

Ilka Sehl / Martin Hamschmidt

# Herausforderung Doppik

**Die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens an Hochschulen zieht Veränderungen der IT-Infrastruktur sowie von Prozessen nach sich. Im Spannungsfeld steht dabei die Frage, ob sich das IT-System der Organisation oder die Organisation dem IT-System anpassen muss.**

Mit der Umstellung von der Kameralistik auf das kaufmännische Rechnungswesen sehen sich Hochschulen komplexen Herausforderungen gegenüber. Neue Aufgaben, Begriffe und rechtliche Rahmenbedingungen ziehen nicht nur Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation nach sich, sondern erfordern meist in gleichem Maße eine Umstellung oder Anpassung der IT-Infrastruktur. Von Anpassung kann gesprochen werden, weil in nahezu allen Hochschulen bereits ein, wenn auch kameralistisches, IT-System implementiert ist, von Umstellung, weil neu zu bewältigende Aufgaben, wie Anlagen-, Debitoren-, Kreditoren- und Bilanzbuchhaltung realisiert werden müssen.

## Erwartungen an die IT

Eine Erhebung zum „Ressourcenbedarf bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens“ hat die Firma HIS im Jahr 2009 auf Initiative des Arbeitskreises „Hochschulrechnungswesen und Steuern“ der Universitätskanzler durchgeführt. Demnach erleichtert ein IT-System den mehrdimensionalen Umstellungsprozess insbesondere hinsichtlich

- des Automatisierungsgrades von Abläufen, etwa im Buchungsgeschäft,

- des optimierten Personaleinsatzes im Sinne einer Entlastung des Personals von rein technokratischen Aufgaben und eines Einsatzes für neue zusätzliche Aufgaben,
- eines strukturierten Vorhaltens und Überwachens von Informationen, etwa im Bereich der Debitorenbuchhaltung beim Forderungsmanagement,
- der Optimierung von bisher ungenutzten IT-Schnittstellen und -Funktionen.

Neben der Art, dem Umfang und dem Grad der einzusetzenden IT beeinflussen weitere wesentliche Aspekte den Umstellungsprozess, so etwa in welchem Maße aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen einschließlich der Kommunikationsstrukturen an die kaufmännische Denkweise angepasst sind. Weitere Faktoren sind die quantitative und qualitative Personalausstattung einer Hochschulverwaltung, das Wissen um das Instrumentarium des kaufmännischen Rechnungswesens, die eindeutige Benennung und Abgrenzung unterschiedlicher Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche im Einführungsprozess sowie der Einsatz verschiedener Methoden und Instrumente zur Umsetzung. In der Praxis zeigt sich die Vielschichtigkeit eines

Umstellungsprozesses unter Berücksichtigung der IT-Infrastruktur noch deutlicher. Nahezu jede Form von IT-Einsatz befördert dabei ein Spannungsverhältnis. Einerseits gibt es die von der IT unabhängig bestehenden fachlichen Anforderungen und Aufgaben. Andererseits setzt die IT ihrerseits Rahmenbedingungen, welche Potenziale, aber auch Gefahren bergen. Es stellt sich immer die Frage, wer sich wem anzupassen hat: das IT-System der Organisation oder die Organisation dem IT-System.

## Anpassung von Abläufen

Testierte Finanzbuchhaltungssysteme sind in der Lage, die Abbildung eines kaufmännischen Rechnungswesens nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung ausreichend zu unterstützen. Derartige Systeme zeichnen sich in der Regel durch ein hohes Maß an Standardisierung aus. Durch das System werden Anforderungen, die das kaufmännische Rech-

### Kurz gefasst

Der Beitrag zeigt auf, welche Herausforderungen und Chancen mit der Einführung der Doppik an Hochschulen verbunden sind. Diese erfordert nämlich nicht nur die Anpassung und Umstellung von IT-Systemen, sondern auch der Aufbau- und Ablauforganisation.

nungswesen betreffen, zugleich in die Organisation Hochschule getragen. Damit fungiert ein Buchhaltungssystem gerade zu Beginn des Einführungsprozesses auch als Hilfe zur Strukturierung der neuen Aufgaben und Abläufe, indem die Hochschule die neuen Vorgaben und Referenzprozesse entsprechend übernimmt. Die Veränderung und Anpassung der bisherigen Abläufe und Strukturen im Einführungsprozess sind für die Hochschulen eine schwierige Aufgabe: Es gilt, vielfach historisch gewachsene Strukturen aufzulösen und das kaufmännische Rechnungswesen organisatorisch einzubetten. Dieser Prozess ist nicht selten höchst mikropolitisch, geht es doch in der Regel um eine neue Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten von Mitgliedern der zentralen Hochschulverwaltung. Der einzuführenden Finanzbuchhaltungssoftware kommt in solchen Prozessen neben der Funktion zur Strukturierung oftmals auch eine Legitimationsfunktion zur Veränderung zu: „Wir müssen uns den Gegebenheiten der Software anpassen, weshalb die Aufgaben und Strukturen so und nicht anders zuzuordnen sind“, wird dann vielfach innerhalb der Hochschule argumentiert.

### Risiko Standardisierung?

Mit der Einführung der Finanzbuchhaltung und der damit verbundenen Veränderungen der IT-Struktur ist für Hochschulen auch immer die Chance einer weitergehenden Automatisierung gegeben. Dies betrifft insbesondere die Schnittstelle zum akademischen Bereich (Fachbereichs- und Institutsverwaltung), der beispielsweise Eingangrechnungen durch

### Die Autoren: Ilka Sehl und Martin Hamschmidt



Ilka Sehl und Martin Hamschmidt sind Organisationsberater im Arbeitsbereich Hochschul-Management bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH in Hannover.

webbasierte IT-Lösungen direkt dezentral vorerfassen könnte. In Bezug auf die Umsetzung ist dabei aber weniger die Frage nach der technischen Realisierung problematisch, auch wenn derartige Vorhaben immer mit der komplexen Ausgestaltung und Pflege von Berechtigungskonzepten einhergehen. Im Vordergrund steht vielmehr die inhaltliche Frage, inwieweit der akademische Bereich mit der Kontierung des Sachkontos als zusätzlicher Aufgabe betraut werden soll. Dies wiederum berührt die grundsätzliche hochschulstrategische Frage der Aufgabenverteilung zwischen zentraler Hochschulverwaltung und akademischem Bereich.

Eine testierte und somit hochstandardisierte Finanzbuchhaltungssoftware kann vor diesem Hintergrund eine Strukturierungs-, Legitimations- und Innovationsfunktion wahrnehmen. Das hohe Maß an Standardisierung birgt aber auch Risiken, die im Einführungsprozess bedacht werden sollten. Dies betrifft vor allem die Besonderheiten von Hochschulen und deren Funktionsweisen. Trotz zahlreicher Möglichkeiten zur Standardisierung sind an bestimmten Stellen Sachverhalte von den Mitgliedern der Hochschule zu bewerten und zu entscheiden. Beispielsweise kann die

Debitorenbuchhaltung im Rahmen des Mahnwesens in der Regel automatisch durch das System die Generierung von Mahnungen veranlassen. Ein Umstand, der in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen üblich ist, jedoch nicht für Hochschulen gilt, wo normalerweise nochmals die akademische Einheit zu fragen ist, ob zum Beispiel ein Drittmittelgeber aufgrund offener Forderungen gemahnt werden soll.

Das hohe Standardisierungspotenzial der Finanz-Software und die enge Verzahnung von fachlichen Anforderungen und IT bergen zudem die Gefahr, dass auftretende Probleme im Einführungsprozess sehr schnell der Software angelastet werden, obwohl deren Ursache vielmehr in der mangelnden Kenntnis des Instrumentes, unklar verteilten Aufgaben und Zuständigkeiten sowie schlechten Kommunikationsstrukturen liegt. Erfahrungen der Firma HIS zeigen, dass viele Probleme im Umstellungsprozess vor allem in einer unzureichenden Qualifikation der Hochschulmitglieder in Bezug auf das kaufmännische Rechnungswesen begründet sind. Um bei Problemen im Einführungsprozess die richtigen Ursachen identifizieren zu können, ist an diesen Stellen eine differenzierte Betrachtungsweise notwendig. ◀