

Prüfbericht über die Fachhochschule Vorarlberg GmbH

Bregenz, im Juli 2001



Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
AR	Aufsichtsrat
ATS	Österreichische Schilling
CI	Corporate Identity
F & E	Forschung und Entwicklung
FH ...	Fachhochschule
FH-Kollegium	Fachhochschulkollegium
FH-Rat	Fachhochschulrat
FHStG	Fachhochschul-Studiengesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung
IKS	Internes Kontrollsystem
IS	Information Services
IT	Information Technology
STG	Studiengang
TU Graz	Technische Universität Graz
vgl	vergleiche

INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkungen

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung	4
Darstellung der Prüfungsergebnisse	4

Zusammenfassung der Ergebnisse	5
---------------------------------------	---

Prüfungsgegenstand und –ablauf	7
---------------------------------------	---

Die Fachhochschule Vorarlberg (FH) im Überblick	8
Entwicklung der FH	8
Gesetzliche Grundlagen	10
Leistungsangebot der FH	12

Organisation und Führung der Fachhochschule	14
Organisation	14
Strategische Planung	18
Mitarbeiterführung	21
Kontrollsystem und Berichtswesen	24

Finanz- und Ertragslage	26
Planung und Budgetierung	26
Zuschussbedarf des Landes	29
Wesentliche Aufwandspositionen	30
Raumkonzept	35

Beschaffung	37
Eigenleistung versus Fremdbeschaffung	37
Organisation der Fremdbeschaffung	38
Einzelne Beschaffungspositionen	41

Vernetzung mit anderen Trägern des Landes im Bildungsbereich	44
Aufgabenabgrenzung	44
Synergiepotentiale	47

Stellungnahme der Geschäftsführung	49
---	----

Schlussbemerkungen	52
---------------------------	----

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Artikel 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten.

Gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof in der geltenden Fassung hat der Landes-Rechnungshof nach einer durchgeführten Gebarungsprüfung unverzüglich einen Bericht vorzulegen.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

Der Landes-Rechnungshof gibt in diesem Bericht dem Landtag und der Landesregierung einen detaillierten Überblick über die Gebarungsprüfung der Fachhochschule Vorarlberg GmbH.

Er konzentriert sich dabei auf die aus seiner Sicht bedeutsam erscheinenden Sachverhaltsdarstellungen, die Bewertung von Stärken, Schwächen und Risiken sowie die daran anknüpfenden Empfehlungen.

Berichte über die Prüfungen durch den Landes-Rechnungshof erscheinen auf den ersten Blick eher nur Defizite aufzuzeigen. Dies bedeutet aber nicht, dass die Arbeit der geprüften Stellen generell mangelhaft ist, selbst wenn die Darstellung von Stärken aus deren Sicht zu kurz kommt. Vielmehr soll das oft schon vorhandene Bewusstsein über Verbesserungspotentiale und die Umsetzung der gegebenen Empfehlungen dazu beitragen, das anerkannt hohe Leistungsniveau nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit noch zu verbessern.

Beim Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Männer und Frauen.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Fachhochschule Vorarlberg GmbH ist in den letzten Jahren stark gewachsen und befindet sich heute bei verlangsamtem Wachstum in einer Stabilisierungsphase. Seit 1999 führt sie den offiziellen Fachhochschul-Status. Dies bedingte neue organisatorische Rahmenbedingungen wie die Einrichtung eines Fachhochschul-Kollegiums und ist mit der Erreichung einer klaren Zielsetzung von mindestens 1.000 Studenten bis zum Jahr 2004 verbunden.

Die Aufbauorganisation der Fachhochschule geht von einer Trennung von Wissenschaft und Lehre einerseits und der Verwaltung andererseits aus. Sie ermöglicht durch den hohen Reifegrad der Organisation eine im Wesentlichen effiziente Zusammenarbeit sowohl zwischen den Serviceabteilungen (Verwaltung) und der Lehre als auch innerhalb der Lehre zwischen Studiengängen und Wissenspools. Um die Organisation zu stabilisieren, sollten verstärkt Regelungen für ein einheitliches Vorgehen getroffen werden.

Innerhalb der Organisation – in den Bereichen Lehre und Forschung – sind die Rahmenbedingungen wie Gehaltsschema oder Arbeitszeit relativ eng, um die strategischen Ziele zu erreichen. Die vorhandenen Teilkonzepte für die Lehre und die F & E sollten um ein Weiterbildungskonzept ergänzt und zu einem Gesamtkonzept zusammengefasst werden.

Die Organisation ist weiters durch einige Defizite im Bereich der Führung gekennzeichnet. Diese Defizite wie zB fehlende Mitarbeitergespräche und veraltete Stellenbeschreibungen sind aber erkannt, an der Umsetzung wird gearbeitet.

Die organisatorischen Defizite der Startphase kommen auch im internen Kontrollsystem zum Ausdruck. Es weist klare Mängel auf und basiert vorwiegend auf Vertrauen der agierenden Personen.

Im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens fehlt ein aussagekräftiges Controlling. Budgetmittel werden großzügig verwendet, der Geschäftsführer sollte künftig stärker einen sparsameren Einsatz der Finanzmittel kontrollieren.

Langfristige Planungen und Budgetierungen sind zwar zum Teil vorhanden, weisen aber Mängel auf. Zukünftige Personal- und Flächenplanungen sind nicht abgestimmt, die Budgetierung basiert auf – ebenfalls großzügigen – Vorjahresbudgets, die in der Regel nicht ausgeschöpft werden. Die Transparenz in den Bereichen Weiterbildung und F & E ist gering.

Der Zuschussbedarf des Landes ist von 1998 bis 2000 um 54 Prozent angestiegen. Die beiden größten Kostenpositionen sind dabei der Personalaufwand mit durchschnittlich 64 Prozent der Gesamtaufwendungen und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Diese sind mit 22 Prozent der Gesamtaufwendungen relativ hoch und werden durch großzügige Ausgaben für Marketing, Reise- und Fahrtspesen, Repräsentationsaufwendungen, Büromaterial und durch eine spendable Studentenförderung verursacht.

Die Beschaffung an der Fachhochschule ist über ein Facheinkäuferkonzept organisiert. Verbesserungsbedarf sieht der Landes-Rechnungshof vor allem im Schulungs- und Kontrollsystem. Die Beschaffung erfolgt überwiegend regional, das Erzielen der günstigsten Beschaffungspreise ist dadurch nicht gewährleistet. Professionell organisiert ist die IT-Beschaffung, wenn auch schriftlich fixierte Standards zum Teil erst im Entstehen sind.

In einigen Beschaffungsbereichen wie zB im Marketing bestünde für die Fachhochschule auch die Möglichkeit der Eigenleistung. In diesen Bereichen werden Make-or-buy-Berechnungen nur teilweise erstellt.

Kritisch betrachtet der Landes-Rechnungshof die Aufgabenabgrenzung und fehlende Synergienutzung zu anderen Trägern des Landes wie Schloss Hofen und die Akademie für Sozialarbeit. Eine klare und eindeutige Positionierung fehlt, doch ist dies als Aufgabe erkannt.

Die bevorstehende, zeitlich noch nicht fixierte aber drängende Eingliederung des Studienganges „Sozialarbeit“ an die FH kann ein Anlassfall sein, die Aufgabenbereiche Ausbildung und Weiterbildung im Land klar zu positionieren. Ein Konzept über die Entwicklung der Kerntätigkeiten im Weiterbildungsbereich der einzelnen Einrichtungen wäre dazu eine notwendige Basis.

Kenndaten der Fachhochschule Vorarlberg GmbH

Unternehmensgegenstand Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten in geeigneter Organisationsform für Studenten/-innen, Berufstätige sowie Betriebe, Unternehmen und sonstige Institutionen bzw Personen

Gebahrungsentwicklung	1999	2000
	in Tausend ATS	
Erträge	47.661	49.615
- Zuschüsse Bund	42.442	44.242
- Leistungserträge	5.219	5.373
 Aufwendungen	 103.867	 121.362
- Personalaufwand	66.530	77.001
- Abschreibungen	10.903	10.609
- Material und Fremdleistungen	7.633	7.430
- sonstige Aufwendungen	18.801	26.332
Abgangsdeckung Land	56.205	71.747
	Anzahl	
Ständige Mitarbeiter	78,1	101,4

Prüfungsgegenstand und –ablauf

Der Landes-Rechnungshof prüfte von April bis Juni 2001 die Gebahrung der Fachhochschule Vorarlberg GmbH.

Prüfungsschwerpunkt waren die Geschäftsfelder, die Finanz- und Ertragslage sowie die Beschaffung. Aufgrund gleichgelagerter Aufgaben wurde auch die Vernetzung der Fachhochschule Vorarlberg GmbH mit anderen Bildungsträgern des Landes kurz betrachtet.

Die Prüfungsergebnisse wurden der Geschäftsführung gemäß § 3 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof am 1. Juni 2001 zur Kenntnis gebracht. Der Geschäftsführer gab am 08. Juni 2001 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

1. Die Fachhochschule Vorarlberg GmbH (FH) im Überblick

1.1. Entwicklung der FH

Die FH führt seit 1999 den offiziellen FH-Status. Sie ist in den letzten Jahren stark gewachsen und wächst auch weiterhin, wenn auch in geringerem Ausmaß.

Situation

Geschichtliche
Entwicklung

Der Ursprung der FH liegt im Jahr 1989 mit der Gründung des Vereines „Technikum Vorarlberg“. 1992 startete dann der erste Studienversuch Fertigungsautomatisierung (Vorläufer des heutigen Studienganges Technisches Produktionsmanagement – Teprom) in Kooperation mit der TU Graz. Der erste FH-Studiengang wurde 1994 begonnen. Aus dem „Technikum Vorarlberg“ wurden die „Fachhochschul-Studiengänge Vorarlberg“. Erst 1997 wurde die „Fachhochschul-Studiengänge Vorarlberg GesmbH“ gegründet. Ein wichtiger Schritt erfolgte dann mit der Verleihung des „Fachhochschul-Status“ am 01.10.1999. Damit war nach zehn Jahren der Pionierphase auch die – gesetzlich erforderliche – Zielsetzung von 1.000 Studenten und entsprechendem Wachstum an Studiengängen, Personal und damit verbunden Finanz- und Flächenressourcen verankert.

Mitarbeiter

Die Fachhochschule hat 1995 mit 29,4 internen Mitarbeitern (auf Vollzeitbasis) begonnen und diesen Personalstand bis 2000 um 245 Prozent auf 101,4 Mitarbeiter erhöht. Bis 2006 soll nochmals ein Anstieg um 28 Prozent auf rund 130 interne Mitarbeiter erfolgen.

Studenten

Im gleichen Zeitraum stieg die Studentenzahl von 118 auf 504 im Jahr 2000. Das entspricht einer Steigerung um 327 Prozent. Die Planung bis 2006 sieht eine Steigerung auf die laut Gesetz erforderlichen 1.000 Studenten vor, was einem prozentualen Anstieg von 98 Prozent entspricht.

Flächenentwicklung

Flächenmäßig ist die FH von 1995 bis 2000 um 514 Prozent in den Büroflächen und um 271 Prozent in den Lehrflächen gewachsen. Im Raumkonzept bis 2006 sind weitere Steigerungen um 49 Prozent für die Büroflächen und 122 Prozent für die Lehrflächen vorgesehen. In diesen Berechnungen sind die Büroarbeitsplätze für externe Lehrbeauftragte nicht enthalten.

Flächenentwicklung Fachhochschule Vorarlberg GmbH

Nettoflächen in m² (ohne Bibliothek, Verkehrsflächen und Nebenräume)
Stand 5/2001

	Personal*	Studenten	Bürofläche	Lehrfläche
1995	29,4	118	285	990
1996	50,1	222	985	1450
1997	62,5	326	1105	2290
1998	64,3	350	1105	2540
1999	78,2	441	1590	3575
2000	101,4	504	1750	3675
2006	130,0	1.000	2610	8148

Quelle: FH, Personalabteilung, Raumkonzept Stand 30.5.2001,
Berechnungen Landes-Rechnungshof

* nur internes Personal auf Vollzeitbasis

In den Jahren 1995 bis 2000 wurden durchschnittlich jährlich rund ATS neun Mio in die Ausstattung investiert (ohne Bauten).

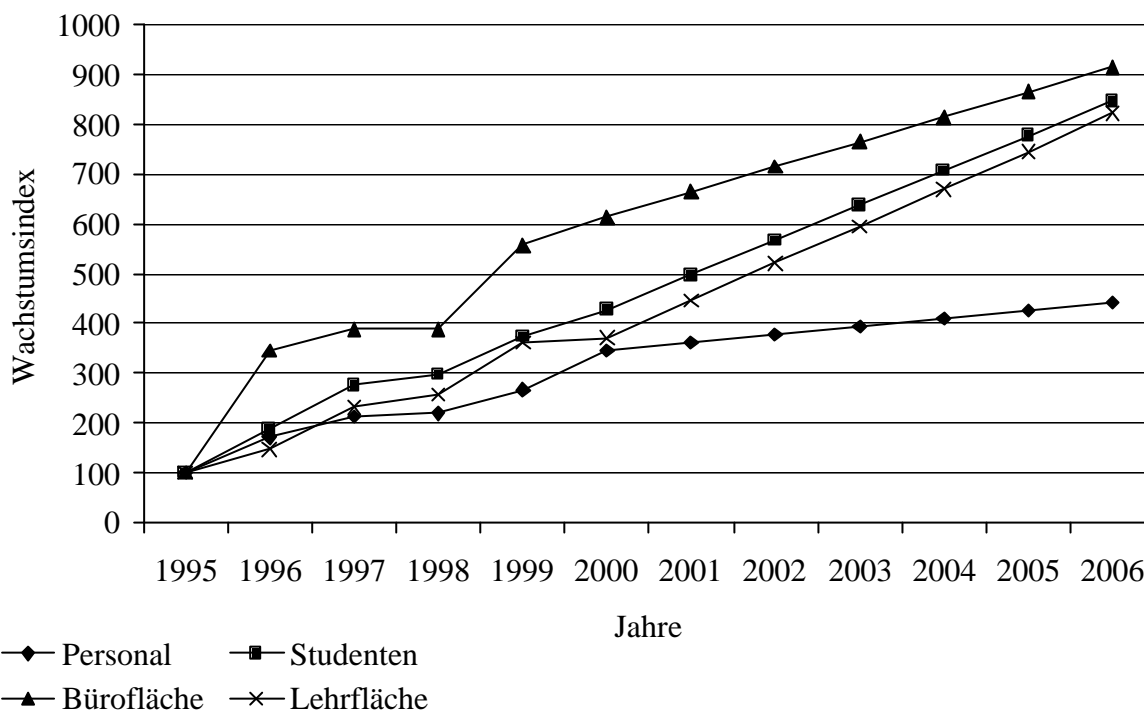
Bewertung

Die FH befindet sich nach einer Phase des starken Wachstums in einer Phase der organisatorischen Stabilisierung. Personal- und Studentenzahlen sind in der Vergangenheit stark angestiegen.

Der Schwerpunkt der Führung lag in der Bewältigung des Wachstums und weniger in der Stabilisierung und Standardisierung der Organisation. Diese Schwerpunkte prägen in den nächsten Jahren die FH – und dies bei weiter steigender Anzahl von Studenten und flächenmäßiger Erweiterung. Der Stabilisierung und Standardisierung der Organisation kommt umso höhere Bedeutung zu, als zukünftig mit großer Wahrscheinlichkeit absehbar ist, dass neue Studiengänge (Beispiel: Studiengang der Sozialakademie) in die bestehende Organisation integriert werden müssen.

Vergleicht man seit 1995 den Zuwachs der Büroflächen mit dem Personalanstieg und den Anstieg an Lehrflächen mit den steigenden Studentenzahlen, so fällt auf, dass die Büroflächen überproportional steigen, während die Entwicklung der Lehrflächen mit den Studentenzahlen einher geht.

Entwicklung der Fachhochschule 1995 - 2006



Quelle: Fachhochschule, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Empfehlung

Die Führung der FH muss versuchen, die interne Organisation zu stabilisieren, Standardisierung und Kontrolle stärkeres Gewicht zukommen zu lassen und eventuelle neue Organisationsbereiche gut in die bestehende FH zu integrieren.

1.2. Gesetzliche Grundlagen

Die wichtigsten gesetzlichen Grundlagen für die FH sind das Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG) und das GmbHG. Das FHStG bezieht sich ausschließlich auf Studiengänge (STG) und ist grundsätzlich ein Rahmengesetz. Dieses Gesetz wird durch die Bestimmungen des Fachhochschulrates (FH-Rat) eingeschränkt. Für Studiengänge ist der FH-Rat und vor Ort das FH-Kollegium eine der wichtigsten Entscheider.

Situation

Das FHStG 1993 inklusive der Änderungen aus 1998 ist die gesetzliche Grundlage für Studiengänge. Aufgabenbereiche im Rahmen der Weiterbildung oder der Forschung und Entwicklung unterliegen vom Inhalt her nicht diesem Gesetz. Für Forschung und Entwicklung hat aber der Erhalter laut Gesetz § 16 Abs 6 FHStG Sorge zu tragen.

Das FHStG legt in § 3 Ziele und leitende Grundsätze von STG fest.

Ziele und Grundsätze Ziele von Studiengängen sind:

- Praxisbezug
- Die Lösung von Aufgaben nach dem Stand der Wissenschaft und entsprechend den Anforderungen der Praxis
- Durchlässigkeit des Bildungssystems

Weiters werden neun Grundsätze für Studiengänge genannt:

- Freiheit der Lehre
- Dauer von mindestens drei Jahren
- STG müssen in der vorgeschriebenen Zeit abgeschlossen werden können
- Mindestens 1950 Lehrveranstaltungsstunden
- Vorhandensein einer Prüfungsordnung
- Diplomprüfung als Gesamtprüfung
- Jährliche Bestätigung der besuchten Lehrveranstaltung
- Didaktische Gestaltung der Lehrveranstaltung
- Lehrveranstaltungs-Evaluation

Das FHStG besagt auch, dass die Bezeichnung „Fachhochschule“ unter anderem voraussetzt, dass eine „... Mindestanzahl von 1.000 Studienplätzen innerhalb von fünf Jahren glaubhaft gemacht wird.“ (siehe § 15 (2) Ziff 2 FHStG).

In § 6 FHStG werden die Aufgaben und die Zusammensetzung des FH-Rates, als der für die Anerkennung von Studiengängen zuständigen Behörde beispielhaft beschrieben:

- Die Anerkennung und Entscheidung über den Entzug der Anerkennung von STG,
- die Sicherung der Standards gemäß den Zielen und Grundsätzen,
- die laufende Evaluation und
- die Beratung des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung im FH-Wesen

Als eine konkrete Umsetzung der Aufgaben des FH-Rates werden sämtliche Studiengänge nach jeweils fünf Jahren von einer sogenannten Peer-Gruppe evaluiert (vgl § 12 FHStG). Diese schriftlich dokumentierte und sehr umfassende Evaluation ist Basis für eine Neuverlängerung des STG.

Gegen Bescheide des FH-Rates ist kein ordentliches Rechtsmittel zugelassen (§ 17 Abs 2 FHStG).

Der FH-Rat besteht aus 16 Mitgliedern aus der Wirtschaft und dem Hochschulbereich und wird für drei Jahre vom Bundesminister für Wissenschaft und Forschung ernannt (vgl § 7 FHStG).

Ziele und Grundsätze Zur Durchführung und Organisation des Lehr- und Prüfungsbetriebes ist gemäß § 16 FHStG ein Fachhochschulkollegium (FH-Kollegium) einzurichten. Ihm gehören neben dem Rektor als Leiter mindestens acht Vertreter des Lehrkörpers sowie Vertreter der Studierenden an. Die Zuständigkeit des FH-Kollegiums wird im § 16 Abs 3 geregelt. Dieses Gremium ist beispielsweise zuständig für:

- Die Wahl des Rektors und seines Stellvertreters aufgrund eines Dreiervorschlages des Erhalter,
- die Antragstellung auf Einrichtung, Änderung oder Auflassung von STG,
- Budgetanträge an den Erhalter,
- Vorschläge über die Einstellung von Lehrpersonal an den Erhalter,
- die Evaluierung und
- die Verleihung akademischer Grade.

Dem Rektor als Leiter des FH-Kollegiums obliegen zB Prüfungszulassungen und –anrechnungen, Dienstanweisungen betreffend die Lehre an Lehrpersonal oder die Erteilung von Lehraufträgen.

Bewertung Die durch das FHStG grundsätzlich gewährte hohe Autonomie der einzelnen STG wird durch Vereinbarungen der FH-Konferenz und die Bestimmungen des FH-Rates eingeschränkt, sodass über sämtliche STG eine relativ große Einheitlichkeit besteht. So sind etwa die Evaluierungsberichte in ihrer Struktur vorgegeben und reichen von grundsätzlichen Zielen und dem Leitbild über die einzelnen Curricula bis zur Organisation. Der FH-Rat verfügt so über ein enormes Wissen und gute Vergleiche über den FH-Sektor in Österreich. Leider wird dieses Wissen bisher von der Geschäftsstelle des FH-Rates nicht aufgearbeitet und Interessierten weitergegeben.

Der Landes-Rechnungshof erachtet die durchgeführten Peer-Evaluierungen der Studiengänge als wichtiges Instrument für die Weiterentwicklung der gesamten Fachhochschule Vorarlberg.

1.3. Leistungsangebot der FH

Das Leistungsprogramm der FH ist klar auf Studiengänge in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Gestaltung fokussiert. Es umfasst derzeit vier Vollzeit und einen berufsbegleitenden Studiengang. Ein weiterer Ausbau von Studiengängen ist geplant. Derzeit laufen vier externe Weiterbildungsprogramme, die im Endausbau auf acht erweitert werden sollen.

Situation Das Leistungsangebot der FH umfasst zu den Kernthemen Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Angebote im Bereich der Ausbildung, der Weiterbildung (intern und extern) und der Forschung und Entwicklung.

Situation

Im Bereich der Ausbildung werden ausschließlich Studiengänge angeboten, die entweder als Vollzeit-Studiengänge (derzeit vier Studiengänge) oder berufs begleitend (derzeit ein Studiengang) organisiert sein können.

Weiterbildungsangebote werden sowohl für interne Mitarbeiter als auch für externe Zielgruppen am Markt angeboten. Externe, am Markt angebotene Weiterbildungsveranstaltungen sind für Hochschulabsolventen einer FH oder Universität konzipiert und werden als Lehrgänge und Nachdiplome (Abschluss mit „Master“) angeboten. Derzeit werden zwei Masterlehrgänge angeboten. Im Herbst oder im nächsten Frühjahr startet ein weiterer Masterlehrgang.

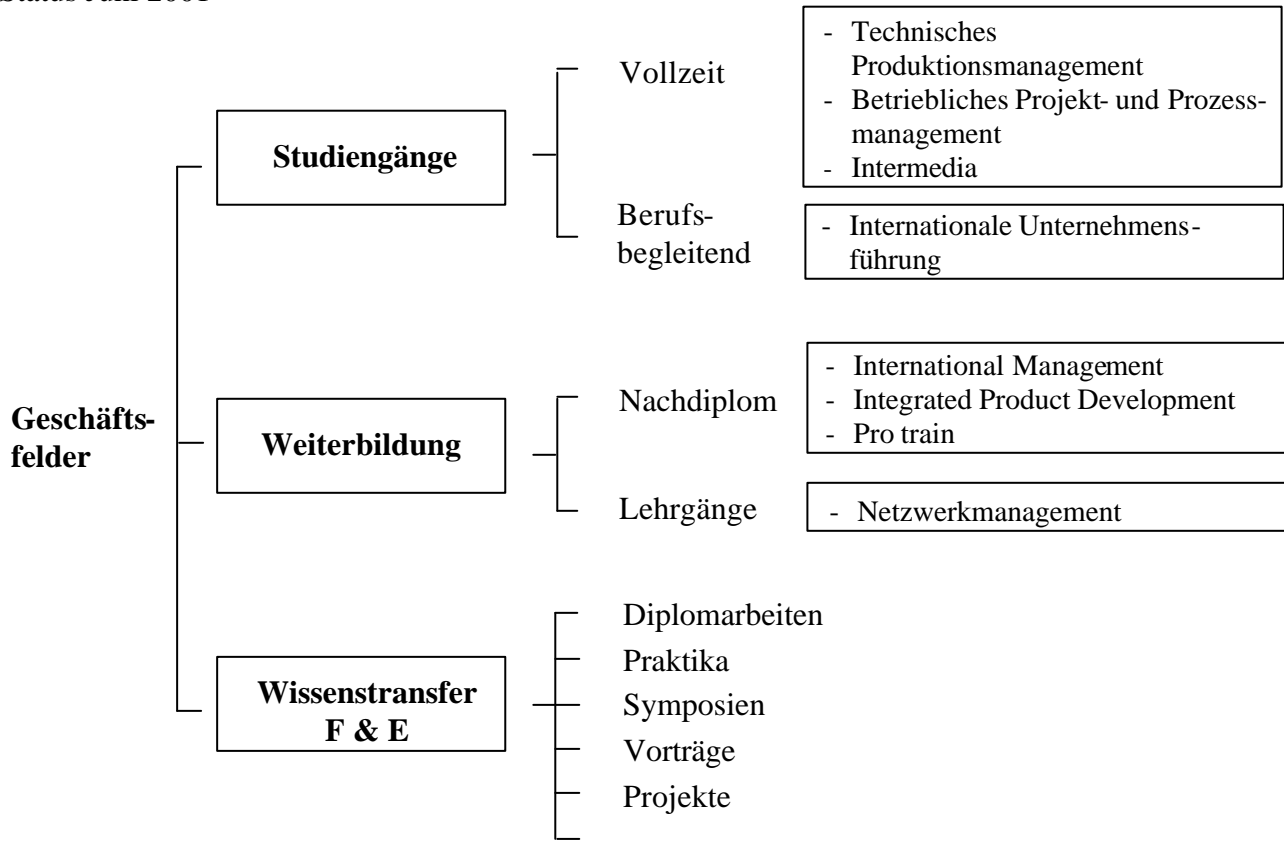
Der Aufgabenbereich der Forschung und Entwicklung umfasst eine Vielzahl von Aufgaben insbesondere im Rahmen der praxisorientierten Lehre.

Die internen Services sind Dienstleitungen für die Mitarbeiter und Studenten der FH und reichen von der Buchhaltung bis zur Bibliothek.

Das Leistungsangebot der FH kann in drei Geschäftsfeldern zusammengefasst werden.

Geschäftsfelder der Fachhochschule Vorarlberg GmbH

Status Juni 2001



Quelle: Fachhochschule

Bewertung In der allgemeinen Öffentlichkeit dominieren die Studiengänge das Bild der FH. Das breite Angebot an externen Weiterbildungsprodukten ist wenig bekannt. Ein Grund dafür ist neben dem bewussten Marketingfokus auch die frühere Bezeichnung der „Fachhochschul-Studiengänge GmbH“.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, das Angebot an Weiterbildung besser bekanntzumachen, um eine breitere Verankerung der FH in der Bevölkerung sicherzustellen.

2. Organisation und Führung der Fachhochschule

2.1. Organisation

Die heutige Organisation der Fachhochschule ermöglicht eine effiziente Zusammenarbeit zwischen GmbH und Lehre, wobei aber ein guter persönlicher Kontakt auf der "obersten" Führungsebene (Rektor, Geschäftsführer) eine wesentliche Voraussetzung dafür ist.

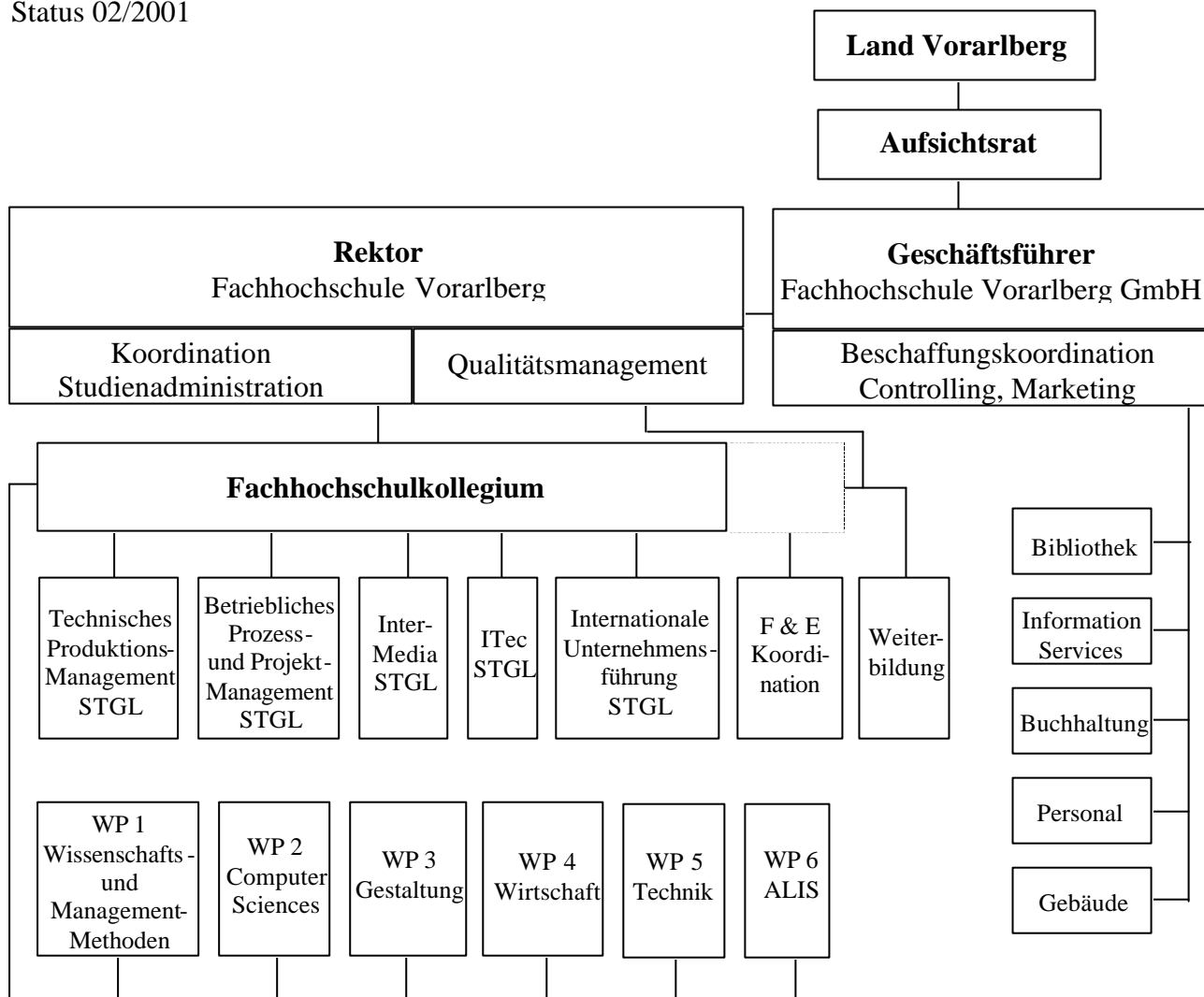
Situation
Aufbauorganisation Die Aufbauorganisation bringt die klare Trennung der Bereiche Wissenschaft und Lehre sowie Verwaltung zum Ausdruck. Während die Wissenschaft und Lehre nach Geschäftsfeldern organisiert ist, gliedert sich die Verwaltung nach funktionalen Kriterien.

Dem Geschäftsführer der GmbH sind neben den Stabsstellen Beschaffungskoordination, Controlling und Marketing die funktionalen Abteilungen Bibliothek, Information Services, Personal und Gebäude unterstellt. Diese Abteilungen agieren im Sinne von Serviceabteilungen für die gesamte FH und verwalten die Budgets.

Im Wissenschafts- und Lehrbereich nach FHStG ist der Rektor der fachlich Vorgesetzte. Ihm direkt zugeordnet sind eine Koordinationsstelle für die Studienadministration und die Stabstelle Qualitätsmanagement, die für die Konzeption und Betreuung der gesetzlich verordneten Evaluierung verantwortlich ist. Dem Rektor unterstehen einerseits sowohl die Abteilungen für sämtliche Studiengänge (bestehend aus dem Studiengangsleiter und der Studiengangsadministration), die Wissenspools und auch die Abteilungen F & E - Koordination und Weiterbildung. Die Abteilung Weiterbildung betreut sowohl die interne Personalentwicklung als auch externe Angebote an Dritte wie zB Lehrgänge oder Master-Programme. Die direkte Unterstellung ans Rektorat ermöglicht für die Weiterbildung eine rasche Reaktion auf Marktanforderungen und kurze Umsetzungs- bzw Genehmigungszeiten.

Sowohl Studiengänge als auch die F & E werden über das Fachhochschulkollegium koordiniert. Der Rektor ist der Leiter des FH-Kollegiums, dem sämtliche Leiter der Studiengänge und auch Vertreter der Lehrenden und Studenten angehören. Das FH-Kollegium ist formal für die Budgetanträge, die Beantragung und Aufhebung der Studiengänge und für Vorschläge zur Einstellung von Lehrpersonal zuständig.

Organigramm der Fachhochschule Vorarlberg GmbH
 Status 02/2001



Quelle: Organigramm der Fachhochschule

Situation
 Aufbauorganisation

Die drei Geschäftsfelder Studiengänge, F & E und Weiterbildung greifen über eine Matrixorganisation auf die Ressourcen der Wissenspools zu, welche einem Fachbereich entsprechen. Die Ressourcen der Wissenspools bestehen im Wesentlichen aus Personalressourcen, die für die Lehre in Studiengängen, in der F & E und zum Teil in der Weiterbildung eingesetzt werden. Konkret ist der Studiengangsleiter für die Erstellung der Curricula verantwortlich. Er greift für die Lehre auf die Personalressourcen der Wissenspools – konkret die Lehrenden in diesen Bereichen zu. Diese Abstimmung erfolgt in der Lehrendenkonferenz. Was nicht über internes Personal aus den Wissenspools abgedeckt werden kann, muss sich der Studiengangsleiter über externe Lehrbeauftragte „beschaffen“. Diese sind organisatorisch seinem Bereich zugeordnet.

Situation
Aufbauorganisation

Die Matrixorganisation innerhalb der Lehre – im wesentlichen Studiengänge und Wissenspools – funktioniert grundsätzlich und ist in der Praxis durch drei Merkmale gekennzeichnet:

- Unterschiedliche Interpretation der Leitungsfunktion innerhalb der Wissenspools;
- Das Zusammenwirken Studiengänge und Wissenspools ist vom inhaltlichen Naheverhältnis zum Studiengang abhängig und damit sehr unterschiedlich: So ist beispielsweise der Wissenspool Gestaltung fast ausschließlich für einen Studiengang Intermedia „zuständig“, während der Wissenspool Wirtschaft für alle Studiengänge Lehraufgaben erledigt.
- Die Koordination und Einbindung externer Lehrbeauftragter wird unterschiedlich gehandhabt. Je enger das Naheverhältnis Studiengang und Wissenspool ist, desto enger werden auch die externen Lehrbeauftragten vom Wissenspool mit einbezogen und koordiniert.

Zukünftig ist geplant, gemeinsam eine Tochtergesellschaft als Koordinationsstelle für F & E zu errichten. Geplant ist ein mehrheitlicher Gesellschaftsanteil der FH. Ziel der Gesellschaft ist es einerseits, der Wirtschaft eine unabhängige Servicestelle für die Nachfrage nach F & E Leistungen zu bieten und andererseits für die FH den Schwerpunkt von F & E Leistungen zu verstärken.

Für alle wichtigen Bereiche wie beispielsweise IT, Budget, F & E, oder Strategie sind Ausschüsse installiert, die einen koordinierten Einsatz von Ressourcen gewährleisten sollen.

Bewertung

Der organisatorische Aufbau ist für die jetzige und zukünftig geplante Größe der FH eine zweckmäßige Lösung. Sowohl die Aufgaben und Kompetenzen für den Bereich der Wissenschaft und Lehre als auch für den Bereich der Verwaltung sind über Gesetze (FHStG und GmbHG) geregelt. Um eine effiziente Zusammenarbeit zu ermöglichen, finden regelmäßige Besprechungen/Abstimmungen zwischen Geschäftsführer, Rektor und dessen Stellvertreter statt. Die Abstimmungsmechanismen hängen von den konkret handelnden Personen ab und sind damit nicht garantiert. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen sollte in der organisatorischen Ausgestaltung des Innenbereiches durch explizite Regeln oder Verträge festgelegt werden. Für viele Mitarbeiter der GmbH ist beispielsweise die disziplinarische und dienstrechtliche Zuständigkeit zwischen Rektor und Geschäftsführer nicht klar.

Reibungsflächen, die aber nicht nur negativ zu beurteilen sind, entstehen regelmäßig zwischen operativ tätigen Abteilungen und den dazu im Haus bestehenden Fachabteilungen. Beispielsweise war dies beim Marketing und dem Wissenspool „Gestaltung“ und der Abteilung Information

Bewertung

Services und dem Wissenspool „Computer Science“ der Fall. Positiv zu bewerten sind dabei die zwischen Fachexperten-Abteilung und operativen Abteilungen vereinbarten Spielregeln. Marketing und Gestaltungspool haben zB vereinbart, dass

- Gestaltungsaufgaben primär intern vergeben werden,
- sollte dies nicht möglich sein, zB aus zeitlichen Gründen des Gestaltungspools, sind beide Abteilungen bei der Auswahl und Konzeption externer Partner mit eingebunden.

In die konkrete Arbeit des Externen mischt sich der Gestaltungspool nicht weiter ein.

Die Matrixorganisation im Bereich der Lehre ist eine sinnvolle Organisationsform, die aber einen hohen Reifegrad der Organisation voraussetzt. Der Landes-Rechnungshof erachtet diesen Reifegrad als gegeben. Die Matrixorganisation erlaubt dem Studiengangsleiter eine wesentlich stärkere Konzentration auf die Erstellung und Weiterentwicklung der Curricula, als dies beispielsweise bei einer funktionalen Organisation der Fall wäre. Eine Fülle von Aufgaben wird so von den Wissenspools erledigt. Dazu zählen die gesamte Führung des Personals aber auch F & E Aufgaben, auch wenn die Kompetenz- und Aufgabenverteilungen für alle STG nicht immer schriftlich dokumentiert sind.

Die gewährten Freiräume für die Führung der Wissenspools waren in der Startphase sicherlich hilfreich. Die Führung war von einem stark basisdemokratischen Ansatz geprägt, der zum Teil sehr personal- und zeitaufwendig war. Im Zuge der Stabilisierung der Organisation ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes aber ein einheitliches und transparentes Vorgehen anzustreben, das auch den Anforderungen der Mitarbeiterführung voll entspricht.

Die geplante Gründung einer Tochtergesellschaft für F & E hat für die Organisation der FH nur geringe Auswirkungen, da diese lediglich Koordinationsfunktionen übernehmen soll. Ob diese - wie bisher - intern oder eventuell extern angesiedelt sind, ist zwar organisatorisch von geringer Bedeutung, sehr wohl aber spielen dabei Gründe, wie beispielsweise eine bessere Positionierung am Markt, eine Rolle.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Organisation zu stabilisieren, damit eine gute Funktionsfähigkeit unabhängig von handelnden Personen gewährt bleibt.

So sollte die Zusammenarbeit auf der Ebene Rektor und Geschäftsführer durch explizite Regeln wie beispielsweise einen "Zusammenarbeitsvertrag" gesichert werden. Für sämtliche Bereiche, also auch die Wissenspools sollte die Frage des disziplinarisch Vorgesetzten geklärt und transparent

Empfehlung

sein. Weiters wird die schriftliche Dokumentation von Spielregeln zwischen operativ tätigen Abteilungen und internen Fachabteilungen ebenfalls als zweckmäßig erachtet. Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Studiengängen und Wissenspools sollte für alle STG klar geregelt sein.

2.2. Strategische Planung

Für die Weiterbildung sollte ein strategisches Konzept erstellt und mit den vorhandenen Teilkonzepten für Wissenschaft und Lehre sowie für F & E zu einem Gesamtstrategiepapier zusammengefasst werden.

Die Rahmenbedingungen wie Gehaltsschema, Arbeitszeit sind in den Aufgabenbereichen Lehre und Forschung eng und bieten nur einen geringen Spielraum zur Erreichung der strategischen Ziele.

Situation

Die strategische Planung für die gesamte FH konzentrierte sich in der Vergangenheit auf eine quantitative Zielsetzung von Studiengängen und Weiterbildungsveranstaltungen und weniger auf inhaltliche Schwerpunktsetzungen:

Ein Strategiepapier der FH ist der aus dem Jahr 2000 stammende „Strategische Marketingplan“ mit der Vision „Hochschule Vorarlberg – Lern- und Entwicklungswerkstatt für Gestaltung, Management und Engineering“. Die Umfeldbedingungen wurden analysiert und daraus Ziele für die FH abgeleitet. Als Unternehmensziele werden beispielsweise genannt:

- Fünf Vollzeitstudiengänge, ein berufsbeleitender Studiengang, zwei Lehrgänge, zwei Nachdiplomstudien bis zum Jahr 2006.
- Unter den Top Ten der deutschsprachigen Fachhochschulen sein.

Eine Konkretisierung und inhaltliche Ausgestaltung beschränkt sich im Weiteren auf den Bereich Marketing, da es sich ja um einen strategischen Marketingplan handelt.

Eine weitere Grundlage für eine strategieorientierte Führung ist das Leitbild. Die letzte Überarbeitung liegt vier Jahre zurück und erfolgte im August 1997. Im Rahmen der Neuorganisation 1999 wurden die inhaltlichen Bestandteile des Leitbildes in Workshops besprochen und als richtig befunden. Trotzdem sind der Bekanntheitsgrad des Leitbildes und dessen Inhalte innerhalb der FH nicht sehr hoch.

Im Leitbild wird zwar intensiv auf die Bausteine praxisorientierte Ausbildung, angewandte Forschung und Weiterbildung eingegangen, aber eine inhaltliche Schwerpunktsetzung für die einzelnen Bereiche fehlt.

Situation

Eine inhaltliche Planung über Studiengänge und Weiterbildungsveranstaltungen erfolgte in der Vergangenheit als Reaktion auf politische Wünsche. Konfrontiert mit Wünschen aus der Wirtschaft, die über die Politik an die FH oder die Medien herangetragen wurden, musste die FH den Sinn von konkreten Bildungsangeboten untersuchen. Beispiele dafür sind der vorgeschlagene und letztlich nicht realisierte Studiengang Nachhaltiges ökologisches Wirtschaften oder die Lehrgänge Neue Werkstoffe.

In diesem Jahr wurde ein FH-Strategieausschuss mit Mitgliedern aus der FH installiert. Die ersten Sitzungen stehen allerdings noch aus.

Bereits im Jahr 1998 wurde die Konstituierung und personelle Zusammensetzung eines Strategiebeirates beschlossen (siehe dazu AR-Protokoll vom 16. Juli 1998). Dieser Strategiebeirat hat aber bis heute noch nicht getagt und übt keine aktive Funktion aus.

Innerhalb des FH-Kollegiums werden sehr wohl strategische Konzepte für die Studiengänge und die F & E entwickelt. Konkrete Ziele sind formuliert. Während es für die Studiengänge schon im Rahmen der Neubearbeitung beim FH-Rat erforderlich ist, strategische Pläne vorzulegen, wurde dieser Bedarf auch für die F & E erkannt und umgesetzt. Das F & E Konzept aus dem Jahr 1999 und die Behandlung der konkreten Pläne im FH-Kollegium stellt sowohl eine klare strategische Orientierung als auch eine Abstimmung mit der Lehre sicher. Was den Bereich der Weiterbildung anbelangt, fehlen bisher klare strategische Planungen. Das neue Rollenbild dieser Abteilung - eine aktive strategische Planung von Weiterbildungsmaßnahmen und weniger eine Organisation von Kursen, die gerade nachgefragt werden - muss erst verfestigt werden. Das Manko einer integrierten strategischen Planung ist allerdings bekannt und wird, sobald der Prozess im Bereich F&E abgeschlossen ist, nachgeholt. Es existiert ein Konzept aus dem Jahr 1999, das aber nicht fortgeführt wurde.

Als Ziel für die Bereiche Ausbildung und F & E werden zB genannt:

- Qualitätssicherung
- Ausbildungskooperationen
- Größerer Fokus auf angewandte F & E

Diese Ziele werden auch operativ umgesetzt, wie beispielweise der das gesamte Haus umfassende und sehr aufwendige Qualitätsmanagementprozess beweist.

Dass das Ziel der Ausbildungskooperationen ernst genommen wird, zeigen die 29 Kooperationsabkommen in 13 Ländern und die steigende Anzahl von inländischen Studenten, die ins Ausland gehen und von ausländischen Studenten, die ein Semester an der FH in Dornbirn verbringen. Die Gesamtmobilität (In- und Outgoing Studenten) ist kontinuierlich gestiegen.

Gesamtmobilität der Studenten von 1997/98 bis 2000/01

	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01
Outgoing Studenten	12	30	32	57
Incoming Studenten	2	11	22	23
Mobilität gesamt	14	41	54	80

Quelle: Fachhochschule - Wissenspool Alis, 2000

Rahmenbedingungen für Lehre und F & E

Die Rahmenbedingungen für die Erreichung der strategischen Ziele in den Geschäftsfeldern Wissenschaft und Lehre und F & E erscheinen im Vergleich mit anderen Bildungsinstitutionen im Ausland aber auch im Inland eher eng. Die Arbeitszeiten sind starr und an eine Arbeit vor Ort gebunden, Teilzeitbeschäftigungen sind im Bereich der Lehre eher die Ausnahme und das Gehaltsschema orientiert sich am Landesbedienstetengesetz mit Einstufung in Verwendungsgruppen, Dienstpostengruppen und Gehaltsstufen und ermöglicht somit nur geringe Anpassungen über Zulagen. Bei der aktuellen Marktsituation ist es somit schwierig bis unmöglich, qualifiziertes Personal in den Fachgebieten Technik, Informatik, Gestaltung und Wirtschaft zu finden und auch zu halten.

Bewertung

Es gibt in der FH einzelne, sehr gute Bausteine für eine strategische Orientierung. Ein Gesamtpapier, das auch auf inhaltliche Entwicklungsschwerpunkte abzielt, existiert nicht. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass dieses offene Feld durch Wünsche seitens der Politik besetzt wird und für Irritationen sorgt. Erst wenn eine eigene aktive Planung besteht, können durchaus berechtigte Anliegen aus Wirtschaft und Politik besser eingeordnet und argumentiert werden. Die Notwendigkeit für diesen Prozess wurde von wichtigen Entscheidungsträgern erkannt und initiiert. Der Begriff und die Bedeutung der strategischen Planung ist aber nicht bei allen befragten Personen klar.

In den Kernbereichen der FH muss vor allem im Bereich der Weiterbildung der Prozess der strategischen Planung der Gesamt-FH fortgesetzt werden. Eine klare strategische Planung basierend auf dem Konzept aus 1999, das eine gute Basis darstellt, erscheint in diesem Bereich aus zwei Gründen besonders wichtig:

- Der Bereich der Weiterbildung bedarf einer klaren Positionierung und Abgrenzung zur Vielzahl und immer steigenden Anzahl von Anbietern im Bildungsbereich.
- Die bewusst gestalteten Freiräume zur Initiierung von Programmen im Weiterbildungsbereich (relativ kurzes Genehmigungsprozedere) sind ideale Bedingungen für Einzelanliegen aus Wirtschaft und Politik.

Bewertung	<p>Die konkrete Umsetzung der Ziele Qualitätssicherung und Ausbildungs-k Kooperationen ist gelungen. Das verwendete Qualitätssicherungsmodell ist sehr umfassend und vielschichtig und zeigt, dass dem Thema Qualität ein sehr hoher Stellenwert zukommt. Wollte man nur dem Gesetz genüge tun, wäre auch ein wesentlich geringerer Aufwand vertretbar.</p> <p>Auslandskooperationen und Mobilität sind professionell organisiert und werden zukünftig auch aus strategischer Sicht geplant.</p>
Verbesserung der Rahmenbedingungen	<p>An der Verbesserung der Rahmenbedingungen wird zwar durch eine Änderung des Arbeitszeitmodells in Richtung Vertrauensarbeitszeit gearbeitet, doch ist dies nur ein Aspekt unter mehreren. Eine marktorientierte Entlohnung sowie Anreize durch die Möglichkeit interessanter F & E Projekte stellen heute den Standard für moderne Hochschulen dar und sind auch in Vorarlberg grundsätzlich möglich.</p>
Empfehlung	<p>Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, ein Gesamtstrategiepapier für die FH zu erarbeiten, das auch auf inhaltliche Entwicklungsschwerpunkte abzielt. Empfohlen wird dazu die Aktivierung des grundsätzlich bestehenden, aber nie zusammengetretenen „Strategiebeirates“, wie er auch an anderen Hochschulen im In- und Ausland üblich ist.</p> <p>Abgeleitet aus der Gesamtstrategie sollte die strategische Planung von Weiterbildungsveranstaltungen erfolgen. Sie muss sich an den Kerninhalten der Ausbildung orientieren und sollte versuchen, eine Kompetenz in klar abgesteckten Bereichen dadurch zu erlangen, dass Themen- oder clusterartige Schwerpunkte besetzt werden.</p> <p>Die weitere Verbesserung der Rahmenbedingungen für Lehre und Forschung in Richtung mehr Flexibilität und Marktorientierung sollte - auch im Hinblick auf die schwierige Personalsuche - oberste Priorität genießen. Die dafür erforderlichen Kosten könnten durch stärkeres Kostenbewusstsein in der gesamten Organisation kompensiert werden.</p>
	<h3>2.3. Mitarbeiterführung</h3> <p>Ein gewisser Führungs-Nachholbedarf ist vorhanden und erkannt. Zur Wahrnehmung bestimmter Führungsaufgaben wie beispielsweise Mitarbeitergespräche sind sowohl bewusstseinsbildende als auch befähigende Maßnahmen erforderlich. Die notwendigen Voraussetzungen sind zum Teil durch instrumentelle (zB Stellenbeschreibungen, Stellenziele) und organisatorische Regelungen vor allem im Bereich der Lehre (zB Führungsspannen, Zuordnung der Leitungsfunktion) zu schaffen.</p>
Situation Vorgesetztenfunktion	<p>Die Führungsfunktion wird in der FH vor allem im Bereich der Lehre zu wenig wahrgenommen: Die fachlich inhaltliche Unterstellung dem Rektor und die arbeitsrechtliche Unterstellung dem Geschäftsführer sind so</p>

Situation
Vorgesetztenfunktion gut wie nicht bekannt und werden auch nicht konsequent umgesetzt. Auf die Frage, wer beispielsweise Reiseanträge genehmigt, antworten Mitarbeiter zum Teil mit „der Computer“. Zukünftig müssen Reiseanträge allerdings vom Vorgesetzten genehmigt werden.

Zum Teil wird die fehlende „spürbare“ Führung auch als echtes Defizit empfunden: Mitarbeiter holen sich zum Teil in ihrer Freizeit Feed-back von ausgewählten anerkannten Kollegen, weil sie es vom Vorgesetzten nicht bekommen.

Führung wird in gleichartigen Organisationseinheiten abhängig von der Person des „Vorgesetzten“ unterschiedlich interpretiert: In den Wissenspools werden die Modelle

- Klare Führung durch den Vorgesetzten als Leiter des Wissenspools und
- Teamführung durch einen Sprecher des Teams (meist rotierend in bestimmten Abständen)

verwendet.

Formale Instrumente der Führung
Formale Führungsinstrumente wurden bisher eher vernachlässigt: In jedem Personalakt sind zwar Stellenbeschreibungen mit Stellen- und Arbeitszielen abgelegt. Diese sind aber sehr allgemein, teilweise nahezu stellenunabhängig formuliert und in allen Fällen veraltet. Der schriftlich festgehaltene nächste Überarbeitungstermin liegt in vielen Fällen im Jahr 1998. Als Stellenziel für einen Hochschullehrer wird beispielsweise vereinbart: „Der Stelleninhaber bringt die fachlichen Kenntnisse im Rahmen des Lehrbetriebes der FH ein. Darüber hinaus arbeitet er nach Maßgabe freier Kapazitäten bei der weiteren Entwicklung der FH mit und übernimmt Transferaufgaben wie angewandte F & E, Beratung und Projekte.“

Ein Leitfaden für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen wurde zwar vor Jahren erarbeitet, doch Mitarbeitergespräche mit einem konkreten Feed-back und Zielvereinbarungen finden nur in wenigen Einzelfällen statt.

Bewertung
Die unterschiedliche Interpretation der Führung in den Wissenspools führt dazu, dass entweder die Führungsspanne des direkten Vorgesetzten - in diesem Fall des Rektors – auf sämtliche Mitarbeiter der teamgeführten Wissenspools ausgeweitet werden müsste, oder aber der Teamsprecher nimmt Führungsfunktionen gegenüber seinen gleichrangigen Kollegen ein. Beides geschieht nicht. Es entsteht ein Führungsmanko, das allerdings durch den relativ hohen Reifegrad der Organisation nicht so stark hervortritt. Vorkehrungen für Krisenfälle sind damit aber nicht gegeben.

Führungsinstrumente Die Vernachlässigung formaler Führungsinstrumente ist durch andere Prioritäten in Zeiten des starken Wachstums der letzten Jahre und der hohen Personalfluktuation im Bereich Personalwesen erklärbar. Hierbei können aber nur die Impulse vom Personalwesen ausgehen. Die tatsächliche Durchführung muss im Rahmen der Führungsarbeit durch die Vorgesetzten geschehen und sollte jetzt im Sinne einer Stabilisierung nachgeholt und institutionalisiert werden.

Die Arbeitsziele entsprechen einer sehr allgemeinen Auflistung von Aufgaben und sind keine Ziel im klassischen Sinn. Beispiele dafür sind:

- Betreuung der Studierenden in studiumsrelevanten Fragen,
- Mitarbeit bei der Weiterentwicklung der Fachhochschulstudiengänge Vorarlberg GmbH zu einer FH,
- Übernahme der Lehrtätigkeit in den zugeteilten Fachgebieten auf der Grundlage der jeweils geltenden Studienordnung bzw des relevanten Studienplanes nach den Anweisungen der jeweiligen wissenschaftlichen Leitung im jeweils vereinbarten Ausmaß.

Mitarbeitergespräche sind auch oder gerade besonders in Zeiten der e-mails und Handys als interpersonelle Face-to-face Kontakte wichtiger denn je. Voraussetzung ist, dass das Gespräch klar strukturiert ist, zweimal pro Jahr durchgeführt wird, es am Beginn des Jahres zu klaren, messbaren Zielsetzungen kommt und am Ende des Jahres zur Analyse der Zielerreichung. Für die Mitarbeitermotivation ist ein reziprokes Feed-back förderlich.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, im Sinne einer Stabilisierung der Organisation formale Führungsinstrumente wie beispielsweise Stellen- oder Funktionsbeschreibungen zu aktualisieren und inhaltlich zu präzisieren. Dies kann im Rahmen der Führungsarbeit jedes Vorgesetzten durch teilweise Unterstützung durch den Vorgesetzten geschehen und soll auch als klares Signal für die Organisation in Richtung eines höheren Stellenwertes der Führung interpretiert werden.

Mitarbeitergespräche sollten in sämtlichen Bereichen der Organisation selbstverständlich sein. Bei einigen Vorgesetzten ist dazu allerdings eine Bewusstseinsbildung und eventuelle Schulung notwendig. Es ist zu überlegen, ob die Mitarbeitergespräche nicht im Rahmen der Qualitätssicherung umgesetzt werden.

2.4. Kontrollsystem und Berichtswesen

Das interne Kontrollsystem weist Mängel auf und basiert vorwiegend auf Vertrauen der agierenden Personen. Die Systemkontrollen im SAP werden teilweise übergangen. Einzelne Informationssysteme wie Reiseabrechnungen, Personalinformations- und -abrechnungssystem werden nicht als integriertes Kontrollinstrument genutzt.

Das Berichtswesen an den Geschäftsführer sollte weiterentwickelt und auch vom Aufsichtsrat für seine begleitende Kontrolle genutzt werden.

Situation

Funktionstrennung

Beim Beschaffungswesen, das vollständig über SAP abgewickelt wird, erfolgt keine Funktionstrennung zwischen Bestellung und Kontrolle des Wareneingangs.

Ebenso erfolgt die Verbuchung und die Zahlung von Rechnungen durch eine Person. Änderungen im Personalstamm können vom Buchhalter entsprechend der Vorschriften des Internen Kontrollsystems „nur“ im Bereich der Bankverbindungen vorgenommen werden. Pro Kreditorenstamm sind jedoch mehrere Bankverbindungen vorgesehen. Stichproben ergaben, dass von der Mehrfachbelegung nicht Gebrauch gemacht wird.

Weiters werden Benutzerberechtigungen für die Informationssysteme über SAP nicht geregelt und gewartet, was zur Inanspruchnahme und Nutzung organisatorisch nicht gewollter Berechtigungen (zB Bestellberechtigung von anderen als den Einkäufern) führen kann.

Vieraugenprinzip

Genehmigte Bestellungen mit einem Bestellwert bis zu ATS 30.000 können vom zuständigen Einkäufer einzelberechtigt abgewickelt werden. Ab einer Bestellsumme von ATS 30.000 ist die Bestellung vom Geschäftsführer zu unterzeichnen. Ab einer Bestellsumme von ATS 200.000 ist zusätzlich die Freigabe durch den Aufsichtsrat einzuholen. Die Vergaberichtlinien des Landes Vorarlberg und damit das Vier-Augenprinzip sind ab einer Beschaffung über ATS 30.000 einzuhalten.

Systemkontrollen

Über SAP systemisch vorgesehene Kontrollen bzw Informationen über den Wareneingang werden ignoriert und zum Großteil aus dem EDV-System manuell entfernt.

Beispiel: Die Fachhochschule bestellt 34 Stück PC's. Die Bestellung wird über SAP generiert. Ein im SAP vorgesehenes Wareneingangssignal, das zum Zeitpunkt des Eintreffens der Ware zu betätigen ist, gibt Informationen darüber, ob die Waren in ordnungsgemäßer Qualität und Quantität eingetroffen sind. Angenommen es werden nur 32 Stück PC's geliefert, so wird über das Wareneingangssignal dieser Umstand vermerkt. Die vom Lieferanten erstellte Rechnung über 34 Stück wird erst eingebucht bzw bezahlt, wenn das Wareneingangssignal ordnungsgemäß abgeschlossen wurde. Ein Entfernen dieses Warensignals verhindert solche Informationen.

Systemkontrollen	<p>Weiters werden die verpflichtend vorgesehenen Bestellanforderungen über SAP oft erst nach Eingang der Rechnung „der Ordnung halber“ erstellt.</p> <p>Die Einhaltung der formalen Genehmigungen für Bestellungen bzw. Eingangsrechnungen erfolgt außerhalb des SAP-Systems durch manuelle Kontrollen in der Buchhaltung vor der jeweiligen Verbuchung/Zahlung der Eingangsrechnung.</p>
Berichtswesen	<p>Soll-Ist-Vergleiche (Controllingberichte) auf grober Basis (Umsätze, Material-, Personalaufwand, Sonstiger Aufwand) werden quartalsweise für den AR erstellt. Aus diesen Controllingberichten ist die Entwicklung der Ausgaben gesamthaft für die Fachhochschule ersichtlich. Ein davon abgekoppeltes eigenes internes Berichtswesen an den Geschäftsführer, das detaillierte Soll-Ist-Vergleiche über Kostenstellen und Forschungs- und Entwicklungs-, Weiterbildungs- oder andere Projekte enthält, ist nicht institutionalisiert vorhanden. Der Geschäftsführer kann jedoch jederzeit mit Hilfe des SAP einen Soll-Ist-Vergleich durchführen.</p> <p>Die organisatorische Abwicklung der Geschäftsprozesse wird über verbindliche Vorschriften, wie zB Reiseordnung, Vergaberichtlinien und das Landesvergabegesetz geregelt.</p> <p>Das Kontrollsystem wird extern durch die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit des Wirtschaftsprüfers ergänzt. Intern sorgen organisatorische Regelungen über Geschäftsprozesse (Kontrollinstrumente), die zum Teil über das EDV-System unterstützt werden, für entsprechende Kontrollen.</p>
Bewertung	<p>Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes basiert die Organisation vorwiegend auf Vertrauen der agierenden Personen. Es kann zwar jeder bis zum Geschäftsführer für seinen Bereich sämtliche Kontrollen am System selbst einsehen, aber dieses direkte Einsehen am PC ist weder institutionalisiert noch überprüfbar. Die bestehende Praxis, im SAP vorgeordnete Kontrollen zu übergehen, stellt erfahrungsgemäß ein hohes Risikopotential für Veruntreuungen dar.</p> <p>Stichprobenweise Kontrollen durch den Einkaufsordinator fehlen. Dieser greift nur aktiv bei Problemen ein. Aufgrund der organisatorischen Position als Stabsstelle des Geschäftsführers ist ein Eingreifen auch nur schwer möglich. Die Wareneingangskontrollen werden vom Besteller durchgeführt. Die Dokumentation und Information an die verbuchende Stelle ist mangelhaft.</p> <p>Die Wertgrenze für die Facheinkäufer in Höhe von ATS 30.000 ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes relativ hoch. Die Teilung eines größeren Auftrages auf Teilaufträge unter ATS 30.000 ist auf Grund der hohen Betragsgrenze relativ leicht möglich. Das Vier-Augenprinzip sollte bereits bei Beträgen ab ATS 10.000 angewendet werden.</p>

Bewertung

Insbesondere der Geschäftsführer braucht ein Instrumentarium, das ihm zuverlässig und nachvollziehbar ein Führungsinstrumentarium zur Verfügung stellt. Es reicht nicht aus, wenn er sich jederzeit sämtliche Informationen dazu aus dem System selbst beschaffen kann. Er muss dafür Sorge tragen, dass ihm diese Informationen in einer für ihn ausreichenden Form regelmäßig aufbereitet werden.

Das Fehlen eines Controllers kann als ein Grund für das mangelnde Berichtswesen gewertet werden.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, einzelne isolierte Kontrollinstrumente wie Reiseabrechnungen, Personalinformations- und -abrechnungssystem integriert zu nutzen. Dadurch kann eine redundante Datenerfassung und -haltung vermieden werden.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Kontrollfunktion des Geschäftsführers und des Aufsichtsrates durch ein aussagekräftiges Berichtswesen zu unterstützen. Die Wertgrenze für Einzelzeichnungen bei Beschaffungsaufträgen sollte auf ATS 10.000 gesenkt werden.

Die Benutzerberechtigungen über SAP sollten entsprechend den IKS-Vorschriften vergeben und gewartet werden.

3. Finanz- und Ertragslage

3.1. Planung und Budgetierung

Die Qualität der Mehrjahresplanung sollte verbessert werden. Die Budgetierung orientiert sich an den Vorjahresbudgets und ist in den meisten Bereichen großzügig. Seit 1998 wurden die genehmigten Budgets nicht ausgeschöpft.

Situation

Mehrsjahresplanung

Die Fachhochschule Vorarlberg GmbH hat eine quantitative Mehrjahresplanung bis zum Jahr 2006 erstellt. Im Jahr 2006 soll eine Studentenzahl von 1.000 erreicht werden. Diese quantitative Mehrjahresplanung gliedert sich nach Studiengängen und Verwaltung. Seit dem Jahr 2000 wurde eine weitere Untergliederung in die Bereiche Bibliothek, F & E und Weiterbildung getroffen.

Hinsichtlich der Aufwandsarten wird eine Aufgliederung in Ausgaben für Anlagen, in Personalaufwand und in Sachaufwand getroffen. Die Einnahmen werden in eigene Einnahmen, in Einnahmen vom Bund und in Verlustübernahme durch das Land aufgeteilt.

Im weiteren wird die Anzahl der erwarteten Studenten und die Kosten pro Student gegenübergestellt. Die Kosten pro Student entwickelten sich vom Jahr 1997 von ATS 186.000 bis zum Jahr 2000 zu ATS 240.000 je Student.

Situation
 Mehrjahresplanung Weiters sind zahlenmäßig belegbare Planungen für alle in der Fachhochschule betriebenen Studiengänge vorhanden. Diese Planungen sind obligatorischer Bestandteil der Anträge von Fachhochschulstudiengängen.

Budgeterstellung Die Budgetierung erfolgt Bottom-up auf Basis eines vom Geschäftsführer vorgegebenen Rahmens. Die einzelnen Budgetverantwortlichen geben ihre finanziellen Anforderungen bekannt.

Jede Organisationseinheit, auch die Stabstellen, haben in der Fachhochschule Vorarlberg GmbH eine eigene Budgethoheit über ihren Bereich. Weitere Budgets sind für Projekte vorgesehen. Unter Projekte fallen sämtliche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, der Bereich der Weiterbildung und sämtliche internen Projekte, wie Personalentwicklungsprogramme (PEP), Schriftenreihen, FH-offen usw. Die Einzelbudgets werden konsolidiert und ergeben das Gesamtbudget, das mit dem Land Vorarlberg verhandelt wird.

Die Erstellung und Zusammenfassung der Einzelbudgets erfolgt in einem hohen Detaillierungsgrad und wird jährlich Mitte des Jahres dem Aufsichtsrat vorgelegt und mit dem Land im Rahmen des Landesvoranschlags verhandelt. Die ausverhandelten Budgets werden Ende des Jahres, in der letzten AR-Sitzung verabschiedet. Diese Budgets nennen sich „Budgetvoranschläge“ und werden anschließend in den Regelungskreis des Rechnungswesens (SAP) eingebunden.

Die Budgetvoranschläge wurden in den Jahren 1999 und 2000 bei einzelnen Positionen deutlich unterschritten.

Entwicklung Budget – Fachhochschule Vorarlberg GmbH

In Tausend ATS

Im Jahr 1999

	IST	Budget- voranschlag	Veränderung in Prozent
Personalausgaben gesamt	66.530	69.000	- 4
Sachaufwand gesamt	26.434	32.300	- 18
Ausgaben für Anlagen gesamt	6.289	8.500	- 26
Ausgaben gesamt	99.253	109.800	- 10

Im Jahr 2000

	IST	Budget- voranschlag	Veränderung in Prozent
Personalausgaben gesamt	77.001	84.030	- 8
Sachaufwand gesamt	33.752	37.469	- 10
Ausgaben für Anlagen gesamt	10.952	11.954	- 8
Ausgaben gesamt	121.705	133.453	- 9

Quelle: Fachhochschule, Landesvoranschlag

Bewertung
Planung

Die Mehrjahresplanung reicht bis zum Jahr 2006 und ist klar nach Geschäftsfeldern unterteilt. Das Geschäftsfeld Ausbildung ist wiederum in einzelne Studiengänge unterteilt.

Budgetierung

Sowohl die Budgetvoranschläge als auch die verabschiedeten Budgets werden im Ist stark unterschritten. Im Jahr 2000 wurde der Voranschlag um neun Prozent und im Jahr davor um zehn Prozent unterschritten. Diese kontinuierliche Unterschreitung der Budgets könnte ein Hinweis auf eine großzügige Budgetierung sein.

Diese Budgetunterschreitung erfolgt in sämtlichen Aufwandspositionen und kann nicht allein auf nicht umgesetzte Personalerweiterungen zurückgeführt werden.

Die jährliche Budgetplanung ist gut organisiert. Die in weiterer Folge mit dem Land Vorarlberg ausverhandelten Budgetvoranschläge, werden uneinheitlich bzw nicht systematisiert in das Rechenwerk der Fachhochschule aufgenommen.

Die Veränderungen vom provisorischen Budget, das von der FH erstellt wird zum Budgetvoranschlag, der letztlich mit dem Land ausverhandelt wird, werden nicht ausreichend detailliert kommuniziert. Das EDV-System, das jedem Budgetverantwortlichen die Höhe seines verfügbaren Budgets anzeigt, erfordert Sachkenntnis in der EDV-Abfrage und ist den Betroffenen nicht durchgängig bekannt.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Mehrjahresplanung und die jährlichen Budgets möglichst an die tatsächlichen Erfordernisse anzupassen und finanzielle Polster zu vermeiden. Dennoch erforderliche Budgetüberschreitungen sollten transparent gestaltet werden.

Weiters sollte der hohe Detaillierungsgrad bei der Budgeterstellung nicht Selbstzweck bleiben, für Soll-Ist-Vergleiche genutzt werden und laufend als Informations- und Steuerungsinstrument dienen.

3.2. Zuschussbedarf des Landes

Der Finanzierungsanteil des Landes stieg von 1998 bis 2000 um 54 Prozent. Die Ursache dafür sind Kostensteigerungen, die nicht durch entsprechende Erhöhungen der Bundeszuschüsse und eigene Einnahmen der FH abgefangen wurden. Ein weiterer Anstieg der Finanzierungsleistung des Landes ist zu erwarten.

Situation Das Land übernimmt laut Vertrag die Abgangsdeckung bei der Fachhochschule Vorarlberg GmbH.

Einnahmen der FH Die Fachhochschule erhält für jeden Studenten Zuschüsse vom Bund, die je nach Studiengang gestaffelt sind. Dafür müssen je Semester die genauen Studentenzahlen gemeldet werden. Technische Studiengänge erhalten höhere Zuschüsse als wirtschaftliche Studiengänge. Die einmal ausverhandelten Förderungen je Student und Studiengang werden nicht valorisiert.

Der durchschnittliche Förderbetrag des Bundes pro Student über sämtliche Studiengänge hinweg sinkt von ATS 88.253 im Jahr 1998 auf ATS 86.906 im Jahr 2000.

Eigene Einnahmen der Fachhochschule resultieren beispielsweise aus Weiterbildungsveranstaltungen, Forschungs- und Entwicklungsprojekten und Anlagenverkäufen oder auch der Vermietung von Räumen wie der Aula für Veranstaltungen. Diese Einnahmen betragen im Jahr 1998 ATS 4 Mio und im Jahr 2000 ATS 5,4 Mio.

Ausgaben Die Ausgaben sind von ATS 86,2 Mio in 1998 auf ATS 103,9 Mio in 1999 und auf ATS 121,4 Mio in 2000 gestiegen. Die größten Aufwandspositionen sind dabei der Personalaufwand und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen.

Abgang 1998 betrug der Abgang der FH rund ATS 46,6 Mio, 1999 rund ATS 56,2 Mio und 2000 rund ATS 71,7 Mio. Das ergibt eine Steigerung von 21 Prozent von 1998 auf 1999 und von 28 Prozent auf 2000. Insgesamt also 54 Prozent.

Bewertung Ein weiterhin steigender Finanzierungsanteil des Landes ist auch für die nächsten Jahre zu erwarten.

Der Anteil der Bundesmittel pro Student sinkt im Zeitablauf. Die Senkung kann damit erklärt werden, dass die neueren Studiengänge mit Schwerpunkten im wirtschaftlichen Bereich eingeführt wurden. Damit sinkt der Anteil der besser dotierten Technikstudenten und in der Folge der Durchschnitt pro Student ab. Weiters sind die Bundesmittel nicht valorisiert.

Bewertung

Maßnahmen zur deutlichen Steigerungen der eigenen Einnahmen der FH wurden bisher nicht gesetzt. Eine Vorschreibung seitens des Landes, einen gewissen Anteil der Gesamtkosten durch Eigeneinnahmen zu decken, könnte einerseits ein Anreiz zum sparsameren Umgang mit Mitteln sein und andererseits Bemühungen um Einnahmen aus Projekten und anderem verstärken.

Um einen Teil des Kostenanstieges abzufangen, könnte das Land der FH einen Eigenfinanzierungsanteil in einer gewissen Höhe vorschreiben. Eine Vorschreibung von zehn Prozent der Gesamtaufwendungen auf längere Sicht wäre dabei ein in mehreren Schritten erreichbares Ziel. Auf jetzigem Niveau kommt dies einer Verdoppelung der eigenen Einnahmen gleich.

Durch einen weiteren Personalanstieg werden auch die Personalkosten weiterhin steigen.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, basierend auf dem bestehenden Leistungsangebot die Ausgaben in den Verwaltungsbereichen, Geschäftsführung, Information Services, Bibliothek, Buchhaltung, Personal, Gebäude und Marketing auf den Wert des Jahres 2001 einzufrieren.

Bei entsprechender Ausweitung des Leistungsangebotes, wie beispielsweise der Einführung eines neuen Studienganges oder Lehrganges, sind die dabei im Rahmen der Lehre anfallenden Kosten (zB IT-Ausstattung, Bücher, Werbung, Studiengangs-Broschüren etc) zu berücksichtigen.

3.3. Wesentliche Aufwandspositionen

Die größten Aufwandspositionen sind die Personalaufwendungen und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Sie betragen zusammen 85 Prozent der Gesamtaufwendungen. Im Bereich der sonstigen betrieblichen Aufwendungen ist eine großzügige Verwendung von Mitteln für Marketing, Reise- und Fahrtspesen sowie Repräsentationsaufwendungen und Büromaterial festzustellen. Die Studenten werden ebenfalls großzügig unterstützt. Allgemein vernachlässigt wird die Handhabung von Skontovereinbarungen.

Situation

Im Jahr 2000 werden 85 Prozent der Gesamtaufwendungen in Höhe von ATS 121,4 Mio durch Aufwendungen im Personalbereich und durch sonstige betriebliche Aufwendungen verursacht. Im Jahr 1998 waren dies 80 Prozent.

Personalaufwand

Der Personalaufwand ist von 1998 auf 2000 um ATS 21,6 Mio auf ATS 77 Mio angestiegen und beträgt durchschnittlich 64 Prozent der Gesamtkosten. Vergleichszahlen aus anderen FH's in Österreich weisen Personalaufwendungen in Höhe von 68 Prozent auf. In sämtlichen Vergleichsjahren sind darin die Kosten für das interne Personal sowie für externe Lehrbeauftragte berücksichtigt. Im internen Rechnungswesen der

Personalaufwand	FH werden externe Lehrbeauftragte aufgrund einer Gesetzesänderung erst ab dem Jahr 2000 unter der Position „Personalaufwand“ erfasst.
Durchschnittsgehalt	<p>Der Personalaufwand für ständige Mitarbeiter steigt im Vergleichszeitraum um drei Prozent. Betragen die Personalaufwendungen pro Mitarbeiter auf Vollzeitbasis im Jahr 1998 durchschnittlich ATS 737.000, so sind sie im Jahr 2000 auf ATS 759.000 gestiegen. Für Hochschullehrer liegt der Durchschnittsgehalt pro Monat bei rund ATS 53.000 (ohne Kinderzulage, Haushalts-Zulage und zehn Prozent Aufwandsentschädigung) und ist damit im Vergleich mit anderen FH's in Österreich nicht überhöht.</p> <p>Beim Vergleich der internen und externen Lehrbeauftragten fällt auf, dass externe Lehrbeauftragte kostengünstiger sind als interne Lehrpersonen. Umgerechnet auf eine Lehrveranstaltungsstunde kostet ein externer Lehrbeauftragter ATS 1.778 während ein interner Mitarbeiter mit ATS 2.088 angesetzt werden muss.</p>
Intern/ Extern Lehrende	<p>Diese Berechnung, die vom Personalwesen der FH durchgeführt wurde, beruht auf dem für externe Lehrende generell üblichen Satz von ATS 1.400 pro Lehreinheit und den zusätzlich anfallenden Nebenkosten in Höhe von 27 Prozent, da extern Lehrende seit dem Jahr 2000 als Dienstnehmer anzumelden sind. Die dadurch entstehenden hohen internen Verwaltungskosten wurden hier nicht berücksichtigt.</p> <p>Für internes Lehrpersonal wurde angenommen, dass sie nur zu 80 Prozent in der Lehre tätig sind und die restlichen 20 Prozent Arbeitszeit für F & E, Verwaltung und Sonstiges verwenden. Ausgehend vom durchschnittlichen Personalaufwand für einen in der Lehre Tätigen wurden, auf Basis der durchschnittlichen Lehrbelastung in Höhe von 15 Wochenstunden, die Kosten für eine Lehreinheit berechnet. Damit sind die Kosten für die Studentenbetreuung nicht inkludiert.</p>
Sonstige betriebliche Aufwendungen	Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen belaufen sich im Jahr 2000 auf ATS 26,3 Mio. Das sind 22 Prozent der Gesamtaufwendungen. Im Jahr 1998 betragen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen ATS 14 Mio. Das entspricht einer Steigerung um 88 Prozent in zwei Jahren.

Sonstige betriebliche Aufwendungen

In Prozent

1998 – 100 Prozent = 14 Mio

2000 – 100 Prozent = 26,3 Mio

	1998	2000
Marketing	16	22
Telefon, Fax, Porti, Reinigung, Instandhaltung	17	17
Miete, Pacht, Leasing, Lizenzen	10	17
Reise- und Fahrtspesen*, Repräsentationsaufwand	14	11
Andere sonstige betriebliche Aufwendungen	8	10
Aufwand für Fachliteratur und Zeitungen/Fernleihe	4	8
Personalinserte	0	6
Aus- und Fortbildung	8	5
Büromaterial	2	2

Quelle: Fachhochschule; *exklusive Reiseersätze

Marketing

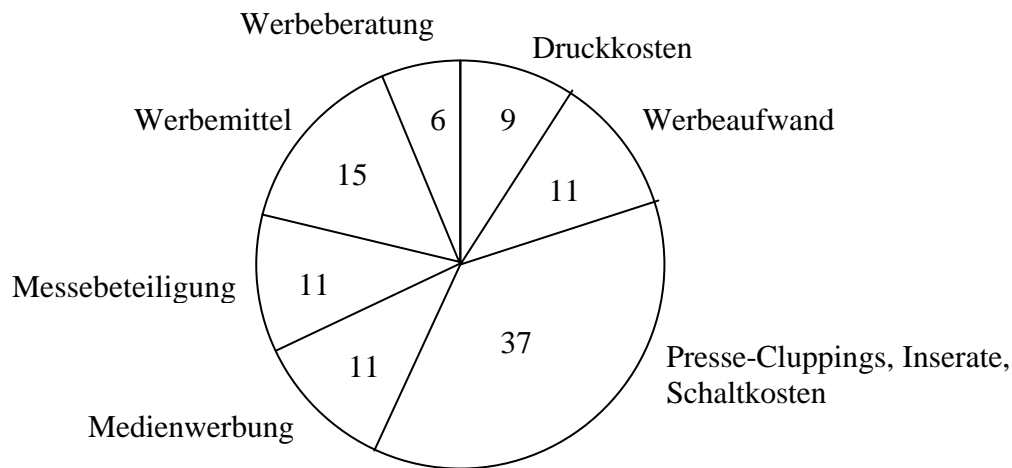
Die Marketingkosten in Höhe von ATS 5,9 Mio in 2000 machen fast ein Viertel der sonstigen betrieblichen Aufwendungen aus.

In Relation zu den Gesamtaufwendungen der FH betragen sie fünf Prozent und sind damit auf Industrieniveau. Rund 50 Prozent der Marketingaufwendungen werden für Einschaltungen und Werbemittel eingesetzt.

Marketingaufwand im Jahr 2000

In Prozent

100 Prozent = 5,9 Mio



Quelle: Fachhochschule

Corporate Identity Konzept

In das Jahr 2000 fallen die Aufwendungen für Konzept und Erstellung der neuen Corporate Identity (CI). Das alte CI-Konzept war gestalterisch aufwendig, verursachte jedoch hohe Folgekosten, vor allem was den Druck anbelangte. Im Jahr 2000 wurde mit Unterstützung einer externen Agentur ein neues CI-Konzept entwickelt und eingeführt. Die Einführung war mit entsprechenden Mehrkosten verbunden, die sich in der Folge durch Einsparungen in den Folgekosten rechnen sollen.

Die Aufwendungen sind insbesondere im Bereich der Schaltkosten, der Druckkosten und der Kosten für Werbemittel relativ hoch.

FH-offen

Die Kosten für das Projekt „FH offen“ sind nur aufwendig nachvollziehbar und in ihrer Aufteilung wenig transparent. Sie bewegen sich jährlich bei rund ATS 500 – 600.000 und erscheinen damit in der absoluten Höhe hoch. Genaue Kostenanalysen über mehrere Jahre sind mangels unzureichender Transparenz nicht möglich. Synergien aus mehrmaligen Veranstaltungen werden zuwenig genutzt.

Reise- und Repräsentationsaufwendungen

Die Reisekosten betragen im Jahr 2000 ATS 2,3 Mio und sind seit 1998 um 60 Prozent gestiegen. Sie beinhalten Fahrtgeld und Übernachtungsspesen. Eine der Ursachen für die hohen Reisekosten sind vor allem Kosten im Zusammenhang mit Auslandsreisen, die anlässlich der Suche und Pflege von Kooperationspartnern anfallen.

Reiseberichte zur Dokumentation des Zweckes der Reise und genaue Anmerkungen für Zwecke von Repräsentationsaufwendungen sind nur für außereuropäische Reisen verpflichtend vorgesehen. Für Reisen in Europa werden sie nur vereinzelt, zB für Studienreisen erstellt.

Reise- und Repräsentationsaufwendungen	<p>Essenszuschüsse an Mitarbeiter werden zusätzlich gewährt und sind in diesem Betrag nicht enthalten.</p> <p>Die Ausgaben für Repräsentationsaufwendungen betragen ATS 576.000.</p>
Studentenförderung	<p>Zuschüsse an Studenten erfolgen einerseits über die Studentenvertretung, die an der FH Dornbirn über den Verein PASD – Plattform aktiver Studenten Dornbirn - organisiert ist. Die PASD erhält eine direkte Geldförderung in Höhe von rund ATS 100.000 pro Jahr. Weiters werden diverse Veranstaltungen gefördert und die Druckkosten für die Studentenzeitung übernommen. Im Jahr 2000 ergab sich somit ein Betrag von ATS 141.000.</p> <p>Eine weitere Unterstützung der Studenten erfolgt durch die zur Verfügung Stellung von Papier für Drucker, die Förderung von Studentenfesten und Ausflügen. Werden die Aufwendungen für Auslandsstudenten noch miteingerechnet, ergeben sich somit Aufwendungen in Höhe von nahezu ATS 200.000 im Jahr 2000. Die Förderungen der Studenten kann als großzügig bezeichnet werden.</p>
Büromaterial	<p>Der Aufwand für Büromaterial beträgt im Jahr 2000 ATS 613.000. Besonders auffällig ist eine Aufwandssteigerung von 1998 auf 1999 um mehr als 200 Prozent. Eine Begründung für diesen hohen Anstieg liegt nicht vor. In diesen Zeitraum fanden auch keine Änderungen in der Organisation oder der Beschaffung statt.</p>
Skonto	<p>Skontovereinbarungen werden nur vereinzelt getroffen und beschränken sich auf jene Fälle, in denen der Lieferant von sich aus ein Skonto gewährt. Eingeräumte Skontoabzüge wurden bei sämtlichen Stichproben, trotz Beteuerungen, nicht realisiert.</p>
Bewertung	<p>Bei sämtlichen Aufwandspositionen fällt eine großzügige Handhabung der Mittel auf. Basierend auf gut dotierten Budgets ist die Sparsamkeit und das Kostenbewusstsein in der gesamten Organisation nicht in besonders hohem Maße ausgeprägt. Dies zeigt sich auch darin, dass Skontovereinbarungen nur in geringem Ausmaß verhandelt und auch tatsächlich realisiert werden.</p>
Empfehlung	<p>Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, für sämtliche Aufwandspositionen eine Zero-Base-Budgetierung durchzuführen und die Aufwendungen auf diesem neuen Niveau für einige Zeit einzufrieren.</p> <p>Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof eine verstärkte Kostenkontrolle durch die Geschäftsführung. Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche sollten vom Controller zur Verfügung gestellt werden. Eine Kostenkontrolle über Soll-Ist-Vergleiche ist aber nur dann sinnvoll, wenn von Zero-Base-Budgets ausgegangen wird.</p>

Empfehlung Insbesondere für den Bereich Marketing empfiehlt der Landes-Rechnungshof die Erstellung eines mehrjährigen Marketingbudgets. Eine klare jährliche Schwerpunktsetzung und ein effizienter Mitteleinsatz können helfen, Kosten zu sparen.

3.4. Raumkonzept

Die Planung von Personal-, Studenten- und Raumbedarf ist nicht zur Gänze integriert. Das vorhandene langfristige Raumkonzept geht von weiterhin großzügigen Büro- und Lehrflächen aus. Raumreserven sind notwendig, setzen aber eine flexible Nutzungsmöglichkeit voraus.

Situation
Flächenbedarf In Vorbereitung für die Ausschreibung des Architektenwettbewerbes für den Erweiterungsbau an der FH wurde ein Raumkonzept erstellt, das für das Jahr 2006 bei erwarteten 1.000 Studenten von einer Gesamtfläche von 16.075 m² ausgeht. Davon sind 2.610 m² Bürofläche und 8.148 m² Lehrfläche. Die übrigen Flächen werden für das Foyer, die Bibliothek, gemeinsam genutzte Ausstellungsflächen, die Mensa und Cafeteria, Sanitär- und Nebenräume sowie Aufenthaltsräume für Studenten genutzt.

Personalplanung Bei genauerer Prüfung dieses Raumbedarfs wird festgestellt, dass er auf einem angenommenen Mitarbeiterstand von 150 internen Mitarbeitern basiert. Diese Zahlen beinhalten noch nicht die angestellten Reinigungskräfte und das Bibliothekspersonal.

Der Personalanstieg von insgesamt 48 Prozent beruht vor allem auf Personalaufstockungen in den Wissenspools. In den Wissenspools Computer Science, Sprachen und Wissenschafts- und Managementmethoden sind Steigerungen von über 100 Prozent vorgesehen. Das Personal in den Wissenspools Wirtschaft und Gestaltung soll über 50 Prozent wachsen. Weiters ist eine massive Aufstockung des Personals im Geschäftsfeld Weiterbildung von 4,3 Mitarbeitern auf Vollzeitbasis in 2000 auf 17 Personen in 2006 geplant.

Die offiziell kolportierte Mitarbeiter-Planzahl beträgt für 2006 rund 130 interne Vollzeit-Mitarbeiter bei rund 1.000 Studenten.

Geplante Studiengänge und Weiterbildungsangebote Diesen Personalplanungen stehen im Geschäftsfeld Ausbildung die Planung von zwei zukünftigen Studiengängen und im Geschäftsfeld Weiterbildung die Verdoppelung des Angebotes von vier auf acht Lehrgänge oder Master-Programme gegenüber.

Fläche pro Person Bei angenommenen 130 Mitarbeitern werden im vorliegenden Raumkonzept pro Person im Durchschnitt 20 m² Bürofläche geplant. In der Vergangenheit standen zwischen zehn m² im Startjahr 1995 und 20 m² in 1996 und 1999 zur Verfügung. Für Lehrflächen pro Student werden acht m² geplant. Auch in der Vergangenheit waren zwischen sieben und acht m² Lehrflächen pro Student vorhanden.

Flächenentwicklung – Fachhochschule Vorarlberg GmbH
Nettofläche in m² (ohne Bibliothek, Verkehrsflächen und Nebenräume)
Stand 1.6. 2001

	Bürofläche/Mitarbeiter*	Lehrfläche/Student
1995	10	8
1996	20	7
1997	18	7
1998	17	7
1999	20	8
2000	17	7
2006	20	8

Quelle: Fachhochschule, Berechnungen Landes-Rechnungshof
* nur internes Personal auf Vollzeitbasis

Bewertung
Flächenplanung

Unterschiedliche Mitarbeiter-Planzahlen für 2006 lassen auf eine zuwenig integrierte Planung von Personal- und Raumplanung schließen.

Der Umgang mit Büroflächen war und ist großzügig. Dem Landes-Rechnungshof wurde auf Anfrage ein Raumkonzept vorgelegt, das auf einer Mitarbeiteranzahl von 190 für das Jahr 2006 basierte. Im Laufe der Prüfung wurde dieses Konzept überarbeitet und geht im aktuellen Stand von einer zukünftigen Mitarbeiterzahl von 150 aus.

Ein Vergleich mit der Industrie geht von einem Flächenbedarf für Büroräume von rund zehn m² pro Person aus. Geht man von einem realistisch ausreichenden Planwert von 15 m² pro Person aus, so ergibt sich mit der bestehenden Planung eine Raumreserve für 44 weitere Mitarbeiter. Die Planwerte für Lehrflächen liegen zwar über der Önorm (Flächenbedarf pro Wirtschaftsstudent zwei m², pro Technikstudent sechs m²), sind aber mit anderen gut ausgestatteten Hochschulen vergleichbar. Sie resultieren aus einem Lehrkonzept, Lehrveranstaltungen in kleineren Gruppen abzuhalten. Dies entspricht durchaus einer modernen Didaktik und einem zielorientierten Unterricht.

So werden beispielsweise im Jahr 2000 an der FH im Durchschnitt 13,6 Studenten von einem Hochschullehrer betreut. Im Joanneum Graz beträgt das Betreuungsverhältnis 15,4 und an der FH in Krems sogar 34,5.

Das vorliegende Raumkonzept wird derzeit durch die Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung geprüft.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Raumreserven in die Planung einzukalkulieren, diese jedoch auf eine möglichst flexible Verwendung hin zu planen.

4. Beschaffung

4.1. Eigenerstellung versus Fremdbeschaffung

Make-or-buy-Berechnungen werden zum Teil erstellt, zum Teil mangelt es wegen fehlender interner Leistungsaufzeichnung an Transparenz.

Situation In der FH sind Leistungen in den Bereichen Marketing (Gestaltung) und Information Services grundsätzlich auch in internen Organisationseinheiten erstellbar, da diese Fachexpertise in Wissenspools vorhanden ist. Für die Beschaffung von derartigen Leistungen stellt sich daher grundsätzlich die Frage der Eigenfertigung oder des Fremdzukaufes. Weiters ist diese Grundsatzfrage auch für den Bereich der Reinigung relevant.

Planung der Beschaffung Die Planung der Beschaffung erfolgt zum Teil auf Basis von Kostenvergleichen, wie dies beispielsweise für die Entscheidung über die Vergabe der Reinigungsleistung (Gebäude Sägerstraße) der Fall war. Die Berechnungen aus dem Jahr 1999 ergaben Büroreinigungskosten pro Stunde in Höhe ATS 276 mit eigenem Personal im Vergleich zu Fremdkosten (Basis Bestbieter) in Höhe von ATS 285. Trotz intern günstigeren Reinigungskosten wurde diese Reinigung fremd vergeben. Die Kostenvergleiche wurden aber seither nicht aktualisiert.

In manchen Bereichen (zB Marketing und IT) können Kostenvergleiche für Zukaufs- oder Eigenerstellungsentscheidungen nicht angestellt werden, da intern keine Leistungsaufzeichnungen vorhanden sind. In diesen Bereichen, die primär für die Lehre tätig sind, hängt die Entscheidung von der zeitlichen Verfügbarkeit der internen Ressourcen ab. Für Marketing-Aufgaben wird beispielsweise der Grundsatz vertreten, primär eigenes Fachpersonal im Gestaltungspool einzusetzen. Die knappe Personalsituation und die Priorität der Lehre erforderten aber meist eine Fremdvergabe (Beispiel: Konzeption des neuen Corporate Identity).

Im IT-Bereich werden sämtliche User-Support-Betreuungen durch Eigenpersonal durchgeführt. Ebenso erfolgt die Netzwerkbetreuung und die Wartung bzw Entwicklung hauseigener Software durch Mitarbeiter in der Fachhochschule.

Abwicklung der Beschaffung Klare Regelungen über die Aufgabenbereiche und Schnittstellen zwischen operativer Beschaffungsabteilung und Wissenspool als Fachexperte sind vorhanden, wenn auch nicht immer in schriftlicher Form. Die zuständige Beschaffungsabteilung wickelt den Beschaffungsvorgang eigenständig ohne Einmischung der Fachabteilung ab. In der Praxis funktionieren diese

Abwicklung der Beschaffung Regeln allerdings teilweise nicht. Beispielhaft dabei ist die Regelung zwischen Marketing und Gestaltungspool. Dabei wird der Gestaltungspool in den Auswahlprozess der externen Vergabe und weitere wichtige Entscheidungen miteinbezogen.

Bewertung Kostenvergleiche als Grundlage für die Eigen- oder Fremdleistung fanden anlässlich der Vergabe der Reinigungsarbeiten in den neu angemieteten Räumlichkeiten in der Sägerstraße statt. Die daraus gezogenen Schlüsse – eine Vergabe der Leistung an Dritte – ist allerdings keine konsequente Umsetzung der gewonnen Erkenntnisse. Eine gemischte Grundreinigung ist zwar grundsätzlich sinnvoll, aber nicht der logische Schluss der angestellten Analysen.

Werden Kostenberechnungen für Fremdvergaben angestellt, so sollten sie laufend hinsichtlich geänderter Kostensituationen hinterfragt werden.

Im Bereich Marketing und IS werden Planungen bzw Make-or-buy-Analysen nicht erstellt. Werden im Bereich Marketing und IS Leistungen intern erstellt, so sollte vorab eine Kalkulation erstellt werden, damit die Kostentransparenz gewahrt bleibt.

Um einen einheitlichen Standard sicherzustellen, sollten Vereinbarungen zwischen operativen Abteilungen und Fachabteilungen klar geregelt sein und dem Stand der Praxis entsprechen.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Entscheidungsgrundlagen für Eigen- und Fremdleistungen laufend zu aktualisieren. Die Erfahrungen des Amtes der Vorarlberger Landesregierung können hilfreich sein.

4.2. Organisation der Fremdbeschaffung

Häufige Änderungen in der Beschaffungsorganisation führten in der Vergangenheit zu Kompetenz- und Verantwortungsproblemen. Das Facheinkäuferkonzept ist grundsätzlich positiv, doch müssen Schulungs- und Kontrollsysteme professionalisiert und verstärkt werden.

Situation Die FH regelt das Beschaffungswesen über ein Facheinkäuferkonzept.
Facheinkäuferkonzept Das Konzept existiert seit Anfang 2000.

Das Facheinkäuferkonzept sieht für acht Beschaffungsbereiche jeweils einen Facheinkäufer vor. Die Facheinkäufer kommen aus den Verwaltungsorganisationseinheiten Gebäude, Personal, Buchhaltung, Information Services, Bibliothek, Marketing, Geschäftsführung und dem Wissenspool Technik. Die Handhabung der Dienstreisen erfolgt über den Vorgesetzten der jeweiligen Organisationseinheit.

Situation Facheinkäuferkonzept	<p>Kompetenz- bzw. Abgrenzungsproblematiken werden von einer koordinierenden Stelle, dem Einkaufsordinator, geregelt. In der ursprünglichen Idee ist er auch für Kontrollen im Bereich Beschaffung zuständig. Diese Zuständigkeit wird in der Praxis nicht wahrgenommen.</p> <p>Die jeweiligen Verwaltungsorganisationseinheiten bzw. im Bereich Technik, der Wissenspool Technik, haben die Budgethoheit über ihre Beschaffungsbereiche (Warengruppen). Das jährliche Bedarfsvolumen wird im Rahmen des jährlichen Budgetierungsprozesses von den jeweiligen nachfragenden Stellen den Budgetverantwortlichen mitgeteilt. Dem Budgetverantwortlichen obliegt die Aufgabe der Einhaltung seines jeweiligen Teilbudgets.</p>
Bestellanforderung	<p>Der Beschaffungsprozess in der Fachhochschule Vorarlberg wird durch den Bestellanforderer ausgelöst. Als Bestellanforderer kommen alle Mitarbeiter der Fachhochschule Vorarlberg in Betracht, die einen Bedarf erkennen.</p> <p>Die Bestellanforderungen werden durch den sachlich zuständigen Budgetverantwortlichen genehmigt oder abgelehnt. Eine Bedarfsanalyse seitens des Budgetverantwortlichen wird vorausgesetzt. Die Obergrenze für entgegengenommene Bestellanforderungen bildet nach Auskunft der Betroffenen vor allem das veranschlagte Jahresbudget.</p>
Regionale Beschaffung	<p>Die Auswahl der Anbieter erfolgt in erster Linie nach regionalen Gesichtspunkten. Der Handel im Land soll gestützt werden, da auch der Großteil der finanziellen Mittel vom Land kommt. Diese regionale Verankerung geht sogar so weit, dass in einzelnen Beschaffungsbereichen wie zB Druckereien nur Anbieter aus Dornbirn für eine Anbotslegung eingeladen werden.</p> <p>Die Einkäufer wurden sowohl im Umgang mit der Bestellabwicklung laut SAP als auch im konkreten Verhandeln geschult. Die Abwicklung der Bestellung bis hin zur Rechnungskontrolle wird offiziell vom Einkäufer abgewickelt.</p>
Beschaffungsvolumen	<p>Das gesamte Beschaffungsvolumen blieb für die Jahre 1998 und 1999 relativ konstant und wurde für 2000 deutlich erhöht.</p>

Beschaffungsvolumen der Fachhochschule Vorarlberg 1998 bis 2000
In Prozent

1998 – 100 Prozent = 19.392.391
 1999 – 100 Prozent = 19.599.798
 2000 – 100 Prozent = 29.921.200

	1998	1999	2000
EDV und Audiovisuelle Geräte	54	29	41
Druck-, Imageinserate	10	13	19
Gebäude	13	23	15
Bücher/Medien	4	10	7
Diverses	16	15	7
Personalinserate	0	4	5
Technik	2	3	4
Büromaterial	1	4	2

Quelle: Fachhochschule, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Beschaffungsvolumen Das Beschaffungsbudget stieg von 1998 mit rund ATS 19 Mio auf ATS 30 Mio im Jahr 2000 an. Das entspricht einer Steigerung von 54 Prozent in zwei Jahren. Größere Abweichungen sind in den Bereichen Druck/Image inserate und Technik zu verzeichnen. Im Gründungsjahr 1998 fielen hohe Erstanschaffungen im Anlagenbereich an.

Bewertung Das dezentrale Facheinkäuferkonzept beurteilt der Landes-Rechnungshof grundsätzlich als positiv. Dieses Konzept erfordert jedoch eine klare Aufgabenabgrenzungen und Koordination. Sowohl Zuständigkeitsdefinition als auch Koordination sind schriftlich gewährleistet und zusätzlich durch die Koordinationsstelle sichergestellt. Die in der Vergangenheit durch häufige Änderungen des Konzeptes entstandenen Kompetenz- und Verantwortungsprobleme dürften somit behoben sein.

Das Know-How der agierenden Einkäufer ist trotz Schulungen über die Abwicklung mit SAP und die Praxis des Einkaufs wie Verhandeln, Angebote anfordern etc unterschiedlich.

Die Beschränkung auf regionale Anbieter führt nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes nicht zum kostengünstigsten Preis. Eine Stärkung der heimischen Wirtschaft ist legitim, sofern dies vom Aufsichtsrat gefordert wird. Allerdings sollte auch dann hohe Transparenz über die Kosten das oberste Gebot sein. Dass heißt, auch wenn regional eingekauft wird, sollten – sofern möglich – überregionale Vergleichsangebote eingeholt

Bewertung werden. Damit kann die Preistransparenz erhöht und eine verbesserte Verhandlungsbasis geschaffen werden.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die vorhandenen Instrumentarien für das Bestellwesen in SAP besser zu nutzen. Weiters sollten die Einkäufer sowohl in der Systemanwendung, als auch in der Praxis des Einkaufs in regelmäßigen Abständen geschult werden.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, auch überregionale Angebote einzuholen.

Stichprobenweise Kontrollen durch den Einkaufsordinator und die Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen der Einkaufsbudgets werden ebenfalls als zweckmäßig erachtet.

4.3. Einzelne Beschaffungspositionen

Die der Beschaffung zugrundeliegenden Prinzipien im Bereich Büchereinkauf führen nicht immer zu den günstigsten Beschaffungspreisen. Die Beschaffung von IT-Produkten und Leistungen erfolgt nach klaren Richtlinien und Konzepten.

Situation Das Bücher- und Medienbudget im Rahmen des Bibliothekbudgets betrug Medien/Bücher im Jahr 2000 ATS 1,94 Mio und wurde zu 96 Prozent ausgeschöpft.

Davon fielen 85 Prozent auf Bücher und Sondermedien und der Rest auf Zeitschriften und Periodika.

Zusätzlich sind für die Lehrenden Budgets für Handbücher in der Höhe von jeweils ATS 5.000 vorgesehen.

Die Initiative bei der Bestellung von Medien erfolgt von den Lehrenden. Alle zwei Wochen erhalten die Wissenspoolleiter von der Bibliothek einen Newsletter und sämtliche Bücherneuerscheinungen in ihrem Wissensgebiet.

Die Beschaffung der Medien verteilte sich im Jahr 2000 prozentuell auf mehrere Beschaffungsquellen.

Anteil der Monographien nach Lieferanten im Jahr 2000

In Prozent

Buchhandlungen Vorarlberg	83
Bücher über Internet	5
Andere	12

Quelle: Fachhochschule Bibliothek

Situation Medien/Bücher	Die Beschaffung von Büchern erfolgt mit einer Rabattierung von zehn Prozent auf den vom Verlag empfohlenen Richtpreis.
Information Services	<p>Die Ausgaben für EDV, Audiovisuelle Geräte, Kleinmaterial und Lizenzen im IS-Bereich (Wissenspool Computer Science und Verwaltungseinheit Information Services) betragen im Jahr 2000 ATS 12,3 Mio. Darüber hinaus gibt es in sämtlichen organisatorischen Einheiten kleinere Budgets für Anschaffungen von IT-Material, die aber ebenfalls zentral beschafft werden. Die aus der Historie erklärbaren dezentralen Kleinbudgets werden laufend reduziert.</p> <p>Die Beschaffung sämtlicher Waren im Bereich IT erfolgt nach einem klaren IT-Plan, Richtlinien und Konzepten, die allerdings noch nicht alle in schriftlicher Form vorliegen. Die Ausstattung mit Hardware und Software erfolgt einheitlich, mit Ausnahme der Software für den Einsatz in der Lehre.</p> <p>Die Beschaffung erfolgt nach klaren Budgetprioritäten:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Priorität: Personalausstattung (Desktop, Laptop, Software)2. Priorität: Ausstattung der Organisationseinheit (Drucker, Audio-Visuals)3. Priorität: F & E, nach den Prioritäten des F & E Ausschusses (für Labors, Übungsräume etc)4. Priorität: Sonstiges <p>Ein IT-Strategie-Ausschuss wurde Anfang des Jahres 2001 gegründet. Er verfolgt das Ziel der Entwicklung von Standards und Richtlinien in der FH. Die längerfristigen Strategien beinhalten auch die Implementierung von Austauschzyklen (zB drei bis vier Jahre für PC's), Plattformen, die Ausstattung von Arbeitsplätzen, Sicherheitsprinzipien usw.</p>
Büroartikel	<p>Die Büromaterialbeschaffung erfolgt durch das sogenannte Büromaterialkonzept. Dieses Konzept, das jetzt allerdings wegen zu hoher Kosten wieder abgeändert wird, geht davon aus, dass der Lieferant für Büromaterial die Nachschublieferungen bis in die Materialkästen selbst kontrolliert und auffüllt. Diese logistische Dienstleistung kostet jährlich ATS 40.000.</p> <p>Bei der Ausschreibung dieses Konzeptes im Jahr 2000 wurden die Leistungen aufgeteilt in a) Lieferung des Büromaterials (basierend auf einem definierten Jahresverbrauch) und b) Logistische Dienstleistung. Während für den Teil der Lieferung des Büromaterials zwei Angebote mit vier Prozent Preisdifferenz vorlagen, legte für die logistische Dienstleistung nur ein Anbieter ein Angebot. Dieser bekam auch den Zuschlag.</p>
Bewertung	Die Organisation der Bücherbeschaffung ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes gut organisiert.

- Medien/Bücher** Der Buchhandel gewährt für einen sogenannten „geschlossenen Abnehmerkreis“ (Bibliotheken, Schulen) je nach Größe einen Rabatt von mindestens fünf Prozent. Bei klassischer Beschaffung bei Buchhändlern im Land erscheint der Rabatt von zehn Prozent für die FH angemessen. Aufgrund der Beschaffungsphilosophie „Einkauf im Land“ werden von besonders aggressiven Buchhändlern, die speziell auf Bibliotheken fokussiert sind, keine Waren bezogen. Beispielsweise sind dies die Ossiandrische Buchhandlung in Tübingen, Schwabe in Basel, Bouvier in Bonn, Hugendubel in Hamburg/München. Deutsche Großbuchhändler sind nicht nur wegen der großzügigen Rabattierungen sondern auch wegen des geringeren Mehrwertsteuersatzes preislich günstiger, falls die Erwerbsschwelle von ATS 150.000 nicht überschritten wird. Auch der Anteil des Bücherkaufs über Internet ist gering.
- IT** Die IT-Beschaffung erfolgt nach festgelegten Standards und Richtlinien. Sie liegen zwar noch nicht vollständig in schriftlicher und genehmigter Form vor, werden aber in der Praxis von den Verantwortlichen einheitlich angewendet. Durch das starke Wachstum und die knappe IT-Personalsituation sind die Prioritäten für eine schriftliche Niederlegung zwar erkannt, aber noch nicht umgesetzt.
- Büromaterial** Das Büromaterial-Konzept soll die internen Handlingkosten der Bedarfserhebung und Bestellung vermeiden. Diese Kosten sind allerdings nicht ausgabewirksam.
- Ein Kostenvergleich für diese logistische Dienstleistung konnte beim Zuschlag aufgrund von nur einem vorliegenden Angebot nicht angestellt werden. Die Begründung des zweiten Anbieters, wonach er diese Leistungen deshalb nicht anbietet, weil sämtliche dieser Konzepte nach kurzer Zeit wieder verworfen wurden und inzwischen in der Branche unüblich sind, hätte mehr Aufmerksamkeit zukommen müssen.
- Büromaterial** Positiv vermerkt der Landes-Rechnungshof, dass eine Änderung dieses Konzeptes bereits im Gange ist.
- Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Beschaffungsrichtlinien für die Bücher/Medienbeschaffung zu erstellen. Die Wirtschaftlichkeit der Bücherbeschaffung ist in hohem Maße davon abhängig, welche regionalpolitischen Zielsetzungen damit verbunden sind.
- Die beabsichtigte schriftliche Festlegung und Genehmigung der Standards und Strategien für den IT-Bereich sollte vom IT-Verantwortlichen sukzessive realisiert werden.

5. Vernetzung mit anderen Trägern des Landes im Bildungsbereich

5.1. Aufgabenabgrenzung

Sowohl im Bereich der Ausbildung als auch im Bereich der Weiterbildung ist eine klare Aufgabenabgrenzung die Basis für eine eindeutige Positionierung. Diese klare Aufgabenabgrenzung ist derzeit zwar als Aufgabe erkannt, aber noch nicht gegeben. Die Kerntätigkeiten der einzelnen Bildungsinstitutionen sind eine gute Basis für die eindeutige Positionierung. Gemeinsame Abstimmungen und eine verstärkte Kooperation sind dafür erforderlich.

Situation

Ausbildung auf
Hochschulniveau

Die Bildungslandschaft in Vorarlberg weist derzeit einige Überschneidungen in den Aufgabenbereichen auf. Ausbildungen auf Hochschulniveau sind derzeit bzw zukünftig neben der FH und Schloss Hofen auch an der Akademie für Sozialarbeit in Bregenz und am Fernstudienzentrum Bregenz (Rechtswissenschafts-Studium) möglich. Die Pädagogische Akademie soll in diese Betrachtung nicht miteinbezogen werden, da sie erstens eine Bundeseinrichtung ist und zweitens gänzlich andere Aufgabengebiete abdeckt.

Die an der Akademie für Sozialarbeit angebotene Ausbildung zum Sozialarbeiter wird zukünftig als Hochschulausbildung angeboten. Sie wurde im Jahr 2000 als Studiengang beim FH-Rat beantragt und steht dort derzeit zur Genehmigung an. Diese wird für Anfang 2002 erwartet. Nach Auffassung des FH-Rates, einzelne Studiengänge in größere Einheiten zu integrieren, ist anzunehmen, dass der „neue“ STG Sozialarbeit entweder von Beginn an oder aber spätestens ab 2007 als STG der FH Vorarlberg angeboten wird. Der Zeitpunkt des Überganges auf den neuen Träger hängt einerseits davon ab, welche Bedingungen der FH-Rat hinsichtlich Träger und Zeitpunkt der Eingliederung in die FH Vorarlberg vorgibt und andererseits wie schnell die offenen Fragen des Überganges vom Trägerverein der Akademie für Sozialarbeit zum Träger HH Vorarlberg gelöst werden können.

Weiterbildung

Der Bereich der postuniversitären Weiterbildung wird derzeit im Land durch Schloss Hofen, die Abteilungen Weiterbildung an der FH und der Akademie für Sozialarbeit abgedeckt.

Während die Weiterbildung an der FH Lehrgänge und Masterprogramme in den Bereichen Wirtschaft, Technik und Gestaltung umfasst, veranstaltet die Akademie für Sozialarbeit Lehrgänge und Veranstaltungen im Sozialbereich und Schloss Hofen bietet neben der Gemeindeakademie Lehrgänge und Veranstaltungen in Spezialgebieten der Wirtschaft, im Bereich Rechtswissenschaften und Medizin-Psychologie-Psychotherapie an.

Das postuniversitäre Weiterbildungsangebot umfasst die Bereiche Wirtschaft, Technik, Rechtswissenschaft, Medizin/Psychologie/Psychotherapie und Soziales/Gesundheit.

Weiterbildungsthemen im postuniversitären Bereich*

	FH	Schloß Hofen	Akademie für Sozialarbeit
Wirtschaft	Integrated Product Development Internationales Management Protrain	Personal- und Organisationsentwicklung Marketing Tourismus Controlling Projektmanagement für Frauen Sozialmanagement	Ein und mehrtätige Veranstaltungen zu Themen der BWL und Qualitätsmanagement
Technik	IT-Netzwerktechnik		
	Mikrosystemtechnik		
Rechtswissenschaft		Europarecht	Mehrere Tagesseminare
Medizin/Psychologie/ Psychotherapie		Existenzanalyse Psychoanalyse Verhaltenstherapie Psychotherapie Geriatrie Systematische Familientherapie Psychosoziale Medizin Psychosomatische Medizin Klein. Psychologie und Gesundheitspsychologie Mediation	
Soziales/Gesundheit			Supervision/ Coaching Systematisches Arbeiten im Sozial- und Gesundheitsbereich Spielpädagogik Cliques Sozialpädagogik Mehrere Methodenseminare im Bereich Systemik

Quelle: Landes-Rechnungshof

* Nur Lehrgänge und Master-Programme außer ausdrücklich bezeichnet

**Kernbereiche
Weiterbildung**

Bei einer genaueren Betrachtung der Leistungsangebote in den Bereichen der Aus- und Weiterbildung sind klare Kernbereiche der einzelnen Institutionen ersichtlich. Diese ergeben sich aus der Anzahl der Angebote, der Studentenzahl und der Wettbewerbsposition.

An der Fachhochschule wird Hochschulausbildung in den Bereichen Wirtschaft, Technik und Gestaltung und zukünftig Sozialarbeit angeboten.

In Schloss Hofen genießen die Weiterbildungsbereiche Medizin/Psychologie/Psychotherapie und Rechtswissenschaft (Europarecht) eine Vormacht- bzw sogar Monopolstellung in Westösterreich.

Die Akademie für Sozialarbeit bietet ein breites Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen im Sozial- und Gesundheitsbereich an.

Weiterbildungsangebote im Bereich der Wirtschaft werden sowohl von der FH als auch von Schloss Hofen angeboten.

Bewertung

Die Überschneidungen in den derzeitigen Aufgabenbereichen betreffen vor allem den Weiterbildungsbereich Wirtschaft.

Ursache für diese Überschneidungen liegen nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes in der mangelnden Kooperation und Abstimmung. Dementsprechend ist auch eine eindeutige Profilierung nicht möglich. Durch Doppelgleisigkeiten entstehen hohe Kosten in der Konzeption und Erstellung von Leistungsangeboten. Darüber hinaus führen sie zu Demotivation bei den Mitarbeitern.

Ausbildung in FH

Die FH muss sich als Hochschuleinrichtung im Land positionieren und etablieren. Neben der Ausbildung in Form von Studiengängen gehört auch die angewandte F & E dazu, die nicht von der Lehre trennbar ist.

**Neuregelung
Weiterbildung**

Die organisatorischen Zuständigkeiten für die Weiterbildungsbereiche

- Wirtschaft, Technik, Gestaltung
- Soziales
- Medizin, Psychologie, Psychotherapie und
- Recht

sollten neu geregelt werden. Grundsätzlich sind sämtliche Szenarien von jeweils eigenständigen Einrichtungen (organisatorisch, räumlich, personell) bis hin zu einer Zusammenfassung in einer organisatorischen Einheit bzw unter eine einheitliche Führung denkbar.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Aufgaben und die Positionierung der betroffenen Institutionen klarer abzugrenzen. Die eindeutig zuordenbaren Kernbereiche der einzelnen Institutionen sind eine gute Basis für die Positionierung.

5.2. Synergiepotentiale

Derzeit werden zwischen den einzelnen Trägern von Bildungseinrichtungen im Land keine Synergien genutzt. Ein effizienter Einsatz von öffentlichen Geldern kann aber nur durch eine Nutzung von Synergien auf verschiedensten Ebenen gesichert werden. Sowohl eine vollständige Integration als auch eine Kooperation in Teilbereichen oder die gemeinsame Nutzung von Ressourcen ist denkbar.

Situation

Abstimmungen der Angebote

Bis dato fanden zwischen den Bildungsinstitutionen des Landes keine Abstimmungen über aktuelle oder geplante Angebote statt. So kam es auch dazu, dass beispielsweise Schloss Hofen einen fertig konzipierten Master-Lehrgang für internationales Management zurücknahm, als klar war, dass die FH mit diesem Angebot auf den Markt kommt. Erst im April 2001 wurden erste Kooperationsgespräche auf Initiative der Abteilung Iib - Wissenschaft und Weiterbildung geplant. Nach einer ersten Sitzung stehen allerdings konkrete Ergebnisse noch aus.

Synergiepotential

Derzeit stehen in den verschiedensten Institutionen Investitionen an, die wesentlich davon abhängen, welche Art der Synergien zukünftig angestrebt werden. Die FH erarbeitete ein Raumkonzept als Grundlage für den Erweiterungsbau. Dieses Raumkonzept hängt wesentlich davon ab, ob und welche Studiengänge und Weiterbildungsangebote und damit welcher Personalstand in die FH integriert werden.

Die Akademie für Sozialarbeit wiederum müsste bereits jetzt mit Umbaumaßnahmen beginnen, um Studiengang und Weiterbildung rechtzeitig in Bregenz beginnen zu können. Im Unterschied zum bereits laufenden Lehrgang „Sozialarbeit“ haben die Lehrenden im Studiengang nämlich Anwesenheitspflicht in der gesamten Dienstzeit und kommen nicht nur zu den Lehrveranstaltungen. Dies bedingt zusätzliche Büroräume für Lehrende.

Bewertung

Überlegungen zur Nutzung von Synergien sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes dringend erforderlich. Der Zeitdruck ist groß. Zum einen ergibt sich diese Maßnahme durch das Gebot der Wirtschaftlichkeit und des sparsamen Umganges mit Ressourcen. Zum anderen werden in diesen Monaten wichtige Entscheidungen mit Folgewirkung getroffen.

Rahmenbedingungen für eine Integration

Was die Synergien im Bereich der Ausbildung betrifft, so wurden bereits viele Regelungen im Antrag vorweggenommen, die auf eine Integration des STG Sozialarbeit in die FH abzielen. Beispielsweise wird von einer Anwesenheitspflicht der Lehrenden – wie jetzt an der FH üblich – ausgegangen. Auch der Bund hat für die Überleitung des Personals von Bundesbediensteten auf Angestellte nach dem Angestelltengesetz Sorge getragen.

Rahmenbedingungen für eine Integration	<p>Die noch offenen Fragen der Überleitung sind lösbar. Einer schnellen Lösung stehen eher emotionale, als sachliche Argumente entgegen.</p> <p>Synergien im Bereich der Weiterbildung werden derzeit nur als Folgerscheinung der Situation im Ausbildungsbereich behandelt. Die Effekte könnten hier nicht nur in der klareren Positionierung in der Bevölkerung sondern auch im wirtschaftlicheren Umgang mit Ressourcen liegen.</p>
Arten von Synergien	<p>Grundsätzlich ist die Nutzung von Synergien auf drei Arten möglich:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Eine vollständige Integration2. Eine Kooperation in Teilbereichen oder3. Die gemeinsame Nutzung von Sachmitteln
Vollständige Integration	<p>Eine vollständige Integration basiert auf gleichen rechtlichen Rahmenbedingungen. Sie könnte im Bereich der Studiengänge und damit auch der F & E, durch die mögliche Integration des STG Sozialarbeit entstehen. Unter dem Träger der FH werden sämtliche Studiengänge im Lande angeboten.</p> <p>Die klare Fokussierung der Hochschulausbildung in einer Forschungseinrichtung im Land Vorarlberg beurteilt der Landes-Rechnungshof als zweckmäßig. Eine gemeinsame Führung aller Studiengänge erfordert neben der organisatorischen auch eine räumliche Integration zur Sicherstellung einer einheitlichen Weiterentwicklung. Dies gilt nicht für den Inhalt der Lehre. In der Folge müssen sowohl die Übernahme des Personalstandes als auch eine alternative räumliche Verwendung der Akademie für Sozialarbeit nach Auslaufen des laufenden Lehrganges geklärt werden.</p> <p>Grundsätzlich ist die vollständige Integration sämtlicher Weiterbildungsangebote bei einem Träger ebenfalls denkbar.</p>
Kooperationen in Teilbereichen	<p>Wird – beispielsweise für die Weiterbildung – keine vollständige Integration angestrebt, so sind jedenfalls Kooperationen in Teilbereichen zweckmäßig. Aus dem Blickwinkel der FH gilt dies für die Bereiche:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kooperationen in der Raumnutzung2. Kooperation in der Verwaltung3. Inhaltliche Abstimmung
Räumliche Kooperation	<p>Eine Kooperation in der Raumnutzung könnte vor allem für die Weiterbildung ein Pooling der vorhandenen Raumressourcen bedeuten. Zur Verfügung stehen Räumlichkeiten in der Akademie für Sozialarbeit und in Schloss Hofen. Unabhängig von der Anzahl der organisatorischen Einheiten, die Weiterbildungsangebote anbieten, könnte ein zentrales Raummanagement für die Auslastung der zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten Sorge tragen.</p>

Räumliche Kooperation Die Anzahl der erforderlichen Standorte ist dabei sekundär und hängt vom Bedarf und der erforderlichen Infrastruktur wie Technik oder Hotellerie ab. Insgesamt ist davon auszugehen, dass beide Standorte zumindest teilweise gebraucht werden.

Werden Hochschulausbildungen über andere Träger angeboten, wie beispielsweise über das Fernstudienzentrum, so sollten auch hier Kooperationen in räumlicher Hinsicht überlegt werden. Die Abhaltung der Veranstaltungen der Fernuniversität könnten beispielsweise an der FH erfolgen. Die räumlichen und technischen Voraussetzungen wären gegeben und für die Öffentlichkeit wäre klar, dass alles, was Hochschulbildung ist, an der FH erfolgt.

Kooperation in der Verwaltung Eine Kooperation über eine gemeinsame Verwaltung könnte für den gesamten Weiterbildungsbereich eine zentrale Personaladministration, ein zentrales Finanz- und Rechnungswesen und ein zentrales Marketing bedeuten. Ob die Veranstaltungsorganisation zentral oder dezentral für jedes Fachgebiet organisiert wird, hängt von der Größe und der organisatorischen Gliederung der Weiterbildungsangebote ab.

Kooperation durch inhaltliche Abstimmung Der dritte Kooperationsschwerpunkt könnte in einer inhaltlichen Abstimmung liegen. Diese umfasst eine Kooperation im Bereich der Konzeption, als auch des Lehrpersonals und der Lehrgangleiter. Diese inhaltliche Kooperation kann sowohl zwischen Studiengängen und Weiterbildungsangeboten als auch zwischen Weiterbildungsangeboten verschiedener Fachbereiche erfolgen. Diese Art der Kooperation wird in den geplanten Gesprächen angestrebt.

Gemeinsame Nutzung von Sachmitteln Kommen weder für den Bereich der Ausbildung noch für die Weiterbildung Integrationen und/oder Kooperationen zustande, so ist immer noch eine gemeinsame Nutzung von Sachmitteln zu überlegen. Diese kann beispielsweise zu einer Zusammenführung der Bibliotheken der FH und der Akademie für Sozialarbeit führen. Auch weiterführende Synergien im Beschaffungsbereich zB zentraler Einkauf sind zu prüfen.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Nutzung von Synergien eingehend zu prüfen. Eine wesentliche Grundlage dafür sind aussagekräftige Konzepte für die einzelnen Einrichtungen für die Bereiche Aus- und Weiterbildung.

6. Stellungnahme der Geschäftsführung

Grundsätzlich befindet sich die Fachhochschule Vorarlberg nach wie vor in einer Aufbauphase hinsichtlich der Entwicklung der Studentenzahlen von 535 auf ca 1.200 bis zum Jahr 2004. Um die Entwicklung und die damit verbundenen Ziele zu erreichen sind entsprechende Sachinvestitionen und Personalaufwände auch in Hinkunft zu tätigen.

Stellungnahme

In den vergangenen Jahren wurden diese Budgets teilweise nicht zur Gänze ausgeschöpft, weil einerseits das entsprechende Personal nicht rekrutiert werden konnte oder Investitionen aufgrund anderer Prioritäten der Gesamtentwicklung der Fachhochschule nicht getätigt wurden. So wurde beispielsweise der Lehrgang „Chipdesign“, für den entsprechende Gelder reserviert wurden, nicht realisiert und die Einführung der „Mikrosystemtechnik“ wurde bereits 1999 budgetmäßig berücksichtigt, wird aber erst im Jahre 2002 realisiert. Die Mittel und somit die Konten der Fachhochschule Vorarlberg werden im Zinsverbund mit dem Land geführt. Dadurch wurden Budgetüberschüsse dem Land Vorarlberg wieder zur Verfügung gestellt. Es ist dadurch auch die Gesinnung der Sparsamkeit und des verantwortungsbewussten Umgangs mit öffentlichen Mitteln aller handelnden Personen zu erkennen, da nicht die Mentalität des „Budget-Aufbrauchens“ um jeden Preis besteht.

Hinsichtlich der Empfehlung, die Verwaltungskosten einzufrieren, ist zu bemerken, dass die reine Verwaltung bzw die Administration der GmbH mit einem Minimum betrieben wird, was auch an der Größe und dem Umfang der eingesetzten Mittel und Personen unschwer zu erkennen ist. Sind jedoch damit Kosten gemeint, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Lehrbetrieb bzw der Durchführung der Lehre stehen, so ist darauf hinzuweisen, dass aufgrund der zu erwartenden Entwicklung von zusätzlichen Studiengängen, Weiterbildungsangeboten und einer stärkeren Positionierung im Bereich der Forschung und Entwicklung ein weiterer Ausbau der Sach- und Personalinvestitionen zu erwarten ist. Mit dem Ausbau des Studienangebotes wird auch der Umfang der Bibliothek in einem proportionalen Verhältnis dazu wachsen, ebenso werden EDV-Investitionen für die Lehre notwendig sein und im Bereich der Räumlichkeiten sind wir bereits an die Kapazitätsgrenzen gestoßen.

Darüber hinaus muss die Fachhochschule Vorarlberg auch in der Lage sein nationale und internationale Kooperationen im Hochschulbereich aufzubauen, um überhaupt international einen ernstzunehmenden Partner im Hochschulsektor darstellen zu können. Dies ist uns in Anbetracht der sehr vielen Kontakte, die hergestellt werden konnten, sehr gut gelungen und dies, ohne dabei auf bereits vorhandene Strukturen und Traditionen zurückgreifen zu können. Um diese Kontakte in Hinkunft auch zu halten, zu pflegen und um auch neue Kontakte zu knüpfen, ist eine Reisetätigkeit unabdingbar und somit natürlich auch mit Kosten verbunden.

Hinsichtlich der Marketing-Aufwendungen ist zu bemerken, dass die Fachhochschule Vorarlberg sich einerseits selbst positionieren muss und andererseits über ihre Inhalte das Zielpublikum, eben die zukünftigen StudentInnen, zu informieren hat. Wir stehen in einem harten Wettbewerb zu anderen Fachhochschulen in der Region (Fachhochschule Liechtenstein, Management Center Innsbruck, Neutechnikum Buchs, Fachhochschule Chur, Fachhochschule St. Gallen usw). Diese Fachhochschulen inserieren in regelmäßigen Abständen ganzseitig in unseren

Stellungnahme

Lokaltageszeitungen, und sind somit Mitbewerber um die StudentInnen. Auch wird uns immer wieder signalisiert, was auch im Prüfbericht des Rechnungshofs bestätigt wird, dass die Aufgabengebiete der Fachhochschule für Außenstehende nicht immer die entsprechende Transparenz aufweisen. Darüber hinaus existiert seit dem Jahr 2000 ein operativer Marketingplan in dem detailliert die jährlichen Marketingaktivitäten aufgeschlüsselt sind.

Hinsichtlich der Feststellung, dass die der Beschaffung zugrunde liegenden Prinzipien im Bereich Büchereinkauf und Büromaterial nicht immer zu den günstigsten Beschaffungspreisen führen, ist anzumerken, dass wir beim Büchereinkauf die in Österreich üblichen zehn Prozent Bibliotheksrabatt lukrieren und auch im Bereich Büromaterial preisgünstig einkaufen.

Wir möchten auch darauf hinweisen, dass einige Aufgaben – das Mitarbeitergespräch, die Gründung einer Forschungs- und Entwicklungstochter, die Synergienutzung zu anderen Bildungseinrichtungen – teilweise vor der Erstellung des Prüfberichts in Angriff genommen wurden bzw teilweise kurz vor der Umsetzung stehen.

Eine Organisation wie die Fachhochschule Vorarlberg, die geprägt ist durch Dynamik, Innovation und einem hohen Verantwortungsbewusstsein gegenüber den ihr anvertrauten StudentInnen muss natürlich auch selbst permanent an der Entwicklung der eigenen Organisation arbeiten. Wir möchten uns daher auch beim Landes-Rechnungshof für die Hinweise bedanken, die zur günstigen Weiterentwicklung der Organisation der Fachhochschule Vorarlberg beitragen.

Kommentar des L-RH

In Bezug auf die Studentenzahlen weist der Landes-Rechnungshof auf die Vorgabe des FH-Gesetzes hin, wonach bis zum Jahr 2004 eine Mindestanzahl von 1.000 inskribierten Studenten erforderlich sind, um den Fachhochschulstatus zu sichern. Die von der Geschäftsführung genannten 1.200 Studenten beziehen auch jene ein, die lediglich das Weiterbildungsangebot nutzen und nicht als ordentliche Hörer inskribiert sind.

Das Budget der Fachhochschule Vorarlberg erscheint dem Landes-Rechnungshof als großzügig dimensioniert. Obwohl kein ausgeprägtes „Dezemberfieber“ festzustellen ist, hat der Geschäftsführer die Notwendigkeit erkannt, künftig die Kostenkontrolle zu forcieren. Dies betrifft insbesondere die Aufwendungen für Marketing, Büromaterial, Reisekosten und Repräsentationen. Der Landes-Rechnungshof hat daher ein Zero-Base-Budgeting empfohlen. Dass die Verwaltungskosten in der Lehre entsprechend der Ausweitung des Lehrbetriebes ansteigen werden, wurde im Prüfbericht erwähnt.

Kommentar des L-RH

Beim Büromaterial ist zu berücksichtigen, dass die Fachhochschule Vorarlberg jährlich ATS 40.000 für logistische Dienstleistungen bezahlt. Diese Dienstleistungen sind Teil des Beschaffungskonzeptes für Büro.

Der angesprochene Bibliotheksrabatt in Höhe von zehn Prozent ist österreichweit üblich und bedarf keiner besonderen Verhandlungen. Die Kritik des Landes-Rechnungshofes gründet darin, dass keine Alternativen geprüft wurden, um die Beschaffungskosten für Bücher weiter zu senken.

Unterstützt durch die Beratungen des Landes-Rechnungshofes wurden bereits im Zuge der Prüfung einzelne Empfehlungen zB für das Raumkonzept diskutiert und die Umsetzung vorbereitet.

7. Schlussbemerkungen

Zusammenfassend hat der Landes-Rechnungshof folgende Empfehlungen hervorgehoben:

1. Um eine gute Funktionsfähigkeit auch unabhängig von den handelnden Personen zu gewährleisten, sollte die interne Organisation durch den Einsatz von Führungsinstrumenten stabilisiert werden.
2. Die Kostenkontrolle durch den Geschäftsführer ist zu verstärken und ein aussagekräftiges Berichtswesen mit Soll-Ist-Vergleichen sollte aufgebaut werden. Dadurch wird auch die Kontrollfunktion des Aufsichtsrates wesentlich unterstützt.
3. Die jährlichen Budgets sind an die tatsächlichen Erfordernisse anzupassen, finanzielle Polster sind zu vermeiden. Budgetüberschreitungen sollten transparenter gestaltet werden.
4. Der Landes-Rechnungshof hält eine Zero-Base-Budgetierung für sämtliche Aufwandspositionen für zweckmäßig. Aufbauend auf einer Mehrjahresplanung der Marketingbudgets sollten jährlich klare Schwerpunkte gesetzt werden, um einen effizienten Mitteleinsatz zu gewährleisten und Kosten zu sparen.
5. Die vorhandene SAP-Systemunterstützung sollte für das Bestellwesen besser genutzt werden. In der Beschaffung sollten selbst bei einer Konzentration auf regionale Anbieter überregionale Preisvergleiche erstellt werden, um eine entsprechende Verhandlungsposition zu gewährleisten.



6. Die Aufgaben der einzelnen Institutionen in der Weiterbildung sollten klarer abgegrenzt werden, um eine eindeutige Positionierung am Bildungsmarkt sicherzustellen.
7. Auf der Basis aktueller Businesspläne sollten die Kooperationen verstärkt, vorhandenen Synergien genutzt und organisatorische Alternativen geprüft werden.

Bregenz, im Juli 2001

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt