren Kontext im Prozess sowie gegebenenfalls ein Fälligkeitsdatum.

HISinOne unterstützt in diesem Zusammenhang Sammelaufgaben, die sich auf mehrere Prozesse beziehen. So ist beispielsweise jede einzelne Bewerbung von Studieninteressenten ein eigener Prozess. Es ist jedoch sinnvoll, stark standardisierte Aufgaben, etwa die Sichtprüfung erfasster Daten, nicht einzeln pro Bewerbung durchzuführen, sondern in einer Sammelaufgabe zu bündeln. Die Prozesse laufen nach diesem Schritt wieder getrennt weiter. Wenn ein Antrag durch die Prüfung fällt, wird der entsprechende Bewerber benachrichtigt.

Anders als bei der aktuellen Softwaregeneration werden Aufgaben in HISinOne verstärkt als Workflow abgebildet. Was bedeutet das im Alltag?

Ein Beispiel ist die Zuordnung von Prüfungen zu Veranstaltun-

gen. In HISinOne wird es möglich sein, direkt aus der Liste offener Aufgaben in die **Geschäftsfunktion** zur Prüfungszuordnung der betroffenen Veranstaltungen zu wechseln. Somit nimmt HISinOne an dieser Stelle der Sachbearbeiterin oder dem Sachbearbeiter die Suche und das Ansteuern der richtigen Karteikarte ab. Die Bedienung wird insgesamt stark vereinfacht und unterstützt eine stärker aufgabenbezogene Vorgehensweise.

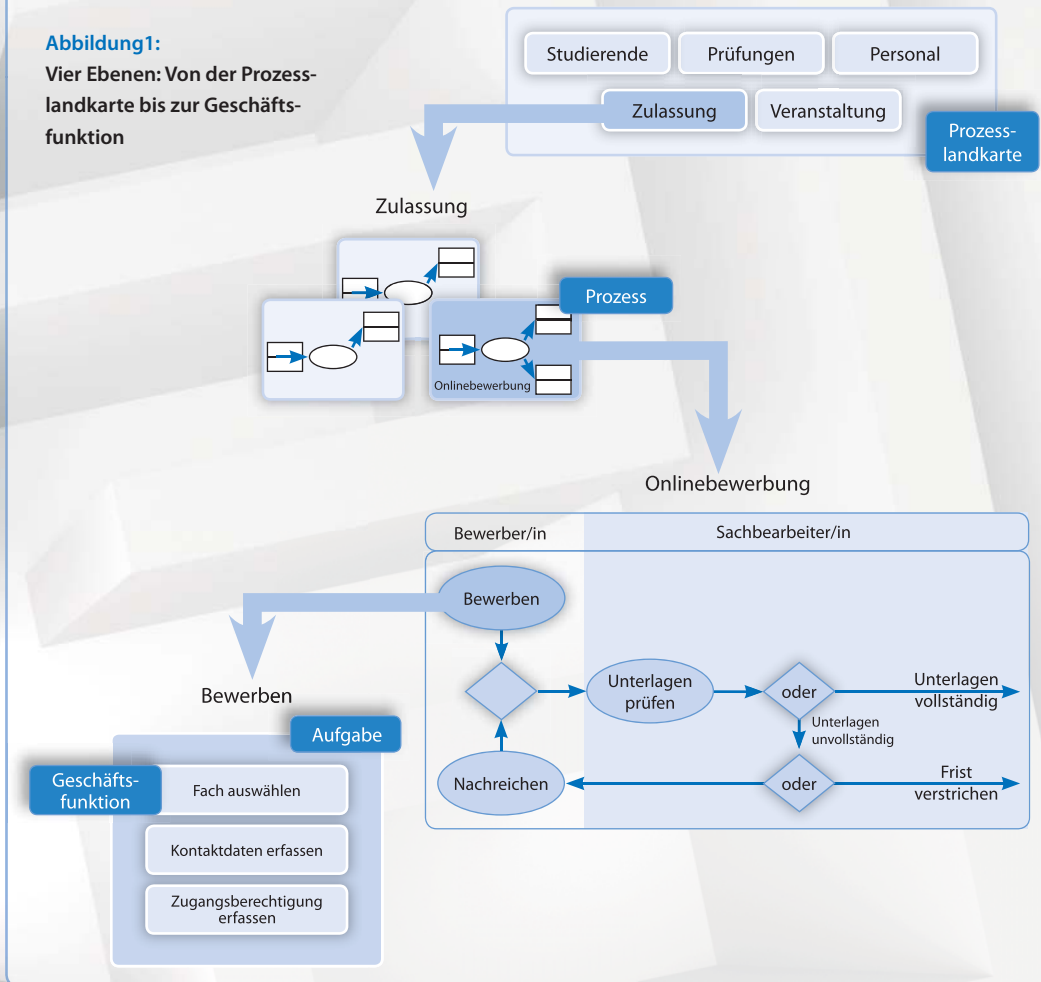
Eine Prozessunterstützung bringt nicht nur eine Arbeitsentlastung für Sachbearbeiter, sondern erleichtert auch die Kommunikation mit Gelegenheitsnutzern. So ist es beispielsweise sinnvoll, wenn Bewerber automatisch per E-Mail etwa über noch nachzureichende Unterlagen informiert werden.

Ein zu feingliedriges Prozessmodell kann allerdings unter Umständen auch kontraproduktiv sein, wenn es die Flexibilität der Mitarbeiter, angemessen auf Abweichungen zu reagieren, stark einschränkt. Daher muss bei der Modellierung von Prozessen auf eine praxistaugliche Unterstützung geachtet werden. HIS hat in knapp 40 Jahren fundierte Erfahrung im Bereich der Prozessgestaltung an Hochschulen aufgebaut.

Die Verwaltung von Abläufen in einem Workflow-System bietet zum einen die Chance, durch ein Monitoring der laufenden Prozesse das Potenzial für deren Verbesserung aufzudecken. Zum anderen lässt sich damit auch nach



**Abbildung 1:**  
**Vier Ebenen: Von der Prozess-**  
**landkarte bis zur Geschäfts-**  
**funktion**



einer Veränderung deren Erfolg oder Misserfolg messen.

## Fazit

Durch die Unterstützung von Geschäftsprozessen in HISinOne wird die arbeitsteilige Bewältigung von komplexen Tätigkeiten deutlich vereinfacht. Dies gilt umso mehr, wenn das Zusammenspiel von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen wie beispielsweise der zentralen Verwaltung und der Lehrstühle sowie von Studierenden koordiniert wird. Die Berücksichtigung von konkreten Aufgaben bei der Entwicklung der HISinOne-Oberfläche bringt einen deutlichen Komfortgewinn und steigert die Effizienz.



Markus Keunecke  
 keunecke@his.de



Hendrik Brummermann  
 brummermann@his.de



Dr. Uwe Hübner  
 huebner@his.de

## HIS-Publikationen und Veranstaltungen in 4/2008

### Reihe Forum Hochschule

**14|2008 Heine, Chr.; Didi, H.-J.; Haase, K.; Schneider, H. (Hrsg.):** Profil und Passung. Studierendenauswahl in einem differenzierten Hochschulsystem

**15|2008 Heine, Chr.; Quast, H.; Spangenberg, H.:** Studiengebühren aus der Sicht von Studienberechtigten. Finanzierung und Auswirkungen auf Studienpläne und -strategien

**16|2008 Heine, Chr.; Willich, J.; Schneider, H.; Sommer, D.:** Studienanfänger im Wintersemester 2007/08. Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn

### Weitere Publikationen

**Jaeger, M.:** Wie wirksam sind leistungsorientierte Budgetierungsverfahren an deutschen Hochschulen? In: S. Nickel/F. Ziegele (Hg.), Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung. Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung. CHE-Arbeitspapier Nr. 111. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung.

**Minks, K.-H.:** Anrechnung außerhochschulischer Kompetenzen und Studierendenauswahl. In: Forum Hochschule 14/2008, S. 113-122

**Moes, J.:** Was bedeutet die Exzellenzinitiative für die Nachwuchsförderung?; in: R. Bloch, A. Keller, A. Lottmann, C. Würmann: Making Excellence – Grundlagen, Praxis und Konsequenzen der Exzellenzinitiative; Bielefeld (W. Bertelsmann Verlag); S. 65-83

**Moes, J., Berthoin Antal, A., Hofmann, J., Oppen, M.:** Accountability-Beziehungen im Wandel – ein sozialwissenschaftlicher Zugang; Berlin, WZB discussion paper SP III 2008-104; 64 S.; online unter <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2008/iii08-104.pdf>

### Vorträge

**Briedis, K.:** Karriere mit Bachelor? Zur Akzeptanz der neuen Studienabschlüsse

**Dölle, F.:** Modelle der Hochschulfinanzierung in Deutschland unter Berücksichtigung von KLR, AKL und der Vorgaben in Baden-Württemberg

**Heine, Chr.; Isserstedt, W.:** Determinanten der Studierenden, unausgeschöpfte Studierpotenziale und Probleme der Studienfinanzierung

**Heine, Chr.; Lörz, M.:** Bestimmungsgründe für die Wahl von ingenieur- und naturwissenschaftlichen Studiengängen

**Heine, Chr.; Quast, H.:** Soziale Disparitäten beim Hochschulzugang

**Heublein, U.:** Studienabbruch – Umfang und Ursachen

**Isserstedt, W.:** Finanzielle Situation der Studierenden (Ergebnisse 18. Sozialerhebung), Studierneigung – Studiengebühren (Ergebnisse der HIS-Studienberechtigtenbefragungen)

**Jaeger, M.; Müßig-Trapp, P.; Bausch, R.; Ebner, L.:** Qualitätssicherung durch IT: Möglichkeiten der Nutzung von modulbezogenen Daten im Kontext der Qualitätssicherung und als Basis für die Hochschulsteuerung

**Jaeger, M.; Orr, D.:** Understanding governance in higher education from an actor-centred perspective: Peters' "emerging models" and empirical findings for German higher education

**Jaksztat, St.:** WiNbus-Projekt

**Kerst, Christian:** Hochschule im Bildungsbericht 2008. Ergebnisse und Datendefizite

**Mühleck, K.; Willige, J.:** The Higher Education Quality Survey – Contents, Design and Perspectives

**Orr, D.:** Capturing the social dimension in European higher education. The contribution of EUROSTUDENT

**Riedel, A.-C.:** Presentazione dei risultati della indagine EUROSTUDENT sulle condizioni di vita e di studio degli studenti universitari in Europa

**Schaeper, H.:** Kompetenzanforderungen im Beruf und Kompetenzerwerb im Studium – Ergebnisse aus den HIS-Absolventenstudien

**Schramm, M.:** Die Hochschulabsolventenstudien des HIS – Empirische Ergebnisse für die Wirtschaftswissenschaften

**Stamm-Riemer, I.:** Anrechnung im Kontext von Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung

**Völk, Daniel:** Personalentwicklung, hochschulische Qualifizierungsangebote für Berufstätige und Anrechnung – Ergebnisse einer Betriebsbefragung

### Seminare, Tagungen, Workshops

**5. bis 6.11.2008 in Hannover:** Workshop Elektronische Prüfungen in Hochschulen – Rahmenbedingungen und Praxiserfahrungen

**10. bis 12.11.2008 in Oberhof:** Nutzertagung Prüfungs- und Veranstaltungsmanagement (POS, LSF, HISinOne)

**24.11.2008 in Hannover:** HÜW-Workshop Energiemanagement: Umlage von Energiekosten – Voraussetzungen und Möglichkeiten

### Neue Projekte

**Erstellung** weiterer Scientific Use Files der HIS-Absolventenpanel 1989, 1993 und 2001

**Unterstützung und Beratung** der Plattform Nachwuchswissenschaftler und der strukturierten Promotion in Sachsen-Anhalt

**Vorbereitung** eines Antrags für ein ANKOM-Folgeprojekt mit der VDI/VDE-IT ans BMBF

## Ausblick HIS-Veranstaltungen in 1/2009

**18. bis 19.03.2009 in Hannover:**  
Zweites Forum Gebäude-  
management

**26.03.2009 in Hannover:**  
Festakt 40 Jahre HIS

**25. bis 26.03.2009 in Hannover:**  
HIS-Fachtagung Studienqualität  
[www.studienqualitaet.de](http://www.studienqualitaet.de)