

## Martin Hamschmidt, Ilka Sehl und Friedrich Stratmann

### Blinde Flecken

HOCHSCHULFINANZEN

#### Kaufmännisches Rechnungswesen an Hochschulen

Die geplante Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens in den Hochschulen der Länder Nordrhein-Westfalen, Thüringen und Sachsen hat die Diskurse der 1990er-Jahre um das Thema neu entfacht. Allerdings haben sich die Schwerpunkte verschoben: Hochschulen möchten auf den praktischen Erfahrungen von Umstellungsprozessen aufbauen sowie die Ergebnisse für die interne und externe Rechenschaftslegung kennenlernen. Die HIS Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) hat sich dieser Fragestellungen angenommen und bei ihren Recherchen „blinde Flecken“ feststellen müssen.

Die Schlachten um die Zukunft des Rechnungswesens in den deutschen Hochschulen scheinen geschlagen. Als vermeintlicher Sieger geht daraus das kaufmännische Rechnungswesen hervor. Damit gehört die bis Ende der 1990er-Jahre währende, wissenschaftliche Debatte um Pro und Contra zur Wahl des geeigneten Rechnungswesens für Hochschulen – Kameralistik vs. Doppik vs. Hochschulrechnung – der Vergangenheit an.

Die folgende Landkarte zeigt den aktuellen Stand der Entwicklung im kaufmännischen Rechnungswesen von Hochschulen. Nicht berücksichtigt sind Hochschulkliniken.

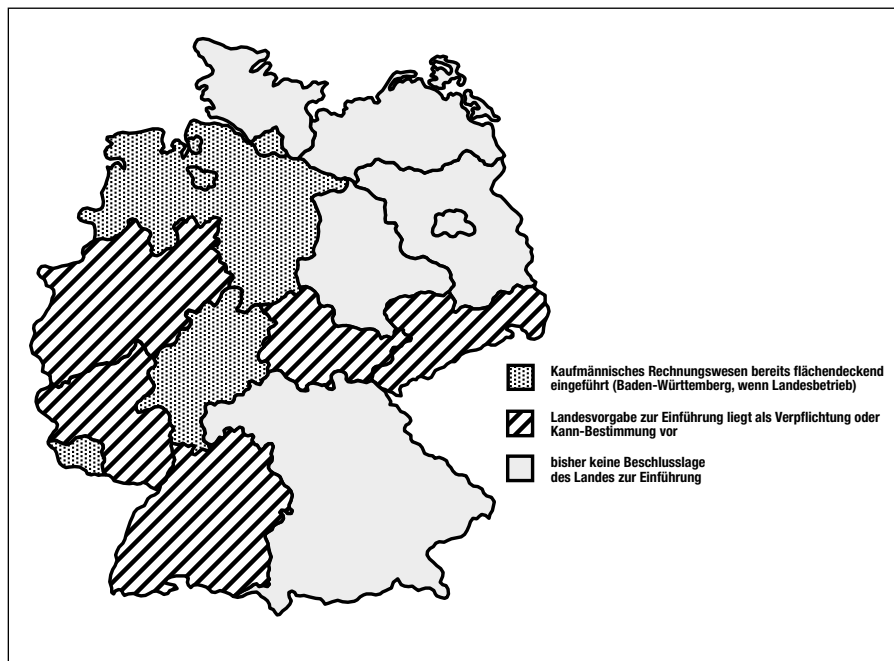


Abb. 1: Stand des Kaufmännischen Rechnungswesens in Hochschulen auf der Basis von Landesvorgaben

Die Landesvorgaben korrespondieren nicht unbedingt mit der Praxis: So können die Hochschulen in den Ländern Hamburg, Bremen, Niedersachsen, Hessen und Saarland flächendeckend schon auf einige



Viele Hochschulen haben in den letzten Jahren auf Kaufmännisches Rechnungswesen umgestellt. Ein anstrengender Prozess, der sich lohnt.

Foto: Stephanie Hofschläger/Pixelio

Jahre kaufmännischer Erfahrung zurückblicken. Dies gilt auch für einzelne Universitäten in den Ländern Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz. Hier sehen die Landesvorgaben für Hochschulen als Landesbetriebe verbindlich die Doppik vor.

Der rechtliche Rahmen wird begleitet von verschiedenen Argumenten für die Einführung. Diese sind für die Hochschulleitung und die betroffenen Dezernate wichtig, um die Sinnhaftigkeit dieses „Umstellungsprozesses“ zu legitimieren, oder um den Zusatznutzen für die Hochschule zu antizipieren. Eine Auswahl im Sinne eines „Doppik dient als ....“ sei hier genannt:

- ◆ Voraussetzung für eine moderne, insbesondere „unternehmerische“ Hochschule.
- ◆ unverzichtbare Grundlage für eine bessere Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule.
- ◆ Beurteilungsgrundlage der wirtschaftlichen Lage einer Hochschule für Hochschulrat und Ministerien.
- ◆ realistisches Gesamtbild über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einer Hochschule.
- ◆ Abbildung des Ressourcenverbrauchs.
- ◆ Vereinfachung von KLR und Vollkostenrechnung.
- ◆ Umsetzung veränderter externer Anforderungen (Bildung von Betrieben gewerblicher Art, Aufnahme von Krediten, Trennungsrechnung, Vollkostenrechnung).

### Einführungsprozess

Häufig richtet sich der Fokus der Finanzdezernenten in den Hochschulen auf die Erstellung der Eröffnungsbilanz. Der Weg dahin wird hingegen seltener beleuchtet. Seit Mitte der 1990er-Jahre stellen deutsche Hochschulen von der Kameralistik auf das kaufmännische Rechnungswesen um. Eine Vorreiterrolle nahmen dabei die Hochschulen in Niedersachsen und Hessen ein, die als erste flächendeckend kaufmännisch buchten. So liegt die Vermutung nahe, dass umstellungswillige Hochschulen anderer Bundesländer Kontakt mit den Pilothochschulen aufnehmen, um von deren Erfahrungen im Umstellungsprozess zu lernen. Erfahrungsaustausche dieser Art sind bislang kaum öffentlich bekannt geworden. Vor diesem Hintergrund ist es kaum verwunderlich, dass sich bis vor Kurzem Gerüchte über enorme Ressourcenmehrbedarfe, jahrelange Umstellungsprozesse und sogar steigende Krankenquoten in der deutschen Hochschullandschaft hartnäckig hielten, wenn es um die bevorstehende Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens ging. Aus empirischer Sicht existierten in diesem Punkten bisher blinde Flecken.

Um diese Lücken zu schließen, hat HIS auf Initiative des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen und Steuern 2009 den Ressourcenbedarf bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens in der deutschen Hochschullandschaft untersucht (Gilch 2009).

Im Ergebnis der Studie steht fest, dass Hochschulen auf dem Weg zur testierten Eröffnungsbilanz einige Hürden überwinden müssen. Dazu gehören

- ◆ kaufmännisches Wissen zu erwerben,
- ◆ die kaufmännische Denkweise zu verinnerlichen,
- ◆ die kaufmännische Denkweise von der kameralistischen zu trennen und
- ◆ zusätzliche neue Aufgaben zu bewältigen.

Viele Hochschulen meistern diese Herausforderungen in einem straffen Zeitplan von nicht einmal zwei

### Stichwörter

**Kaufmännisches Rechnungswesen**

**Bilanz**

**Organisationsentwicklung**

**Organisationsberatung**

**Kennzahlen**

**Hochschulsteuerung**

Jahren. Die Annahme, dass es viele Jahre dauert, bis sich Hochschulen ihren Weg von der Kameralistik zur kaufmännischen Buchführung gebahnt haben, bestätigen die Ergebnisse der HIS-Untersuchung nicht.

### Mythos Personalmehrbedarf

Ebenso wenig belegen die Ergebnisse, dass das kaufmännische Rechnungswesen langfristig mehr Personal bindet als die Kameralistik. Neue Aufgaben in den Bereichen Anlagenbuchhaltung, Bilanzbuchhaltung und Steuerwesen verursachen kurzfristig zusätzliche Aufwände. Nach der eigentlichen Umstellungsphase, d. h. nach etwa drei Jahren, pendelt sich der quantitative Personalbedarf jedoch wieder auf das Niveau vor der Umstellung ein. Aufgabenverlagerungen, Ruhestandsregelungen und das Qualifikationsniveau sind unter anderem als Gründe hierfür anzuführen. Im Vergleich zur kameralen Haushaltsführung verlangt die Ausübung des kaufmännischen Rechnungswesens höhere Qualifikationen. Die Haushalts- und Finanzdezernenten brauchen nicht nur Kraft, um frühzeitig einen Kulturwandel in Richtung der doppischen Denkweise bei den beteiligten Mitarbeitern herbeizuführen. Es bedarf vor allem gut qualifizierten Personals, um den Wandel erfolgreich zu vollziehen.

### Komplexe Ausgangssituation

Unabhängig vom Personalbedarf stehen Hochschulen mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens vor ablauf- und aufbauorganisatorischen Herausforderungen: Neue Aufgaben und Begriffe, rechtliche Rahmenbedingungen und eine veränderte IT-Struktur führen in der Regel zur Umgestaltung der Organisationsstruktur. Vermögensgegenstände sind zu bewerten und in Bezug auf ihren Wertverlust abzuschreiben, Verbindlichkeiten und Forderungen sind umfassend und zeitnah zu verbuchen und nicht zuletzt ist eine Eröffnungsbilanz aufzustellen.

Für Hochschulen ist es dabei oftmals schwierig, zu differenzieren, welche Aufgaben neu sind und welche lediglich mit einem neuen Namen versehen werden. Umfasst die Anlagenbuchhaltung deutlich mehr Aufgaben als die bisherige Inventarisierung? Was unterscheidet eine Kreditorenbuchhaltung von der bisherigen Bearbeitung und Verbuchung von Eingangsrechnungen? Können die Fakultäten und Institute auch weiterhin in die Bearbeitung von Rechnungen einbezogen werden, um die für die Finanzbuchhaltung notwendigen Informationen zu liefern?

Die betroffenen Akteure der Hochschulen sind im Einführungsprozess vielfach überfordert mit diesen blinden Flecken, insbesondere dann, wenn noch kein kaufmännisch qualifiziertes Personal akquiriert werden konnte. Hat man dann qualifiziertes Know-how gewinnen können, fehlt diesen Personen nicht selten das Wissen und Verständnis über die Funktionsweise der Organisation Hochschule. Die Folge sind Kommunikationsprobleme zwischen den neuen Bilanzbuchhalter/-innen und den alten Haushälter/-innen, die eine kulturelle Zweiteilung innerhalb von Finanzdezernaten fördern und den Einführungsprozess erheblich behindern können.

### Hilfestellung durch externe Berater

Vor dem Hintergrund dieser komplexen Ausgangssituation greifen viele Hochschulen im Rahmen des Einführungsprozesses auf externe Beratung zurück, um die neuen und veränderten Aufgaben besser strukturieren zu können. Neben der notwendigen fachlichen Beratung durch einen Wirtschaftsprüfer gewinnt dabei zunehmend auch die Organisationsberatung, die den Fokus auf die Analyse und Anpassung der Abläufe und Strukturen legt, an Bedeutung. Gemein ist den beiden Beratungsformen, dass sie in erheblichem Maße die Legitimation der Einführung innerhalb der Organisation unterstützen können.



**Martin Hamschmidt** ist Organisationsberater im Arbeitsbereich Hochschulmanagement bei der HIS GmbH in Hannover.



**Ilka Sehl** ist Organisationsberaterin im Arbeitsbereich Hochschulmanagement bei der HIS GmbH in Hannover.



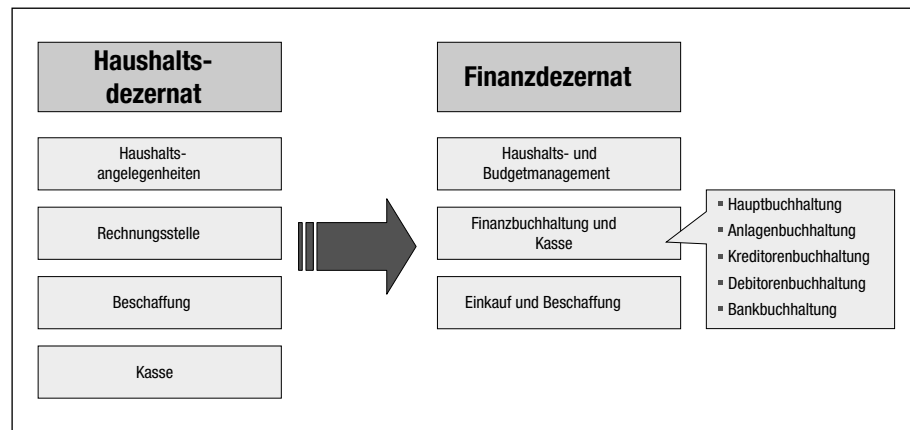
**Dr. Friedrich Stratmann** ist Leiter des Unternehmensbereichs Hochschulentwicklung bei der HIS GmbH in Hannover.

**summary**

**Implementing and maintaining an accounting system is crucial for a growing number of universities in Germany in order to respond to new external requirements. To move from the cameralistic budgetary system to the accounting system means to overcome various obstacles. This is to say new patterns of thinking, organisational redesign and the way of interpreting balance sheets.**

Der Grad der organisatorischen Veränderung hängt immer auch von der Ausgangssituation der Hochschule ab. Erfahrungen zeigen, dass es keine Standardlösung gibt, sondern immer die jeweilige Situation und bisherige Aufgabenwahrnehmung im Haushalts- und Finanzwesen berücksichtigt werden muss. Die größte Herausforderung liegt dabei sicherlich in einer optimalen Gestaltung der Schnittstelle zwischen zentraler Verwaltung und den dezentralen Einheiten. Bei vielen Informationen, wie z.B. bei der Feststellung und Bewertung des Inventars der Hochschule, ist die zentrale Finanzverwaltung auf detaillierte Informationen und Unterstützung aus den dezentralen Einheiten angewiesen. Hier gilt es, den dezentralen Einheiten die Notwendigkeit der Mitarbeit und den für sie entstehenden Nutzen überzeugend zu kommunizieren.

Innerhalb der zentralen Verwaltung sind die mit dem kaufmännischen Rechnungswesen verbundenen Aufgaben ebenfalls organisatorisch zu verankern. Einerseits symbolisiert die Aufbauorganisation den kulturelle Wandel dabei sichtbar nach außen, zum anderen sind die damit verbundenen Aufgaben in klare Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen eingebettet. Abbildung 2 zeigt eine gängige Veränderung der Aufbauorganisation in Haushalts- und Finanzdezernaten.



**Abb. 2: Veränderung der Organisationsstruktur mit Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens**

**Das neue Ziel: Finanzielle Rechenschaftslegung**

Mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens verbinden die Hochschulen die Absicht, die finanziellen Prozesse in ihrer Organisation adäquater abbilden zu wollen. Dem bisherigen kameralistischen Jahresabschluss in Form eines Kassen- und Haushaltsabschlusses kommt hinsichtlich einer finanziellen Rechenschaftslegung nur geringe Bedeutung zu. Letztlich dient er nur dem Mittelgeber, veranschlagte Ausgaben und Einnahmen in Einklang zu bringen. Der kaufmännische Jahresabschluss, bestehend aus Vermögensrechnung (Bilanz), Ergebnisrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) sowie umfassenden Erläuterungen zu den beiden Rechnungen nebst Lagebericht soll hier ein transparentes Bild über die wirtschaftliche Situation geben.

Die finanzielle Rechenschaftslegung der Hochschulen ist durch Landesvorgaben geregelt. Sie verbindet – wenn auch unterschiedlich benannt – die Anforderungen des Jahresabschlusses nach dem HGB (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung) mit einer Wirtschaftsplanung.

Die Hochschulen gehen davon aus, dass mit der „neuen“ Rechnungslegung auch der Adressatenkreis, der ein solches Instrumentarium zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage einer Hochschule einsetzen kann und möchte, wächst. Man verweist hier auf die Bedeutung der Hochschulräte, die als Experten aus der Wirtschaft mit dem Instrument vertraut sind und dieses auch zur Rechenschaftslegung der Hochschulen einfordern. In anderen Kontexten wird die Funktion des Jahresabschlusses als ge-

**keywords**

accountancy

balance sheet

organisational development

consultant

key performance indicators

governance

eignetes Marketinginstrument oder als Bestandteil von Öffentlichkeitsarbeit einer „unternehmerischen Hochschule“ betont. Die zunehmende Bedeutung der finanziellen Rechenschaftslegung im Kontext des kaufmännischen Rechnungswesens für „neue“ Adressaten (Hochschulrat) wie auch „alte“ Adressatenkreise (Ministerium) lässt unweigerlich die Frage aufkommen, ob diese Kreise

- a) die Ergebnisse sachadäquat vor dem Hintergrund hochschulischer Besonderheiten interpretieren können,
- b) über die Erläuterungen des Jahresabschlusses hinaus Informationen und Erkenntnisse (z. B. Bewertungspraxis) haben, um beurteilen und vergleichen zu können,
- c) ein bilanzanalytisches Instrumentarium besitzen, das die hochschulischen Besonderheiten auf der Ebene von Kennzahlen abbilden kann.

Diese Fragestellungen werden im Folgenden exemplarisch mit der Bilanz einer Hochschule aufgegriffen. Die mit der Aufstellung einer Bilanz, insbesondere einer Eröffnungsbilanz, einhergehenden Ansatz- und Bewertungsprobleme haben verschiedene Autoren (Bauder/Jungen 2009; Krützfeldt 2007; Heiling 2007) ausführlich gewürdigt. An dieser Stelle sollen einige markante, teilweise unterschiedlich beurteilte Sachverhalte stichwortartig erwähnt werden:

- ◆ Immaterielle Vermögensgegenstände als Anlagevermögen können nur als entgeltlicher Erwerb von Gegenständen aktiviert werden.
- ◆ Die Aktivierung von Grundstücken/Bauten als Anlagevermögen ist nur möglich, wenn diese übereignet worden sind (Stiftungshochschulen). Gebäude, die ausschließlich von Hochschulen genutzt werden können, könnten – einen Spezialleasingvertrag unterstellend – aktiviert werden (Vgl. Bauder/Jungen 2009, S. 172). Die Universität weist den Bibliotheksbestand getrennt aus (Heiling 2007, S. 121f.).
- ◆ Die Positionen „Basiskapital“ bzw. „Nettoposition“ verstehen sich nicht als gezeichnetes Kapital einer Kapitalgesellschaft, sondern als Differenz zwischen Aktiva und Passiva im Sinne eines „Eröffnungsbilanz-Saldo“.
- ◆ Die Universität Heidelberg weist bei den Gewinnrücklagen statuarische Rücklagen für Zusagen aus Bleibeverhandlungs- und Berufsverhandlungen aus.
- ◆ Die Hochschulen bilden auf der Passivseite der Bilanz Sonderposten, z. B. für zweckgebundene Investitionszuschüsse oder für Erstausrüstungen bei Baumaßnahmen nach dem Hochschulbauförderungsgesetz.
- ◆ Rückstellungen für Altersteilzeit, Gleitzeit, Urlaub und Überstunden werden auf der Basis von Überstunden einbezogen. Pensionsrückstellungen werden in der Regel nicht berücksichtigt, da die Länder weiterhin die damit verbundenen Versorgungsverpflichtungen tragen.

Für eine Analyse und Interpretation von Hochschulbilanzen, insbesondere bei einem Vergleich zwischen den Ländern, ist die Kenntnis dieser Bewertungsmodi erforderlich. Eine Bilanzanalyse geht darüber hinaus. Sie versucht mittels Kennzahlen eine zusätzliche Dimension der Bewertung zu ermöglichen. Während es für den privatwirtschaftlichen Bereich eine Vielzahl von Fachliteratur gibt, existieren für den Bereich öffentlicher Unternehmen kaum äquivalente Hilfen, anhand derer sich Vergleiche ziehen und der wirtschaftliche Zustand bewerten ließen. Die im kommunalen Kontext begonnenen Diskussionen, z. B. durch Fachexperten oder den Kommunen Salzgitter, Düsseldorf (KGSt 2006; Magin 2006, 2007), sollen im Folgenden aufgegriffen und anhand der beiden Kennzahlen „Anlagenintensität“ und „Eigenkapitalquote“ für den Hochschulbereich plausibilisiert werden. Die Anlagenintensität drückt den Anteil des An-

#### Literatur:

**Bauder, A./Jungen, A., Ansatz- und Bewertungsprobleme bei der Aufstellung der Eröffnungsbilanz staatlicher Hochschulen am Beispiel von Nordrhein-Westfalen, in: ZöGU 32 (2009) 2, S. 113-132.**

**Gilch, H./König, K./Sehl, I./Wormser, W.-E., Ergebnisse und Trends zur Erhebung des Ressourcenbedarfs bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens, unveröffentlichter Ergebnisbericht, 2009.**

**Heiling, J., Rechnungslegung staatlicher Hochschulen, eine vergleichende Analyse deutscher und US-amerikanischer Hochschulen, Berlin 2007.**

**KGST-Info, Die Analyse der kommunalen Bilanz, Sonderdruck, Köln Mai 2006.**

**Krützfeldt, T., Das kaufmännische Rechnungswesen der Universität Heidelberg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 76 (2007) 5, S. 59-82.**

**Magin, C., Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen eines kommunalen Haushalts, in: Der Gemeindehaushalt 107 (2006) 9, S. 202-206.**

**Magin, C., Kommunale Doppik: (Miss-)Verständnisse und Weiterentwicklungen, in: Der Gemeindehaushalt 108(2007) 8, S. 175-180.**

**Voß, A./Piwinger, M., Die besten Geschäftsberichte deutscher Hochschulen, Düsseldorf 2007, Online im Internet: [http://www.jppr.de/news-service/0708/JPKOM\\_Studie\\_Geschaeftsberichte.pdf](http://www.jppr.de/news-service/0708/JPKOM_Studie_Geschaeftsberichte.pdf)**

| Bilanz des Jahres 2006 | Universität Heidelberg | Universität Saarbrücken | Universität Göttingen (2007) | TU Darmstadt |
|------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------|
|                        | in Mio. Euro           |                         |                              |              |
| <b>Anlagevermögen</b>  | 80.617                 | 375.666                 | 567.582                      | 604.400      |
| <b>Eigenkapital</b>    | 63.837                 | 24.645                  | 355.043                      | 38.100       |
| <b>Bilanzsumme</b>     | 116.141                | 458.233                 | 670.838                      | 890.700      |

|                                    |      |      |      |      |
|------------------------------------|------|------|------|------|
| <b>Kennzahl: Anlageintensität</b>  | 0,69 | 0,82 | 0,85 | 0,68 |
| <b>Kennzahl: Eigenkapitalquote</b> | 0,55 | 0,05 | 0,53 | 0,04 |

**Abb. 3: Ausgewählte Bilanzkennzahlen für Hochschulen: Im Anlagevermögen der Universität Heidelberg fehlen die Grundstücke und Gebäude, da sie Landesvermögen sind. In den Bilanzen der Universitäten Saarbrücken und Darmstadt erfolgt die Gegenbuchung des Anlagevermögens nicht als Eigenkapital, sondern als Sonderposten bzw. als Verbindlichkeiten. Dies erklärt die geringe Eigenkapitalquote.**

lagevermögens am Gesamtvermögen aus. Betriebswirtschaftlich kann eine hohe **Anlagenintensität** riskant sein, da sie eine schnelle Neuausrichtung von Infrastruktur aufgrund von Markterfordernissen verunmöglicht. Dies könnte nahelegen, zukünftig mehr Flexibilität durch PPP-Projekte zu gewinnen, um so das Anlagevermögen bewusst niedrig zu halten. Für die öffentliche Infrastruktur wird dieser Argumentation widersprochen. Öffentliches Anlagevermögen – so die Kritik (Magin 2006, 2007) – muss im Kontext ihrer Nutzung und ihrer Aufgabenstellung gesehen werden. Beispielsweise könnte bei technischen Hochschulen eine hohe Anlagenintensität auch als Potenzial für gute Forschungsinfrastruktur gedeutet werden. Eine grundsätzliche Kritik stellt den Wert der Kennzahl im öffentlichen Kontext generell in Frage, da Sachanlagen häufig gar nicht bewertet oder – was für eine Bewertung erforderlich wäre – nicht veräußert werden können, z. B. Hochschullaborgebäude.

Die **Eigenkapitalquote** drückt den Anteil des „Basis-Reinvermögens“ zur Bilanzsumme aus. Betriebswirtschaftlich wird ein hoher Wert angestrebt, zeigt er doch, wieviel des Vermögens nicht über Schulden, sondern durch eigene Mittel in der Vergangenheit finanziert wurde. Es könnte auch das Potenzial für den Ausgleich von Jahresfehlbeträgen ausweisen. Im Hochschulbereich bedürfte es einer genauen Analyse vor allem im Zeitvergleich, ob und wie sich Positionen wie Gewinnrücklage bzw. Jahresüberschuss verändert haben. Größen wie „Basiskapital“ und „Nettoposition“ sind als errechnete Größen der Eröffnungsbilanz wenig aussagekräftig. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die Leistungsfähigkeit einer Hochschule nicht von anderen Faktoren als der monetären Bewertung von Vermögensgegenständen abhängt.

Obige Beispiele zeigen, dass es einiger Kompetenz bedarf, die ökonomischen Grundtatbestände und deren Zusammenhänge in einer hochschulischen Bilanz richtig beurteilen zu können. Hier stehen Hochschulen noch am Anfang, zumal der Blick aus der privatwirtschaftlichen Perspektive schnell zu Fehl-

interpretationen führen kann. Es ist daher nicht verwunderlich, dass dieses Instrument von den Hochschulen bisher kaum in seinen Steuerungspotenzialen ausgeschöpft wurde.

### Fazit

Die derzeitige Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens in den Hochschulen kann, anders als noch vor einigen Jahren, bereits auf praktischen Erfahrungen früherer Umstellungsprozesse aufbauen. Hochschulen sollten diese Erfahrungen vor dem Hintergrund reflektieren, dass jeder Einführungsprozess in das kaufmännische Rechnungswesen auch ein Prozess der Organisationsentwicklung ist. Dies bedeutet, die aufbau- und ablauforganisatorischen Herausforderungen

- ◆ durch eine gezielte Prozessorientierung und Aufgabenneuverteilung,
- ◆ durch qualifikatorische Maßnahmen für die betroffenen MitarbeiterInnen und
- ◆ durch externe Unterstützung zwecks legitimatorischer Absicherung der Maßnahmen in der Hochschule zu begleiten.

Die Ergebnisse dieses Prozesses werden für eine finanzielle Rechenschaftslegung der Hochschule genutzt werden können, deren Aufbau allerdings erst am Anfang steht. Die Hochschulen sollten hier nicht den Fehler begehen, bei der Bewertung der wirtschaftsähnlichen Ergebnisformen (Bilanz, Erfolgsrechnung) all zu schnell diesbezügliche Interpretationsmuster zu übernehmen. Vielmehr gilt es, gemeinsam mit anderen öffentlichen Einrichtungen ein geeignetes Analyseinstrumentarium zu entwickeln.

#### Kontakt:

**Dr. Friedrich Stratmann**  
**HIS GmbH**  
**Goseriede 9**  
**30519 Hannover**  
**Tel.: 0511/1220-295**  
**Fax: 0511/1220-439**  
**E-Mail: stratmann@his.de**  
**www.his.de**

Anzeige

ACA PAPERS ON INTERNATIONAL COOPERATION IN EDUCATION

## The Professional Value of ERASMUS Mobility

The Impact of International Experience on Former Students' and on Teachers' Careers

Kerstin Janson, Harald Schomburg, Ulrich Teichler

ISBN 978-3-932306-96-9

2009, paperback, 184 pages, 29,80 Euro

Since 1987, the European mobility programme ERASMUS enabled over two million students to study in another European country. The programme was and remains a success story. After a series of comprehensive evaluation studies the European Commission initiated a study on the impact of ERASMUS, notably on the subsequent careers of formerly mobile students and teachers. This study, called 'The Professional Value of ERASMUS', points out a paradox of continuity and change. The immediate value of the ERASMUS experience for students seems to be unchanged: the eye-opening value of a contrasting learning experience in another European country. But former ERASMUS students of the academic year 2000 report a less impressive career impact five years later than prior generations of ERASMUS students did.

The authors of the study argue that internationalisation in general has progressed in Europe so much that the ERASMUS experience is bound to lose its exceptionality over time. They draw the conclusion that more ambitious curricular thrusts might be needed to turn a temporary study period abroad again into a clear 'value added'. Finally, the study shows that temporary teaching abroad, though being a short activity in the midst of the career, is highly relevant for the academics' subsequent professional activities.

