

**Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen**  
(AkCont) – Grundlagen, Arbeitsformen, Organisation

**Frank Ziegele**  
**Uwe Brandenburg**  
**Yorck Hener**

CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
Verler Str. 6  
33332 Gütersloh

Tel.: ++49 (0) 5241 97 61 0  
Fax: ++49 (0) 5241 97 61 40  
E-Mail: [info@che.de](mailto:info@che.de)  
Internet: [www.che.de](http://www.che.de)

ISSN 1862-7188  
ISBN 978-3-939589-71-6



**Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen**  
(AkCont) – Grundlagen, Arbeitsformen, Organisation

**Frank Ziegele, Uwe Brandenburg, Yorck Hener**

Arbeitspapier Nr. 105  
April 2008

## ZUSAMMENFASSUNG

Die betriebliche Funktion des Controllings gewinnt an deutschen Hochschulen zunehmend an Bedeutung. Controlling-Stellen und –Abteilungen werden eingerichtet, die unterschiedlichsten Instrumente werden geschaffen (Kosten- und Leistungsrechnung ist dabei nur ein Teilaspekt). Die Entwicklung des Hochschulcontrollings bleibt aber nicht ohne Probleme: Controllingssysteme werden teilweise zu „Datenfriedhöfen“, die von Entscheidungsträgern gar nicht aufgegriffen werden. Es gibt oft keine klaren Prioritäten in der Entwicklung von Controllinginstrumenten sondern die Systeme ergeben sich als Ex-post-Rationalisierung von miteinander unverbundenen Controlling-Tools, die häufig eher auf staatliche Anforderungen als auf hochschulinterne Bedarfe ausgerichtet sind. Oder die Entwicklung des Controllings wird mit aus der Privatwirtschaft kopierten Konzepten betrieben, die auf Hochschulen nicht passen.

Um diese Probleme zu überwinden, schlägt CHE Consult ein „Akademisches Controlling“ (AkCont) vor. Dieses soll auf den akademischen Kontext abgestellt sein und sowohl Finanzcontrolling als auch Controlling von Forschung und Lehre beinhalten. Zentrale Aufgabe von AkCont ist es, die hochschulischen Prozesse der Entscheidung und Steuerung zu unterstützen und einen Zusammenhang zu den Zielen der Hochschule herzustellen. Exemplarisch wird dieses prozessorientierte Verständnis erläutert, das gleichzeitig eine enge Verbindung zwischen Controlling und Qualitätsmanagement schafft.

Neben grundlegenden Definitionen und Begriffsklärungen werden Hinweise für die Praxisumsetzung geliefert: Ein schrittweises Modell zum Aufbau von AkCont wird aufgezeigt und die operativen, mit AkCont verbundenen Fragen wie IT und Organisation werden beleuchtet. Die Ausführungen beruhen auf Projekterfahrungen von CHE Consult.

Ziel des Papiers ist es somit, ein hochschuladäquates Grundverständnis des Controllings an Hochschulen anzuregen und damit den Stellenwert des Controllings und auch den Qualitätsmanagements als Stützen der Entscheidungsträger deutlicher hervorzuheben. Das Arbeitspapier zeigt Handlungsoptionen, um dieses Ziel zu erreichen.

## ABSTRACT

Operational controlling is becoming increasingly important in German higher education institutions (HEIs). Controlling posts and departments are being set up and the most diverse instruments are being created (with cost and performance accounting just one aspect of this). However, the development of higher education controlling is not without its problems: to a certain extent, controlling systems become “data graveyards” that are ignored by decision makers. There are often no clearly defined priorities in the development of controlling instruments; rather, the systems often emerge as the ex-post-rationalisation of unlinked controlling tools that often are oriented towards intra-institutional demands, or controlling will be developed on the basis of private sector concepts that are not suitable for HEIs

In order to overcome these problems, CHE Consult suggests an “Academic Controlling” (AkCont), tailored to academic contexts. AkCont will include financial controlling as well as the controlling of research and teaching. The key task of AkCont is to support institutional decision-making and steering processes and to create a link to the HEI’s targets. This process-oriented understanding, which creates a close relationship between controlling and quality management, is explained by way of example.

In addition to explaining basic definitions and terminology, the CHE provides instructions for putting the concept into practice: a step-by-step model for the establishment of AkCont is presented and operational questions relating to AkCont, such as IT, are discussed. The explanations are based on CHE Consult’s own project experience.

The paper aims to generate a basic understanding of controlling for HEIs and thereby to emphasise the importance of controlling and quality management as a support for decision-makers. The paper offers operational options to help reach this target.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorbemerkung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Grundlagen von AkCont .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Definition und Verständnis.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Grundmerkmale des Controlling .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Controlling, strategische Planung und Qualitätsmanagement.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Bestandsaufnahme: Ist AkCont schon umgesetzt? .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Typische Defizite im Controlling deutscher Hochschulen .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Vorgehen zur Erarbeitung von AkCont .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Aspekte der operativen Umsetzung von AkCont .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Organisation und Arbeitsweise .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. IT-Unterstützung für das Controlling .....</b>	<b>30</b>
<b>4. Einige Leitsätze für AkCont im Überblick und Spielregeln für die Einführung von AkCont.....</b>	<b>33</b>

## **Vorbemerkung**

Controlling an deutschen Hochschulen ist nun schon seit über 10 Jahren als eine betriebswirtschaftliche Funktion in Organisationsstrukturen und Instrumenten verankert. Die ersten Arbeitsstellen sind dafür u.a. im Zusammenhang mit der Finanzautonomie der niedersächsischen Hochschulen eingerichtet worden. Damit war der Blick des Controllings besonders finanzorientiert: Die Kostenrechnung, Leistungsrechnung, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, waren die ersten Instrumente, die dem Bedarf der Hochschulen selbst, aber vor allem der staatlichen Aufsicht als Hochschulträger entsprachen. Noch heute stößt man an deutschen Hochschulen mit dem Begriff Controlling häufig auf die Position, dabei handele es sich um ein Synonym zu Kosten- und Leistungsrechnung.

Inzwischen haben erste Hochschulen das Controlling als eine neue Kompetenz entwickelt, die Leitungsorgane in ihren Entscheidungen mit vorbereitetem Material zu versorgen, das für systematische Entscheidungsprozesse immer wichtiger wird. Diese Idee folgte der in der betrieblichen Praxis verbreiteten Philosophie eines strategischen Controllings, das die operativen Entscheidungen mit den Strategien verknüpft und der Leitungsebene eine höherwertige Entscheidungsgrundlage und Legitimation gibt. Während sich das betriebliche Controlling im privatwirtschaftlichen Kontext häufig als die Klammer zwischen den Leitungsentscheidungen und den dezentralen Umsetzungen verstand, waren damit die Leitungsentscheidungen selbst im Fokus der Arbeit des Hochschulcontrollings. Mit dem Verständnis eines strategischen Controllings geht auch die Bedeutung des Finanzcontrollings und seiner Instrumente zugunsten anderer Instrumente zurück, die sich stärker auf das Management vielfältiger Entscheidungsprozesse beziehen. Es bleibt aber das Problem, dass Controlling an vielen Hochschulen ein Sammelsurium von Einzelinstrumenten ist, aus denen kein konsistentes Gesamtsystem entsteht. Man führt nacheinander unterschiedliche Instrumente ein, sie werden aber nicht aufeinander bezogen.

Das Konzept des akademischen Controllings (AkCont) setzt hier an und soll das Controlling zu konsistenten Gesamtmodellen in einer hochschuladäquaten Form fortentwickeln. So steht das akademische Controlling für zwei wesentliche Unterschiede zum betrieblichen Controlling: Der Anwendungen im speziellen Kontext des Hochschulmanagements unter Berücksichtigung aller Besonderheiten und die umfassende Koppelung mit verschiedenen Instrumenten des Managements. Der Begriff „akademisch“ bedeutet nicht, dass Finanzcontrolling unbedeutend wird; natürlich gehört die finanzielle Dimension zu den Grundlagen für Entscheidungen an Hochschulen, die im Gesamtsystem mit Leistungsindikatoren u.a. zu kombinieren ist.

CHE und CHE Consult haben sich in verschiedenen Projekten mit der Entwicklung von AkCont beschäftigt. Die Ergebnisse dieser Projekte sind spezifisch für die jeweilige Situation; so wurden von CHE Consult Ist-Analysen und Soll-Konzepte zum Controlling mit mehreren Hochschulen erarbeitet. Das vorgelegte Papier beabsichtigt die allgemeinen Schlussfolgerungen aus den Projekten und die generalisierbaren begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen für AkCont zusammenzufassen.

## 1. Grundlagen von AkCont

### 1.1. Definition und Verständnis

#### Begriffsbildung

Es gibt derzeit an den deutschen Hochschulen keine einheitliche und feststehende Definition von Controlling, an der sich alle anderen orientieren könnten. Was unter Controlling verstanden und damit an den Hochschulen so benannt wird, unterscheidet sich in wesentlichen Elementen, in seinen Instrumenten und auch in der Begrifflichkeit. Teilweise wird, wie bereits dargestellt, Controlling mit Kosten- und Leistungsrechnung gleichgesetzt oder als „Kontrolle“ wahrgenommen, teilweise wird es – v.a. in der Literatur zum Thema - zum Synonym für allumfassende betriebswirtschaftliche Steuerung. Letzteres Verständnis birgt die Gefahr, sich von den Bedingungen einer Wissenschaftseinrichtung zu entfernen und privatwirtschaftliche Ansätze unreflektiert zu übertragen. Das Bild von der top-down-Steuerung durch das Management, das die Hochschule mit Controllinginstrumenten „auf Kurs“ hält und dadurch Zielvorgaben durchsetzt, ist für Hochschulen nicht geeignet, weil es die spezifischen Bedingungen und Bedürfnisse des akademischen Handelns vieler Akteure nicht berücksichtigt. Ein weiteres Problem des sehr umfassenden Verständnisses ist die schwierige Abgrenzung zu anderen Managementbereichen. Beispielsweise tritt das Qualitätsmanagement derzeit in Deutschland mit einem nicht minder umfassenden Ansatz an; letztlich reklamieren beide Managementbereiche Instrumente wie Zielvereinbarungen, formelgebundene Mittelvergabe u.ä. für sich. Controlling und QM werden zu konkurrierenden Konzepten ohne klare Rollenteilung.

Es erscheint daher zunächst wichtig, einen Definitionsvorschlag für AkCont zu unterbreiten, um ein hochschuladäquates, klar eingegrenztes Verständnis von Controlling zu etablieren.

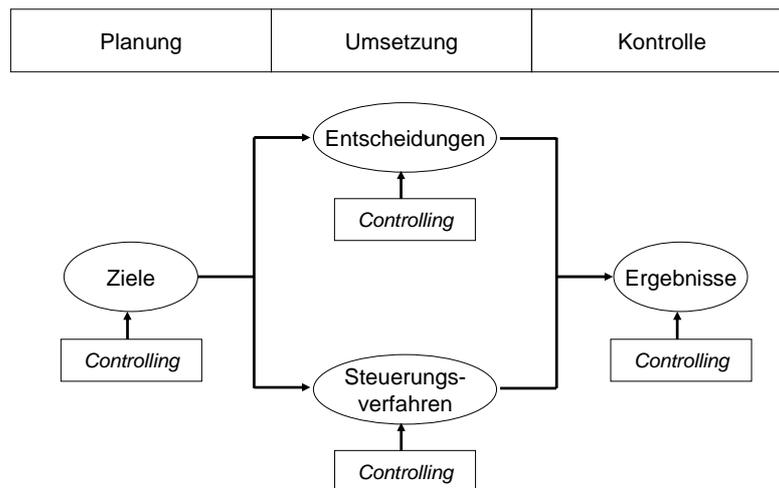
Geht man von einem empirisch-praktischen Controlling-Verständnis aus, so bieten sich drei Möglichkeiten: Man kann das Controlling *funktional* – von der Funktion für die Hochschule, *organisational* – von der Tätigkeit von Personen in einer Controllingabteilung, oder auch *instrumentell* – von seinen wichtigsten Instrumenten her ausgehend beschreiben. Da wir diese drei Herangehensweisen als untereinander hierarchisch geordnet ansehen (Funktionen führen zu Organisationsformen und bedürfen bestimmter Instrumente), wird im Folgenden der funktionale Controlling-Begriff als der für Hochschulen angemessene gewählt.

Auf Basis des funktionalen Ansatzes ist AkCont folgendermaßen zu definieren:

- AkCont ist eine betriebswirtschaftliche Funktion, die von unterschiedlichen Entscheidungsträgern auf allen Ebenen der Hochschule wahrgenommen werden kann. Controlling soll zielgerichtete Entscheidungen ermöglichen.

- AkCont sorgt für die Bereitstellung von Instrumenten (Informationen, Analysen und Prozessbausteinen) zur Unterstützung von Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozessen in Wissenschaft und Verwaltung sowie zur Bewertung der daraus resultierenden Ergebnisse.
- AkCont ist primär auf die internen Anforderungen der betreffenden Hochschule auszurichten und entsprechend zu konzipieren. Dies bedeutet umgekehrt, dass externe Anforderungen nachrangig, wenn auch natürlich nicht bedeutungslos sind.

Diese Definition impliziert zweierlei: es werden Prozesse der Hochschule in Wissenschaft und Verwaltung erfasst. Zum zweiten spielt in allen Phasen eines betriebswirtschaftlichen Managementprozesses (Planung – Umsetzung – Kontrolle) das Controlling als unterstützendes Instrumentarium eine Rolle. Controlling ist dabei von den einzelnen Schritten des Managementprozesses systematisch zu unterscheiden, weil es weder die Planung, noch die Umsetzung oder die Kontrolle vollständig ersetzen, sondern diese durch Analysen und Informationen unterstützen soll.



Controlling liefert Analysen für die Zielbildung, unterstützt Entscheidungsprozesse durch Informationen, liefert Daten für Steuerungsverfahren und realisiert die Erfolgskontrolle in Bezug auf die Ergebnisse. Damit ist auch klar, dass Controlling keine bloße Ergebniskontrolle sein kann. Das Aufgabenspektrum eines Controllers geht also nach dem gewählten Verständnis über die Bereitstellung von Daten hinaus: Controller haben auch analytische Aufgaben und sollen an der Gestaltung von Prozessen mitwirken.

Schlüsselbegriffe für Controllingaufgaben sind

- „Prozesse“ (=hochschulinterne Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsabläufe, s.o.), auf die das Controlling bezogen wird,

- „Instrumente“ als Sammelbegriff für alle Daten(sets), Erfassungsmethoden, Darstellungsformen, Berichte usw., mit denen Controlling betrieben wird,
- „Prozessbausteine“, die Verfahrensabläufe strukturieren
- Analysen als Bewertung eines Ist-Soll-Vergleichs.

Ein Beispiel für Typen von Controllingaufgaben sind Zielvereinbarungsprozesse in unterschiedlichen Hochschulen: Als Ausgangspunkt werden Daten bereitgestellt, die in die Konzeption der Zielvereinbarungen einfließen (z.B. TU Dresden). Für die Zielvereinbarungen gibt es ein Raster oder Formular (z.B. FU Berlin), dies entspricht dem angesprochenen Prozessbaustein. Die Zielerreichung wird über einen bewerteten Ist-Soll-Vergleich überprüft (Analyse).

Im Folgenden soll das mit der dargestellten Definition verbundene Controllingverständnis weiter ausgeführt werden.

### **Strategisches vs. operatives Controlling**

In der Betriebswirtschaft wird gemeinhin zwischen einem operativen und einem strategischen Controlling unterschieden. Während das operative Controlling eher mit Finanzen, Umsatz und Liquidität zusammenhängt und für das „Überleben im Alltag“ sorgen soll, wird dem strategischen Controlling die Funktion der Entwicklung von Zukunftsaufgaben und die Ausrichtung des Unternehmens auf Strategien zugeschrieben. Damit sind auch die Zeithorizonte ein wesentlicher Unterschied: Während das operative Controlling eher kurz- bis mittelfristige Aufgaben meistert, sollte sich das strategische Controlling um die längerfristige Perspektive kümmern.

Im Hochschulbereich sind beide Konzepte denkbar und teilweise auch realisiert. Das operative Controlling im beschriebenen Sinne schafft u.a. die Transparenz und die Entscheidungsgrundlagen für die Finanzen der Hochschule. Daher sind im Zusammenhang mit einer Globalbudgetierung an den Hochschulen zumeist die Fragen des operativen Controllings zuerst angegangen worden.

Ein typisches Instrument eines operativen Controllings ist die Kostenrechnung, aufgeteilt auf Kostenstellenrechnung, Kostenartenrechnung und Kostenträgerrechnung. Universitäten wie die Universität Oldenburg, die bereits früh Globalhaushalte eingeführt haben, hatten sich zunächst auf die Konzeption der Kostenrechnung als Kern des Controllings fokussiert. Teilweise wurde die Priorisierung dieses Teils des Controllings auch von staatlicher Seite eingefordert, so beispielsweise an der TU Dresden. Regelmäßig wird unter diesen Bedingungen allerdings die Erfahrung gemacht, dass Entscheidungsträger begrenzten Nutzen im Controlling erkennen und das Controlling ein „Eigenleben“ neben den akademischen Abläufen führt.

Strategisches Controlling wird an Hochschulen dagegen eng mit der Planungs- und Entscheidungsfunktion der Verantwortungsträger in der Universität verknüpft. Controlling soll die Planung und Entwicklung langfristiger, strategischer Ziele unterstützen.

Die TU Chemnitz hat eine sogenannte „Balanced Scorecard“ mit zahlreichen zielbezogenen Indikatoren zunächst als Führungsinformationssystem für die Hochschulleitung eingeführt. Die Kennzahlen werden direkt für Entscheidungen genutzt, allerdings im ersten Schritt asymmetrisch zugunsten der Leitung und weniger als Serviceangebot für dezentrale Entscheidungsträger. Universitäten aus dem angelsächsischen Raum (z.B. gut nachvollziehbar in den Annual Reports der University of Melbourne) brechen häufig ihr Leitbild in Zielbereiche, damit verbundene Messgrößen und Zielwerte herunter und berichten auch in der Außendarstellung darüber. Die Erfahrungen zeigen, dass bei solchen Ansätzen die Relevanz von Controlling für Entscheidungen in der Universität steigt. Am Beispiel der University of Leeds wird deutlich, dass dabei auch nach einer Verbindung zwischen Strategie und Finanzcontrolling gesucht wird: Die Universität veröffentlicht eine umfassende Finanzstrategie, in der akademische Ziele in finanzielle Zielgrößen übersetzt werden.

Das Kernanliegen von AkCont ist es, Controlling für die Entscheidungsträger nutzbar zu machen. Dazu braucht man die operativen Instrumente, aber wie die Beispiele zeigen, auf jeden Fall auch die strategische Ausrichtung. Strategisch vs. operativ sollte daher nicht zum konzeptionellen Unterscheidungsmerkmal gemacht werden, sondern Controlling sollte die strategischen und operativen Elemente kombinieren, die jeweils für einen Planungs- oder Entscheidungsprozess benötigt werden. AkCont muss versuchen, die für die Hochschule wichtigen Prozesse zu identifizieren und das dafür nötige (strategische und operative) Controlling zu entwickeln. Bezogen auf den jeweiligen Prozess wird sich dann eine bestimmte Gewichtung zwischen operativen und strategischen Anteilen ergeben: Begleitet das Controlling den Prozess der Entwicklungsplanung, sind die strategischen Elemente natürlich deutlicher ausgeprägt als bei der Controllingunterstützung der Hörsaalvergabe.

### **Steuerungsverständnis**

Das prozessbezogene Verständnis erfordert vom Controlling, dass es sich auch auf notwendige Veränderungen der Prozesse flexibel einstellen muss. Das Controlling muss sich dafür an einer eindeutigen Linie eines Steuerungsverständnisses ausrichten können.

In Reformprozessen an deutschen Hochschulen gibt es klare Trends für die interne Steuerung: einerseits zielen Reformen auf möglichst große dezentrale Verantwortung der Fakultäten für das laufende „Geschäft“ in Forschung und Lehre ab (z.B. Universität Heidelberg, Universität Göttingen, Universität Duisburg-Essen). Als Gegenpol dazu werden an diesen Universitäten aber Möglichkeiten der Hochschulleitung geschaffen, z.B. über Zentralpools, zentrales Berufsmanagement oder Zielvereinbarungen zu ermöglichen, dass zentrale Ziele der Universität durchgesetzt werden. Andererseits gehen viele Universitäten

dazu über, hochschulinterne Verhandlungen und Dialoge mit einer Steuerung über Anreizsysteme zu verbinden (z.B. FU Berlin, TU München).

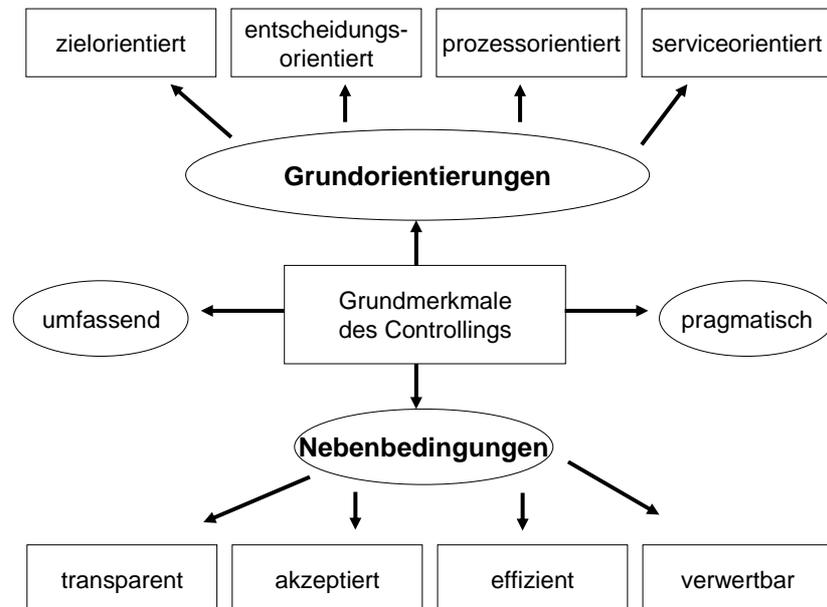
Empfohlen wird, bei der internen Steuerung der Hochschule folgende in der Praxis bewährten Prinzipien zum Tragen kommen zu lassen:

- Maßgeblich ist das Prinzip der dezentralen Eigenverantwortung in den Fakultäten / Einrichtungen bei zentraler Koordination entsprechend den Zielen der Universität. Daraus resultiert ein Balanceakt zwischen Autonomie der Organisationseinheiten und zielorientierter Steuerung der Hochschulleitung.
- In der Universität sollte ein Gegenstromprinzip praktiziert werden: Auf Basis von partizipativen Prozessen werden generelle Ziele der Universität von der Leitung formuliert, Entscheidungen über die Verfolgung der Ziele werden hingegen dezentral und autonom in den Organisationseinheiten getroffen, der Beitrag der daraus resultierenden Ergebnisse zu den Universitätszielen wird mit der Universitätsleitung verabredet und von ihr überprüft, gegebenenfalls erfolgen erneute Abstimmungsschleifen.
- Die internen Beziehungen zwischen Rektorat/Präsidium und dezentralen Organisationseinheiten sollten sowohl auf Anreizsystemen als auch auf partnerschaftlichem Dialog beruhen. Die Koppelung von Anreizsystemen und Dialog ermöglicht auch, sich bei den dialogischen Elementen auf wenige, besonders wichtige Dinge zu fokussieren. D.h. an bestimmten Stellen geht es nicht ohne Dialog, aber er sollte effizient eingesetzt werden; Anreizsysteme sollten komplementär verwendet werden.

Diese Prinzipien der internen Steuerung wirken sich unmittelbar auf die Prozessunterstützung durch das Controlling aus: Dezentrale Eigenverantwortung erfordert es, dass Informationen aus dem Controlling nicht nur der Hochschulleitung zugute kommen, sondern als Service dezentralen Entscheidungsträgern zur Verfügung stehen. Der Gegenstromprozess sollte durch Controllinginformation unterstützt werden. Controlling muss die Anreizsysteme durch Leistungsdaten zum Laufen bringen und Informationen als Basis für Gespräche bereitstellen (und dabei die Frage beantworten, welche Informationen für die Gegenstände des Dialogs entscheidungsrelevant sind). Erneut wird deutlich, dass Controlling nicht heißt, ein Papier mit Kennzahlen zu produzieren, sondern ein solches auch systematisch in Dialogprozesse einzubringen.

## 1.2. Grundmerkmale des Controlling

Unter Anwendung des dargestellten Controllingbegriffs stellen sich die Grundmerkmale von AkCont folgendermaßen dar:



Zunächst ist festzuhalten, dass es einen scheinbaren Widerspruch zwischen einem umfassenden und einem pragmatischen Anspruch geben könnte, der aufzulösen ist. Dann sind die Grundorientierungen des Controllings auf Ziele, Entscheidungen, Prozesse und Service, so wie auch die Nebenbedingungen für das AkContverständnis wesentlich.

### Umfassend und pragmatisch

AkCont sollte in verschiedener Hinsicht umfassend angelegt sein: Es begleitet Prozesse von Anfang bis Ende, richtet sich an Entscheidungsträger in Wissenschaft und auch der Verwaltung und erreicht sowohl Forschung und Lehre.

Pragmatisch aber ist der Ansatz von AkCont, weil er sich nur auf die jeweiligen Aspekte konzentrieren soll, die für die Universität aktuell von besonderer Wichtigkeit sind. Das Controlling soll nicht aus eigener Einsicht neue „Baustellen“ suchen und bearbeiten, sondern die im universitären Entscheidungsfeld erkannten Defizite analysieren und an der Verbesserung mitarbeiten. Konkret bedeutet dies, dass die Instrumente nicht zu umfangreich werden dürfen, sondern überschaubar bleiben und der Controllingarbeit genügend Spielraum für neue wichtige Fragen lassen.

Beispiel Lehre: Die RWTH Aachen erstellt eine jährliche Studienerfolgsanalyse (Absolventenstatistik, Durchfallquoten, Befragungsergebnisse, Evaluierungsergebnisse). Getrennt davon läuft aber die KLR, die Kostenseite wird nicht direkt mit der Erfolgsanalyse verbunden.

**Grundorientierungen: Zielorientiert, entscheidungsorientiert, prozessorientiert und serviceorientiert**

*Zielorientierung* ist der Ausgangspunkt für die Planung und die Steuerung der Hochschule. Die Ziele müssen sich in den Entscheidungen wiederfinden. Controlling kann über Daten und Informationen Zusammenhänge zwischen gesetzten Zielen und Entscheidungen erkennbar machen und somit die beiden Ebenen miteinander verbinden. Controlling hat somit auch einen Zukunftsbezug, ermittelt Szenarien sowie Chancen und Risiken und gibt somit auch eine Hilfestellung, wie oben beschrieben, für die Zielbildung selbst. Controlling ist also auch an der Entwicklung von Zielen beteiligt: Ziele sind immer wieder in festzulegenden Prozessen an äußere und innere Gegebenheiten anzupassen, das Controlling muss dazu die Befunde liefern. Die Begleitung des Prozesses, in dem Ziele überprüft werden ist eine der wichtigsten Aufgaben des Controllings.

Der Einsatz von Controlling im Kontext strategischer Ziele erfährt auch an deutschen Hochschulen zunehmend Verbreitung. Die Universität Rostock befragte 2006 die deutschen Universitäten nach dem Stand des Controllings, von 21 Universitäten kam ein Rücklauf. 14 gaben an, dass „Struktur und Entwicklung“ zu den Aufgabenfeldern des Controllings gehört, 13 gaben die Aufgabe „Zielvereinbarungen“ an. Demgegenüber betrieben beispielsweise nur 8 Universitäten Controlling in den Bereichen Forschung oder Bau und Investitionen.

*Entscheidungsorientierung* bedeutet, dass Controlling die Entscheidungen des Managements unterstützen soll. Unter Management soll hier einerseits die Hochschulleitung verstanden werden. Auch die Dekane als Leiter der Fakultäten und weitere Akteure auf dezentraler Ebene (u.a. Leitungen zentraler Einrichtungen) gewinnen immer mehr an Entscheidungskompetenz. AkCont ist ein Konzept, das nicht nur der Ebene der Hochschulleitung nützt, sondern von dem alle profitieren können.

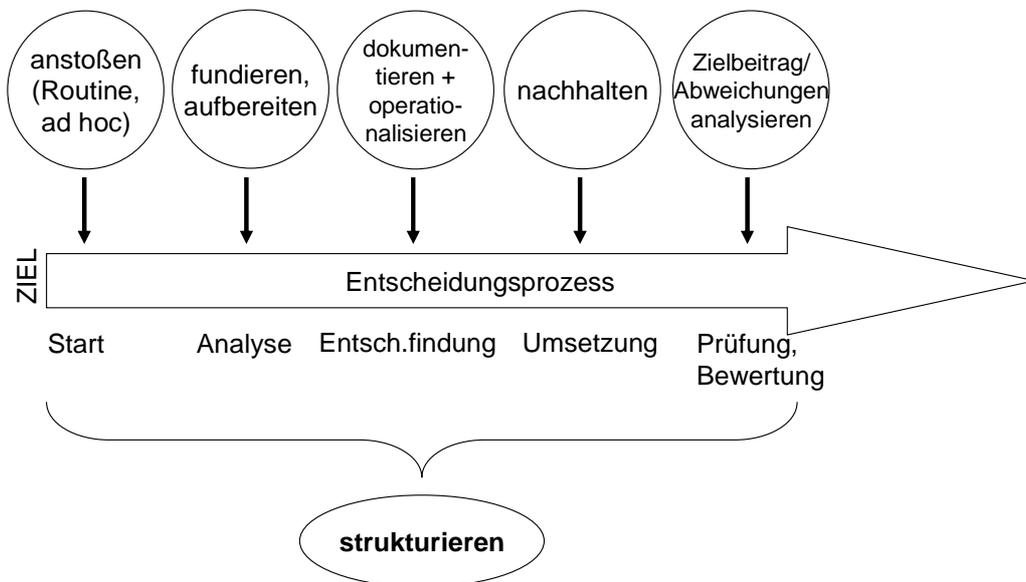
Die dezentrale Nutzung von Controlling ist an deutschen Universitäten noch unterentwickelt. In der o.g. Befragung wurde auch erhoben, welche Art von internen Berichten existieren, die auch den Professuren zukommen. Von den 21 Universitäten hatten 10 interne KLR-Berichte, nur 3 erstellten Auswertungen zu Rankings, Ausstattungsvergleichen etc., nur 6 verfügten über Kennzahlenberichte für die dezentralen Einheiten. Hingegen hatten 18 Universitäten KLR-Berichte für die Leitung, 14 verfügten über Kennzahlenberichte auf Leitungsebene.

Entscheidungsorientierung bedeutet also die klare Orientierung der Daten und Informationen, ihre Beschaffung und Auswertung sowie die Nutzung der Auswertungen auf eine Entscheidung hin. Dies soll einerseits die Bedeutung der Controllingarbeit als eine objektivierte Grundlage von Entscheidungen hervorheben und andererseits die Unterscheidung in

entscheidungsrelevante und nicht-entscheidungsrelevante Informationen ermöglichen. Entscheidungsrelevanz bestimmt die Prioritäten.

Verzichtbar ist ein allgemeines, nicht auf bestimmte Entscheidungen fokussiertes Instrumentarium allerdings nicht, da zur Controlling-Funktion auch die Bereithaltung von Daten und Informationen für noch nicht vorhersehbare Entscheidungen gehört. Ein begrenzter Grunddatenbestand muss vorgehalten werden, umfassende Datenfriedhöfe sind aber zu vermeiden. Es stellt eine schwierige Frage dar, wo die Grenze zwischen sinnvollem Grunddatenbestand und Datenfriedhof verläuft.

*Prozessorientierung* bedeutet für AkCont, dass sich die Instrumente auf die gesamten Prozesse (d.h. sich wiederholende, miteinander verknüpfte Abläufe von Aktivitäten) beziehen.



Das Controlling sollte im Sinne einer proaktiven Rolle Entscheidungsprozesse anstoßen können, entweder über Routineabläufe oder über ad hoc-Analysen (z.B. Aufdecken von Zielverfehlung oder Chancen). Es sollte über Analysen das Feld entscheidungsreif aufbereiten, die getroffene Entscheidung dokumentieren (ggf. auch über Zielwerte/Erfolgsmessgrößen), nachfassen, ob die Entscheidung umgesetzt wird (auch über klare Verantwortungszuweisung), und durch Bezug auf die Ziele eine Bewertung und Abweichungsanalyse der Entscheidungsergebnisse vornehmen. Nicht zuletzt soll das Controlling dem gesamten Prozess einen strukturierten Rahmen geben, also den „Workflow“ gestalten.

Beispiele: Die TU Dresden verfügt z.B. über ein standardisiertes Kennzahlenset für Fakultätsleistung, das immer zu Beginn eines Zielvereinbarungsprozesses als Verhandlungsgrundlage auf den Tisch gelegt wird („anstoßen, fundieren“). Dieses Controllinginstrument knüpft also am Steuerungsprozess „Zielvereinbarung“ an. An der RWTH Aachen gibt es einen sogenannten „Dauerstellenbeschluss“ über den zulässigen Umfang der Schaffung von Dauerstellen in Organisationseinheiten; ein Controllinginstrument überwacht laufend die Einhaltung dieser Leitungsentscheidung („nachfassen“). Im Verwaltungsbereich beschreiben Hochschulen teilweise durch Kennzahlen die Effizienz von Verwaltungsprozessen (Bearbeitungsdauern, Input-Output-Relationen); hier werden nach dem obigen Schema Zielbeiträge analysiert.

Ein Prozess (z.B. Berufungsverfahren, Aushandlung der Zielvereinbarungen) ist an Hochschulen häufig auf längerfristige Entwicklungen angelegt und beinhaltet eine Ziel- und Strategiedimension. Im Zuge der Profilbildung von Hochschulen ist es geradezu ein Ziel, Prozesse stärker strategisch auszurichten, beispielsweise Berufungsverfahren mit Strategien der Hochschule zu verknüpfen. Im Laufe eines Prozesses werden aber strategische und operative Instrumente eingesetzt. In Berufungsverfahren ist beispielsweise neben der fachlichen strategischen Perspektive auch ein operatives Workflow-Management relevant.

*Serviceorientierung* bedeutet für AkCont eine Orientierung an Kunden. „Interne Kunden“ können alle Entscheidungsträger innerhalb der Universität sein. Man kann den Kreis auch auf alle an den Entscheidungen Interessierten hin erweitern. Die Relevanz der Serviceorientierung des Controllings steigt mit der Schaffung dezentraler Kompetenzen, da sich der Kreis der potenziellen Serviceempfänger ausweitet. Service kann in standardisierten Angeboten bestehen, aber auch in ad hoc-Auswertungen. Auch hier wird es notwendig sein, eine Prioritätensetzung durchzuführen, da nicht alle Anfragen von gleicher strategischer Bedeutung für die Universität sind (und ggf. auch nicht alle Serviceanforderungen mit den vorhandenen Ressourcen zu leisten sind).

Mit der Serviceorientierung ist auch eine Form der Nachfrageausrichtung verbunden. Die Controlling-Produkte oder Dienstleistungen können sich bezüglich Qualität, Umfang oder Routine an der Nachfrage orientieren. Zugleich können andere Produkte oder Dienstleistungen, die nicht nachgefragt werden, fallengelassen werden. Mit der Serviceorientierung ist also eine permanente Überprüfung der Nutzung von Informationen verbunden.

### **Nebenbedingungen**

AkCont soll effizient, akzeptiert, transparent und verwertbar sein. Effizienz fordert möglichst geringe Kosten des Controlling-Systems, beispielsweise durch die Begrenzung auf entscheidungsrelevante Instrumente. Verwertbarkeit korrespondiert mit dem Servicegedanken und stellt die Anforderung der nutzerorientierten Aufbereitung von Informationen.

Das CHE hat beispielsweise für das Land Mecklenburg-Vorpommern eine Form der Portfolioanalyse für Effektivität und Effizienz in der Lehre entwickelt. In einer Portfoliodarstellung

werden z.B. Studienfächer nach den Kriterien Studiendauer und Zufriedenheit der Studierenden platziert (als Kombination aus subjektiver Bewertung und objektiven Daten zur Effektivität). Jedes Studienfach wurde dabei mit einer bestimmten „bubble“-Größe im Portfolio eingezeichnet, die die Höhe der Kosten und damit die Effizienz verdeutlicht. Aus dem Portfolio lässt sich unmittelbar ablesen, ob objektiv gute Erfolge mit entsprechender Zufriedenheit und vertretbaren Kosten verbunden sind oder ob eine höhere Effektivität nur zu höheren Kosten zu haben ist. Das Beispiel soll zeigen, dass eine anschauliche Aufbereitung, graphisch und im Sinne einer Komplexitätsreduktion, es erleichtert, Controllingergebnisse auch wirklich für Entscheidungen nutzbar zu machen.

Akzeptanz ist die Voraussetzung für Entscheidungsorientierung: Es sollte sich eine Bereitschaft entwickeln, Controlling-Instrumente bei Entscheidungen einzusetzen. Dafür bedarf es eines Bewusstseins, dass Controlling bei der Entscheidungsfindung hilft und dass bei allen Aktivitäten der Hochschule Ergebnisse überprüft und hinterfragt werden. Ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz ist die Herstellung von Transparenz. Durch eine entsprechende Kommunikationspolitik rund um AkCont sollte Transparenz über die Controlling-Aufgaben hergestellt werden. Konkret geht es um die folgenden Maßnahmen:

- Die Zugriffsrechte für und Nutzungen von Controllinginstrumenten müssen bekannt sein (wer macht mit Controlling was für welchen Zweck?).
- Der Instrumentenkatalog muss beschrieben und leicht zugänglich sein. Die Nutzer sind also darüber informiert, welche (standardisierten) Angebote zur Verfügung stehen.
- Die Ansprechpartner für Controllingfragen müssen klar sein.
- Der Aufbau eines Controllingssystems sollte partizipativ gestaltet werden.
- Zu Datenabfragen muss die Verwendung der Daten bekannt sein.
- Es sollte Interpretationshilfen für Kennzahlen geben.

Transparenz bezüglich der Ziele und auch gegebenenfalls Konsequenzen für Betroffene müssen sichergestellt sein. Wo immer es geht, ist die Kommunikation mit Betroffenen sowohl zur Stärkung der Akzeptanz als auch zur stetigen Verbesserung von AkCont zu suchen.

### ***1.3. Controlling, strategische Planung und Qualitätsmanagement***

#### **Controlling und strategische Planung**

Planung und Controlling sind jeweils eigenständige Funktionen der betriebswirtschaftlich orientierten Steuerung. Im Rahmen der Planung werden Willensbildungsprozesse organisiert, (Teil-

) Ziele formuliert und festgelegt sowie aufgrund von Lerneffekten und Plananpassungen vorgenommen. Wichtige Planungsprozesse können z.B. sein,

- die Abstimmung der Landesplanung mit der individuellen Hochschulplanung,
- die Abstimmung der strategischen Entwicklungsplanung zwischen Leitung und Fakultäten in einem strukturierten Gegenstromprozess (mit zentralen Rahmenvorgaben, dezentraler Ideenfindung und zentraler Abstimmung),
- der Zielvereinbarungsprozess zur Festlegung konkreter Vorhaben in Bezug auf die strategischen Ziele,
- die Abbildung der Planung im externen Berichtswesen.

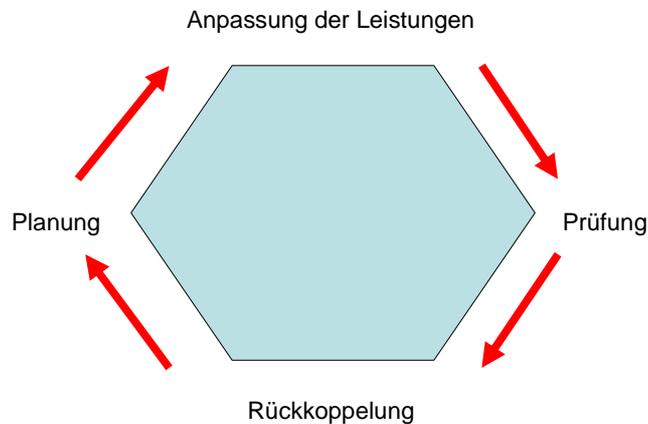
Im Rahmen des Controllings werden Informationen in diese Planungsprozesse eingespeist, sowohl im Hinblick auf die Erarbeitung von Zielen als auch auf die Überprüfung der Zielerreichung. Controlling unterstützt somit die Universitätsplanung in allen Phasen (also auch bereits bei der Entwicklung von Plänen, z.B. durch Aufbereitung von Marktstudien, Stärken-Schwächen-Analysen usw.). Es ist aber nicht Träger der Planung selbst, mit Folgen für Organisations- und Verantwortungsstrukturen in der Hochschule: Die Verantwortung für die Durchführung der Planung ist von der Verantwortung für das Controlling abzutrennen.

Für die Organisation bedeutet das eine schwierige Gratwanderung. Einerseits darf die Funktion der Planung nicht in einer Controllingeinheit „untergehen“, sollte also eine separate organisatorische Verankerung erhalten. Andererseits darf dies nicht dazu führen, dass eine Kluft zwischen Planung und Controlling entsteht. Eine organisatorische Nähe und Verknüpfung liegen daher nahe.

### **Controlling und Qualitätsmanagement**

Zwischen den hier definierten Merkmalen eines akademischen Controllings und Vorstellungen über ein institutionelles Qualitätsmanagement (QM), gibt es eine hohe Übereinstimmung: Qualitätsmanagement an Hochschulen ist die Politik des Managements, durch Aufbereitung von Informationen aus Qualitätsprüfungen in der Organisation zielgerichtete Entscheidungen zur Verbesserung der Qualität zu treffen. Ein QM ist somit nicht ohne eine Einbindung in die Zielsetzungen und die Strategien der Hochschule denkbar. Ganz unabhängig davon, was im Einzelnen unter Qualität im wissenschaftlichen Prozess verstanden wird, sind die Prozesse in der Hochschule die wichtigen Merkmale für die Qualitätsprüfung und –verbesserung. Diese Prozesse lassen sich aber erst dann in der Universität prüfen, wenn die Qualitätsziele definiert sind. Solche Qualitätsziele stellen sich nicht von selber ein, sondern über sie sollte in der Universität eine Verständigung stattfinden. Daher sind Qualitätsziele der erste Schritt, um ein

Qualitätsmanagement aufzubauen. Der Regelkreis für Qualitätsmanagement beinhaltet grundsätzlich folgende Schritte<sup>1</sup>:



Die Struktur des Regelkreises entspricht damit der für das Controlling dargestellten prozessbezogenen Logik. Letztlich gibt es bei erheblichen Schnittflächen jedoch Unterschiede zwischen Controlling und Qualitätsmanagement:

- QM fokussiert auf rein qualitative Ziele, während Controlling den Inhalt der Zieldimension sowohl auf quantitative wie auf qualitative Ziele bezieht. Daher ist auch nur ein Teil der Controllinginstrumente direkt auf Qualitätsfragen bezogen. In diesem Sinne ist Controlling weiter gefasst als QM.
- QM beinhaltet nicht nur die Unterstützung von Planungs- und Steuerungsprozessen durch Daten, Analysen etc., sondern auch den Planungs- und Steuerungsvorgang zur Erreichung der Qualitätsziele selbst. In diesem Sinne ist Controlling enger gefasst als QM.

In vielen Hochschulen stehen diese beiden Bereiche noch unverbunden nebeneinander. Andere Hochschulen setzen entweder auf QM oder auf Controlling als generelles „Label“ für ein prozessorientiertes Management, ohne dass dies Resultat eines definierten Konzepts und einer expliziten Prioritätensetzung wäre. Allerdings haben bereits mehrere Hochschulen das QM wie das Controlling auf die Stabsebene gebracht und damit eine direkte Anbindung an die Strategiebildung organisatorisch vollzogen und durch die organisatorische Nähe die wünschenswerte Kooperation deutlich erleichtert.

<sup>1</sup> Nach der Rückkoppelung beginnt man wieder mit den Zielen, deshalb handelt es sich um einen Regelkreis.

Die Synergien lassen sich an einem Beispiel verdeutlichen: Die Daten und Informationen für eine interne oder externe Bewertung der Lehre und der Studiengänge (Evaluationen, Akkreditierung) haben eine hohe Überschneidung mit anderen Datenauswertungen für die Bewertung des Studienerfolgs im Rahmen von Führungsentscheidungen oder für das allgemeine Berichtswesen. Insofern ist es ausgesprochen sinnvoll, wenn Controlling und QM von den jeweils anderen Arbeitsergebnissen profitieren und die damit betrauten Einheiten in Überschneidungsfeldern direkt kooperieren.

QM generiert Informationen für qualitätsbezogene Zielbildung, Entscheidung, Steuerung und misst die Erreichung von Qualitätszielen. Letztlich könnte man vermuten, dass in einer Hochschule, die Qualität in ihrer Strategie in den Vordergrund stellt, das Controlling als Hilfsinstrument im QM aufgeht. Wenn die zu sendenden Signale im Rahmen der Hochschulstrategie tatsächlich auf Qualität ausgerichtet sein sollen, kann es tatsächlich sinnvoll sein, Controllingaufgaben unter der Überschrift QM einzuordnen. Ein Reformprozess an Hochschulen muss nachvollziehbar sein und auf Akzeptanz stoßen; vieles spricht dafür, dass dies derzeit unter dem Stichwort QM recht gut gelingen kann. Welches „Label“ also letztlich für eine prozessorientierte Gesamtentwicklung der Managementinstrumente gebraucht werden soll, sollte pragmatisch im Sinne der Kommunizierbarkeit entschieden werden. Theoretische Diskussionen über die Wichtigkeit von QM gegenüber Controlling führen für diese Entscheidung nicht weiter.

Controlling kann also je nach Situation sehr wohl als Element eines zu entwickelnden QM verstanden werden, indem es die quantitativen Grundlagen, Analysen und Instrumente zur Entscheidungsfindung in qualitativen Prozessen liefert. Aber auch der umgekehrte Ansatz ist möglich: Controlling als Führungsansatz der Hochschule, der eine Erarbeitung, Umsetzung und Messung von Qualitätszielen als Teilbereich einschließt. Im Falle der Einordnung unter dem Qualitätsmanagement könnte Qualitätsentwicklung als übergeordnete Aufgabe für das Präsidium definiert werden und sich in drei Teilaufgaben gliedern:

- Strategie und Planung (also auch die Ausarbeitung und Vereinbarung von Qualitätszielen),
- Controlling (mit dem AkCont-Verständnis),
- operative Qualitätssicherung von Produkten und Prozessen (gezielter Instrumenteneinsatz zur Qualitätsüberprüfung und -optimierung).

Diese drei Aufgaben könnten auch bei unterschiedlichen Organisationseinheiten / Verantwortungsträgern auf Leitungsebene und in den Fakultäten verankert sein. Sie könnten aber ebenso zu Bestimmungsfaktoren der Struktur einer zu schaffenden zentralen Organisationseinheit werden, die diese Aufgaben vereint.

## **2. Bestandsaufnahme: Ist AkCont schon umgesetzt?**

Der vorangegangene Abschnitt beschrieb ein idealisiertes Soll-Konzept. Die gestellten Anforderungen an AkCont sind hoch. Im Folgenden werden einige Beobachtungen aus deutschen Hochschulen gesammelt, die deutlich darauf hinweisen, dass die Umsetzung erst am Anfang steht. Zudem wird erläutert, wie in Organisationsentwicklungsprojekten zur Entwicklung von AkCont vorgegangen werden könnte.

### **2.1. Typische Defizite im Controlling deutscher Hochschulen**

Die konkreten Problemlagen im Controllingkontext sind sicherlich für jede Hochschule anders. Dennoch lassen sich aus der Beobachtung der Entwicklungen in Deutschland einige Punkte ausmachen, die problematisch sind und durchaus hohen Verbreitungsgrad haben. Dabei wird deutlich, dass viele Aspekte der dargestellten idealen Konzeption bisher noch nicht oder nur vereinzelt umgesetzt sind. Der erhebliche Handlungsbedarf soll verdeutlicht werden. Zwar gibt es viele positive Beispiele, doch einige generelle Probleme sind weiterhin verbreitet.

#### **Problemfeld Rollenklärung Controlling**

Viele Hochschulen haben keine klare Linie in Bezug auf die Rollenklärung zwischen Controlling, QM und strategischer Planung. Dies gilt sowohl für den Instrumenteneinsatz als auch für die organisatorische Umsetzung.

Beispiel: ein Vizepräsident für Lehre baut ein System des Qualitätsmanagements auf, dabei werden regelmäßig Daten zu Studienprogrammen erhoben. Gleichzeitig etabliert das Controllingreferat in der Verwaltung Auswertungen von Rankings bzw. betreibt eine studienprogrammbezogene Kostenrechnung. Dies ist wiederum nicht mit den Aktivitäten des Planungsstabs beim Präsidenten verbunden, der die Entwicklung neuer Studienprogramme vorantreiben soll.

Das Beispiel hat durchaus Realitätsgehalt; oft werden die unterschiedlichen betrieblichen Funktionen parallel nebeneinander her entwickelt ohne klares Gesamtkonzept, Effekte sind Mehrfacharbeiten und mangelnde Ausschöpfung von Synergien. Es zeigt sich die Wichtigkeit der im vorigen Abschnitt beschriebenen Gesamtkonzeption.

#### **Problemfeld Strukturierung/ Priorisierung**

Viele Controllingsysteme an Hochschulen sind historisch gewachsen. Controllingabteilungen und –systeme sind z.T. als eine Abfolge von Projekten entstanden, auch hier ein fiktives aber realitätsnahes Beispiel: In den 90er-Jahren begann die Teilnahme am HIS-AKL. Etwas später wurde ein Projekt zur Entwicklung einer KLR aufgelegt. Andere Elemente des Controllings entstammen bestimmten Rektoratsentscheidungen, die es zu überprüfen und nachzufassen

gilt. Schließlich kommen noch bestimmte Anforderungen des Landes und der Fakultäten hinzu, die je nach verfügbarem Zeitbudget mehr oder weniger bedient werden.

D.h. die Zuständigkeiten sind oft auf die Instrumente bezogen und zersplittet; der Instrumentenkasten wächst eher zufällig nach den im Zeitablauf auftretenden Anforderungen. Es gibt aber häufig keine Kriterien für Prioritäten und Wichtigkeit der Instrumente und es lässt sich keine nachvollziehbare Struktur für das Gesamtsystem beschreiben. Die Gesamtstruktur ist eine ex-post-Rationalisierung statt ein kohärent geplantes und aufgebautes Modell.

### **Problemfeld Integration**

Einzelne Instrumente und Daten des Controllings führen häufig ein Eigenleben und lassen sich nicht verbinden. Die Basis dafür ist das Fehlen einer integrierten IT.

Oft werden Kosten und Leistungen zwar gemessen, aber nicht argumentativ zusammengeführt. Manchen Hochschulen gelingt es nur mit hohem Zeitbedarf, beispielsweise eine Betreuungsrelation zu ermitteln, da die Personal- und Studierendendaten in unterschiedlichen Dezernaten vorgehalten werden. Es gibt häufig keine technischen Möglichkeiten und organisatorischen Abläufe, die z.B. in Bezug auf ein bestimmtes Studienprogramm Kostendaten, Rankingergebnisse und Studiendauern zusammenbringen und gemeinsam aufbereiten. Zuständigkeiten sind auf Controllingstäbe und Linieneinheiten der Verwaltung verteilt; die Schnittstellen sind aber unklar definiert (z.B. wer sichert die Validität der Daten?).

Überwindbar sind diese Probleme durch eine Integration der Teilsysteme des Controllings und integrative Schritte in Bezug auf IT und Organisation.

### **Problemfeld Prozess-/Entscheidungsorientierung**

Das beschriebene Konzept des Controllings, das Prozesse begleitet und Entscheidungen unterstützt, ist noch nicht verbreitet. Vielfach werden Daten gesammelt, in Berichten aufbereitet, wobei aber die Berichte keine klaren Funktionen in Entscheidungsprozessen haben. Es finden sich Hochschulen, die seit einem Jahrzehnt KLR betreiben, in denen aber so gut wie kein Entscheidungsträger zu finden ist, der von sich sagt, er würde KLR-Ergebnisse zur Fundierung von Entscheidungen nutzen.

### **Problemfeld Kongruenz zu Steuerungsprinzipien**

Controlling muss permanent mit der Veränderung von internen Steuerungsmodellen Schritt halten. Ein Problem ist dabei beispielsweise, dass Verantwortung an vielen Hochschulen dezentralisiert wird, aber die Dezentralisierung der Controllinginformation damit nicht Schritt hält.

### **Problemfeld Wissenschaftsadäquanz**

Teilweise entwickeln sich Controllingssysteme in eine Richtung, die zur Idee des „akademischen“ Controllings nicht mehr passt.

KLR als Kosten-Erlös-Rechnung hat auch für Hochschulen Aussagekraft; die mit Studienprogrammen zu erzielenden Deckungsbeiträge sind eine wichtige Information. Allerdings ist es eine Fehlentwicklung, wenn dies zur ausschließlichen Ausrichtung der KLR wird; zusätzlich sind nicht-monetäre Leistungsmessungen erforderlich, die den Kostendaten gegenüber gestellt werden. Probleme entstehen auch immer dann, wenn von Landesseite die Idee des „Konzerns Land“ verfolgt wird, d.h. von außen einheitliche Regelungen für Controllinginstrumente vorgegeben werden, die nicht zu den Bedürfnissen der einzelnen Hochschule passen.

Es wird deutlich, warum die Bezeichnung „AkCont“ gewählt wurde: Akademisch heißt nicht, dass es nur um die Kernprozesse Forschung und Lehre geht, auch Finanz- und Verwaltungsaspekte sind einbezogen. Der Begriff soll aber deutlich machen, dass das System den speziellen Zielen und der Kultur einer akademischen Einrichtung gerecht wird.

In Sachsen wurde über längere Zeit gefordert, für eine verlässliche Kostenträgerrechnung in Bezug auf Forschung und Lehre, eine exakte Zeitaufschreibung der Wissenschaftler einzuführen. Dies widerspricht akademischer Kultur und ist letztlich aufgrund von Wechselbeziehungen in der „Produktion“ von Forschung und Lehre auch nur begrenzt möglich. Die Aussagezwecke einer Kostenträgerrechnung würden vereinfachte Methoden der Zeitzurechnung sinnvoller erscheinen lassen (z.B. Abschätzung Zeitanteile pro Semester durch die Wissenschaftler, Errechnung aus den Deputaten).

### **Problemfeld Akzeptanz**

Nach wie vor ist es schwierig, bei Wissenschaftlern Akzeptanz für Controlling zu erzielen. Immer noch wird es z.T. mit „Kontrolle“ gleichgesetzt und als Machtinstrument einer Hochschulleitung oder als wissenschaftsfremdes Instrumentarium gesehen. Dies hat oft mit fehlender Kommunikation über die Nutzen und Servicemöglichkeiten zu tun, oder damit, dass die Instrumente tatsächlich einseitig als Machtinstrument genutzt werden. Oder es fehlt eine Partizipation in der Entwicklung der Instrumente, so dass sie letztlich am Bedarf der Entscheidungsträger vorbei gehen.

## **2.2. Vorgehen zur Erarbeitung von AkCont**

Im Regelfall sind an Hochschulen mehr oder weniger umfassende Ansätze des Controllings bereits vorhanden, ebenso zahlreiche Instrumente und Zuständigkeiten für Controlling-

Aufgaben. Von diesem Ausgangspunkt ist zu fragen, in welchen Schritten ein umfassendes und kohärentes AkCont entwickelt werden könnte.

### **Schritt 1: Klärung der mit Controlling verfolgten Zwecke**

Aus einer generellen Stärken-Schwächen-Einschätzung der bisherigen Controllingpraxis und aus den Entwicklungszielen der Hochschule sollten Anforderungen an ein „gutes“ Controlling aus Sicht der jeweiligen Hochschule erarbeitet werden. Es erscheint wichtig, „Spielregeln“, an denen die späteren Entwicklungen gemessen werden, vorab festzulegen. Dies kann Vertrauen in die Umsetzung von AkCont schaffen. Es wird empfohlen, diese Grundregeln entsprechend dem in Abschnitt 1 dargestellten AkCont-Verständnis zu gestalten. Dazu können weitere normative Festlegungen kommen, in bisherigen Projekten spielte z.B. ergänzend eine Rolle:

(1) *Proaktive Orientierung*: Controlling soll zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen „in die Vorlage“ gehen und Entwicklungen durch aufbereitete Informationen anstoßen. Dies ist eine erhebliche Änderung gegenüber traditionellen Ansätzen, da sie das Controlling aus einer oft rein retrospektiven Funktion heraushebt und in die Planungs- und Entwicklungsprozesse der Hochschule direkt einbindet, ohne dabei die Aufgaben des Controllings unnötig in andere Kompetenzbereiche auszuweiten.

(2) *Erhöhung der Reaktionsfähigkeit*: Um sich ändernden Umweltbedingungen gerecht zu werden, muss ein schnelleres Reagieren der Entscheidungsträger ermöglicht werden. Dazu kann das Controlling beitragen, indem Frühwarnsysteme, Simulations- und Szenarienrechnungen (v.a. im Kontext mit den Parametern von Mittelvergabesystemen aus Sicht der Empfänger), sowie eine Kommentierung externer Rankings/ Evaluierungen/Bewertungen eingesetzt werden. Hier gehen die proaktiven Merkmale einher mit einer spezifischen Bewertung für die Entscheidungsträger, die eine Reaktion überhaupt möglich machen. Dazu gehören das Zusammenführen verschiedener Analysen und das Aufzeigen von Handlungsalternativen.

(3) *Ergebnismessung*: Die Frage ist, wie stark AkCont auf die Messung von Output und Outcome ausgerichtet sein soll. Der gesamte Prozess des Studiums wäre zum Beispiel ein Feld, das durch das Controlling mit einem besonderen Fokus auf Output und Outcome begleitet werden könnte. Dazu gehören,

- die notwendigen Analysen über das Studium selbst wie Kosten, Studienverlauf, Abbruch,
- ein stärkerer Fakultätsvergleich über Absolventen und Schwundquoten,
- Kosten- und Leistungsübersichten bezogen auf Bereiche oder Personen,
- Zielerreichungscontrolling,

- Studienverlaufsanalysen,
- Verbleibsstudien,
- oder Benchmarking mit anderen vergleichbaren Hochschulen.

(4) *Marketingorientierung:* Unter dem Aspekt des Marketings kann das Berichtswesen ausgerichtet werden. Durch eine entsprechende Differenzierung oder eine Ergänzung der Berichte können die besonderen Stärken der Hochschulen noch stärker durch das Berichtswesen unterstützt werden. Dies gilt vor allem für die externen Darstellungen. So sollte angestrebt werden, verstärkt nach außen darstellbare Analysen und Erfolgsbilanzen zu entwickeln.

(5) *Führungsinformationen:* In einem Führungsinformationssystem sollten die Entscheidungsträger auf allen Ebenen auf autorisierte Leistungs- und Kostendaten zugreifen können. Die Kennzahlenbildung und Veranschaulichung der Daten sollte unterstützt werden. Dabei fließen die Daten aus allen Teilsystemen der Hochschule ein (Leistungsberichte, Studierendenstatistiken, Kostenleistungsrechnung, usw.). Die Integration ermöglicht die reibungslose zusammenführende Analyse von Kosten und Leistungen, von Input- und Output- sowie von Personal- und Finanzdaten.

Solche normativen Festlegungen ziehen – wie die Beispiele gezeigt haben - nach sich, dass bestimmte Instrumente ins Blickfeld der Weiterentwicklung von AkCont geraten. Der vorgestellte Katalog sollte nur Anhaltspunkte liefern; letztlich muss sich jede Hochschule selbst entscheiden, ob sie den Weg Richtung Führungsinformation, Marketing, Proaktivität usw. einschlagen will bzw. welche Aspekte in der jeweiligen Situation der Hochschule im Vordergrund stehen sollten.

## **Schritt 2: Bestandsaufnahme und Bewertung der vorhandenen Instrumente**

Die vorhandenen Instrumente des Controllings lassen sich identifizieren. Es sollte ein strukturierter Überblick erarbeitet werden, z.B. nach folgendem Gliederungsraster (typischerweise sind Ansätze in diesen drei Bereichen vorhanden):

- Instrumente zur Schaffung von Kosten- und Leistungstransparenz,
- Instrumente zur Unterstützung der internen Steuerung,
- Instrumente zur externen Rechenschaftslegung.

Kosten- und Leistungstransparenz	Unterstützung interner Steuerung	Rechenschaftslegung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsdatenbanken</li> <li>- Kostenrechnung</li> <li>- Benchmarkingergebnisse</li> <li>- Studierendenstatistiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittelverteilungsindikatoren</li> <li>- Finanzberichte für die Kostenstellen</li> <li>- Zielvereinbarungscontrolling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsbericht</li> <li>- Rechenschaftsbericht</li> <li>- Zahlenspiegel</li> <li>- Amtliche Statistik</li> </ul>

Kosten- und Leistungstransparenz	Unterstützung interner Steuerung	Rechenschaftslegung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ranking/Rating Daten</li> <li>- Strukturdaten</li> <li>- .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berufsplanungsdaten</li> <li>- Projektcontrolling</li> <li>- Informationen für diskretionäre Entscheidungen (Stärken/Schwächen, Ausstattungsdaten)</li> <li>- .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapazitätsrechnung</li> <li>- .....</li> </ul>

Eine solche Strukturierung schafft Plausibilität der bisherigen Controllingansätze. Alle mit Rechenschaftslegung verbundenen Instrumente sind aufgrund externer Anforderungen unvermeidbar, die Instrumente zur Unterstützung interner Steuerung entsprechen der prozessorientierten Controllingdefinition und es ist zu untersuchen, ob die damit verbundenen Prozesse Priorität haben. Alle vorhandenen Controllinginstrumente werden bezogen auf ein entscheidungs- und steuerungsbezogenes Controlling zunächst in Frage gestellt. D.h. die Stärken und Schwächen der bisherigen Instrumente sollten bewertet werden, dabei ist auch auf die Anforderungen aus Schritt 1 zurückzugreifen.

### **Schritt 2: Ermittlung der prioritären Prozesse**

Soll eine systematische Weiterentwicklung der Controlling-Instrumente erfolgen, muss gefragt werden, welche Prozesse an der Hochschule vordringlich sind und welche Unterstützung durch Controlling sie benötigen. Controllingdaten sollten Prozesse von Anfang bis Ende begleiten. So werden bei Zielvereinbarungen zu Beginn eine Stärken-Schwächen-Analyse, während der Laufzeit möglicherweise eine Maßnahmenprüfung und am Ende eine Wirkungsmessung benötigt. Bei Zuständigkeit für ganze Prozesse verschwimmt wie erläutert die Trennlinie zwischen operativem und strategischem Controlling. Außerdem impliziert Prozessorientierung, dass Controlling nicht nur Daten bereitstellt, sondern auch Tools zur Strukturierung von Prozessen schafft. Beispielsweise gehört dazu die Förderung interner Kooperation aus verschiedenen Fakultäten oder die Gestaltung des Gegenstromverfahrens und eines Rasters für Zielvereinbarungen.

Zur Ermittlung der wichtigsten Prozesse sollten verschiedene Ansatzpunkte simultan betrachtet werden:

- Die Positionen der beteiligten Akteure. Die Entscheidungsträger der Hochschule sollten Gelegenheit haben, ihren Bedarf zu artikulieren. Dafür eignet sich insbesondere das empirische Instrument des Experteninterviews.
- Die externen Rahmenbedingungen. Anforderungen an das Controlling ergeben sich z.B. aufgrund staatlicher Vorgaben.

- Das interne Steuerungsmodell. AkCont soll die interne Steuerung unterstützen und muss sich darauf ausrichten.
- Die strategischen Ziele der Hochschule. AkCont muss die Strategien abbilden.

All diese Perspektiven sollten eingenommen und ausgewertet werden. AkCont resultiert aus dem sich daraus ergebenden Gesamtbild des Controllingbedarfs.

### **Schritt 3: Ermittlung des Controllingbedarfs für die wichtigsten Prozesse**

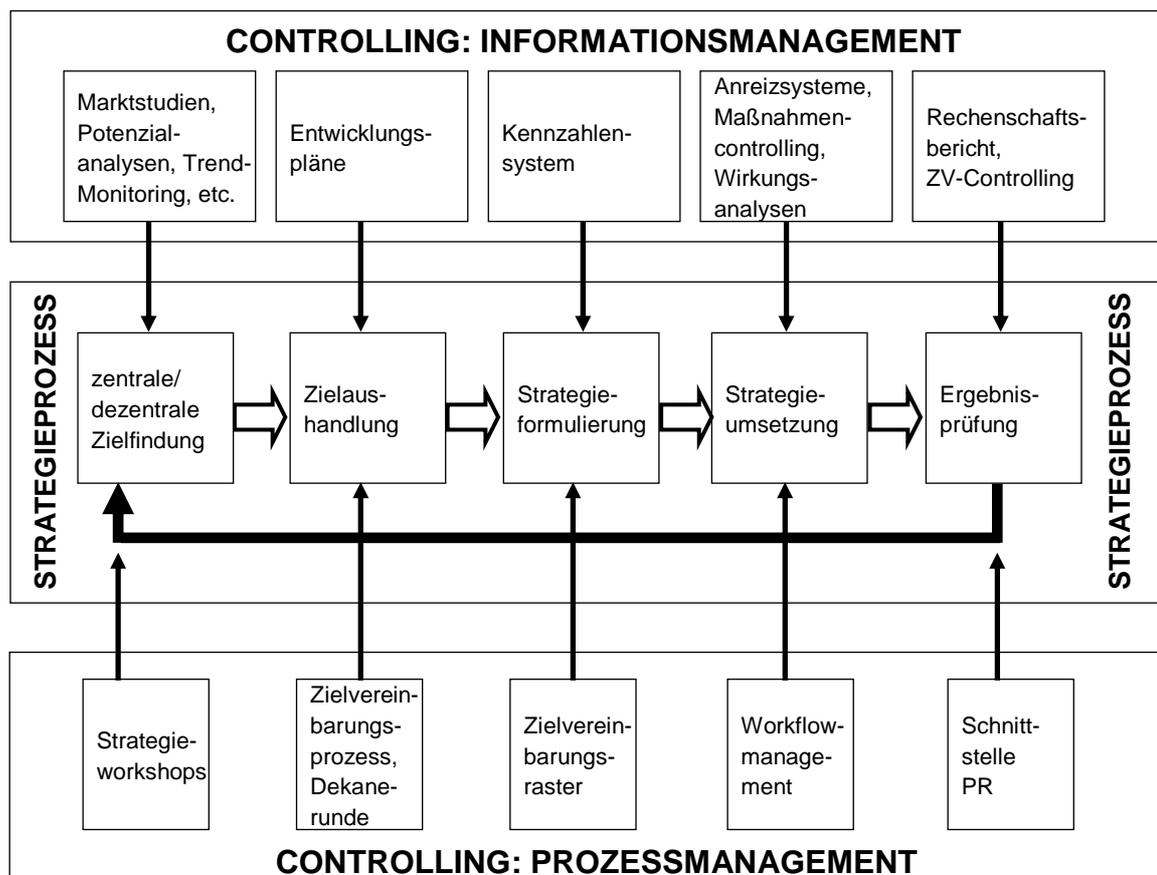
Für jeden der prioritären Prozesse ist zu ermitteln, welche Controllinginstrumente in den Prozessphasen erforderlich sind. Dies soll exemplarisch am Prozess der Zielbildung und -umsetzung beschrieben werden, denn die Prozessorientierung des Controllings gilt gerade auch für den Umgang mit Zielen und Strategien. Für die Zielbildung ist die gesamte Hochschule verantwortlich, insbesondere liegt es an der Hochschulleitung, Zielrichtungen vorzugeben. In einem Zielsystem werden die strategischen Ziele so zu definieren sein, dass die Strategien und die damit zu erreichenden Ziele operationalisierbar werden. An dieser Stelle muss das Controlling ansetzen. Das Controlling sollte die strategischen Ziele und den gesamten Prozess ihrer Bildung umfassend durch Daten, Informationen und Prozesse unterstützen. Die Aufgabe des Controllings ist dabei nicht die Bildung, sondern die Unterstützung der Erarbeitung von Zielen; die Entscheidung darüber bleibt weiterhin den Entscheidungsträgern, insbesondere der Hochschulleitung vorbehalten.

Im betrachteten Beispiel beabsichtigt eine Hochschule, einen Prozess der Weiterentwicklung ihres strategischen Zukunftskonzepts einzuleiten. Dies kann beispielhaft durch folgende Controllinginstrumente unterstützt werden (unter Ausklammerung des Zielvereinbarungsprozesses):

- Eine Auswertung der strategischen Positionierung der Wettbewerber,
- eine Analyse von Informationen über zukünftige wissenschaftliche Trends,
- eine Durchführung und Dokumentation interner Strategieworkshops,
- die Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Abbildung beschlossener Strategien,
- die regelmäßige Messung der Zielverfolgung und -erreicherung, inkl. einer Bereitstellung von Daten und Analysen dazu auf dezentraler Ebene,
- die Analyse der Auswirkung der Zielerreichung in Mittelvergabesystemen,
- das Projektmanagement und Nachhalten präsidialer Entscheidungen zur Umsetzung der Strategie,

- die Verarbeitung der Strategie im Rechenschaftsbericht des Präsidenten, der konsequent zielbezogen ausgestaltet wird (z.B. nach dem Vorbild der „annual reports“ ausländischer Universitäten, ein gutes Beispiel bietet u.a. die University of Melbourne),
- das Einbringen von Ergebnissen der Strategieumsetzung in die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule.

Graphisch lässt sich im Überblick zeigen, dass Controlling den gesamten Strategieprozess begleiten kann, sowohl durch Informations- als auch durch Prozessmanagement:



#### Schritt 4: Soll-Ist-Vergleich und abgeleitete Empfehlungen

Mit der Erhebung der vorhandenen Instrumente kennt man den Ist-Zustand, mit den Anforderungen aus Schritt 1 und den Bedarfen der prioritären Prozesse sind Soll-Vorstellungen bekannt. Aus dem Abgleich können die Empfehlungen zum Aufbau von AkCont abgeleitet werden:

- Ungeeignete Controllinginstrumente gemäß den Anforderungen aus Schritt 1 sind aufzugeben oder zu verändern.
- Für die prioritären Prozesse entbehrliche Controllinginstrumente sind aufzugeben.

- Die für die prioritären Prozesse fehlenden Instrumente sind zu benennen (unter Berücksichtigung der Grundausrichtung aus Schritt 1).
- Aus den als notwendig identifizierten Instrumenten ist ein strukturiertes Gesamtsystem für AkCont zu formulieren.

Berichte und Analysen, die keinen Ziel- und Prozessbezug aufweisen, sind verzichtbar. Oftmals sind solche Berichte und Analysen von ihrer Aufbereitung her vorbildlich, aber nicht mit Steuerungs- und Entscheidungsprozessen bzw. mit Zielen der Hochschule verbunden. Letztlich werden durch solche Maßnahmen „Zahlenfriedhöfe“ geschaffen. Wenn diese Berichte eingestellt werden, bleibt Raum für Auswertungen derselben Daten im Kontext von Steuerungs- und Entscheidungsprozessen.

An Hochschulen findet sich häufig der Fall hervorragend aufbereiteter Daten aus der Studierendenstatistik, die zu einem Jahresbericht verarbeitet werden, der keinerlei Verwendung für Entscheidungen findet. Dieselben Daten – ggf. anders aufbereitet - könnten aber zusammen mit Kosteninformationen für die Studienprogrammplanung verwendet werden.

Die Anforderungen, die in Schritt 1 gesetzt werden, bestimmen die Bandbreite möglicher Controllinginstrumente. Legt man großen Wert auf eine proaktive Rolle, so rücken Instrumente wie nachfragebezogene Analysen, trend monitoring in Bezug auf Märkte, Forschungsfelder usw., Ausloten von Kooperationsmöglichkeiten, Forschungsplanung, Business Pläne oder Adhoc-Analysen in den Vordergrund. Beispiele für Instrumente im Sinne der Reaktionsfähigkeit oder der Ergebnisorientierung wurden bereits unter Schritt 1 genannt.

Damit das Gesamtsystem von AkCont nachvollziehbar bleibt, sollten die modular eingesetzten Instrumente in einen strukturierten Gesamtüberblick gebracht werden. Dazu eignen sich u.a. die oben dargestellten Prozessgraphiken, aber auch eine Gliederung der Instrumente nach den in Schritt 1 formulierten Ausrichtungen (1) – (6) erschiene möglich. Auf jeden Fall ist nach plausiblen Clustern und Strukturen der AkCont-Instrumente zu suchen.

Außerdem erscheint es wichtig, dass die Hochschule formuliert, was sie mit AkCont erreichen will. Es sollte für alle Beteiligten kommuniziert werden, welche Anliegen / Ausrichtungen / Steuerungszwecke verfolgt werden und welche Aufgaben AkCont übernimmt. Die folgende Tabelle zeigt ein fiktives Beispiel dafür:

Aufgabenfeld AkCont	Erläuterung
Entwicklung der Strategiefähigkeit der Universität	AkCont soll den Aufbau eines zyklischen Prozesses der Strategieentwicklung, -umsetzung und -überprüfung unterstützen. Instrumente Zielvereinbarung, Entwicklungsplanung, strategiebezogenes Berichtswesen und ihre „Fütterung“ mit Inputs aus dem Controlling gehören in diesen Kontext.

Aufgabenfeld AkCont	Erläuterung
Fokussierung auf Studienanfänger/innen	AkCont soll Informations- und Analysesysteme im Kontext Studienanfänger/innen weiterentwickeln. Dazu gehören u.a. eine Kapazitäts- und Auslastungsrechnung, Marktstudien, Zufriedenheitsbefragungen, Prozessanalysen zum Studiensystem.
Weiterentwicklung der internen Steuerung durch Mittelvergabe	Die interne Mittelvergabe sollte sich in Richtung eines 3-Säulen-Modells entwickeln, AkCont liefert die nötigen Daten und Prozesselemente. Stellenallokation, verlässliche Liquiditätskontrolle und Service für Fakultäten gehört ebenfalls dazu.
Stärkung der Selbststeuerung der Fakultäten	AkCont sollte die Steuerung in den Fakultäten unterstützen, z.B. im Zusammenhang mit dem QM, durch Konzeption fachspezifischer Leistungsmessung, durch Leistungsmerkmale für die W-Besoldung sowie durch die Entwicklung der integrierten Datenbasis mit rollenbasiertem Zugriff der Fakultäten.
Aufbau eines Prozessmanagements	AkCont sollte Prozesse umfassend begleiten; zunächst werden hier die Entscheidungsprozesse Rektoratsentscheidung und Berufung in den Vordergrund gestellt.
Aufbau eines Serviceangebots	Für alle Nutzer sollte es ein definiertes und klar beschriebenes Serviceangebot geben.

Die dargestellten Aufgabenfelder und die zugehörigen Erläuterungen würden im fiktiven Beispiel eine klare Linie für AkCont vorgeben, die sich aus Steuerungsmodell, Strategie und Bedarf der Entscheidungsträger ergibt und in der Hochschule abgestimmt werden sollte.

### **Schritt 5: Umsetzung der AkCont-Module**

Die fehlenden bzw. zu modifizierenden Instrumente, die im AkCont-Gesamtsystem eingesetzt werden sollen, sind schrittweise zu operationalisieren. Dafür bedarf es einer Prioritäten-, Zeit- und Projektplanung. Wichtig ist die Erzielung nachvollziehbarer „Quick wins“, indem zunächst Instrumente geschaffen werden, bei denen der Nutzen für alle Beteiligten unmittelbar deutlich wird.

### **3. Aspekte der operativen Umsetzung von AkCont**

#### **3.1. Organisation und Arbeitsweise**

##### **AkCont als organisatorischer Bestandteil einer integrierten, zentralen Stabseinheit**

Die Verknüpfung von Funktionen und Kompetenzen, die sich zwischen der strategischen Planung, dem Qualitätsmanagement und dem Controlling ergibt, sollte auch organisatorisch Konsequenzen haben. Eine solche Lösung erleichtert Abstimmungsprozesse, vermeidet viele Schnittstellenprobleme und schafft eine zentrale Kompetenzeinrichtung.

Zu den wesentlichen Führungsaufgaben einer Hochschule gehören,

- Qualitätsmanagement: Konzeption und Einsatz operativer QM-Instrumente;
- Planung: Gestaltung der Prozesse zur Findung und Umsetzung strategischer Ziele;
- Controlling.

Die Frage ist, wie genau die angesprochene Verknüpfung in eine organisatorische Lösung umzusetzen ist. Nachfolgend soll ein Beispiel für eine mögliche Organisationsform dargestellt werden (allerdings sollten die organisatorischen Lösungen stets auf die speziellen Gegebenheiten an einer Hochschule abgestellt werden).

Die Funktionen könnten in einer integrierten organisatorischen Stabseinheit, direkt angesiedelt auf Leitungsebene, wahrgenommen werden, die nach dem Prinzip der Matrixorganisation aufgebaut ist. In dieser Einheit sollte es eine klare Aufgabenspezialisierung von Expert/innen für QM, Datenanalyse, Planungsprozesse usw. geben. Die Aufbereitung von Daten für eine Evaluierung der Forschung ist z.B. ein zentrales Produkt der Controllingexperten, andererseits ist die Verarbeitung der Daten und ihr Nutzen ebenso für das QM wie für die Planung entscheidend. Die Organisation sollte dieses durch eine weitgehend schnittstellenfreie innere Gliederung mit zugleich klaren Aufgabenzuweisungen abbilden. Die Spezialisierung schafft eine „fachliche Heimat“ für die Mitarbeiter/innen. Sie vermeidet, dass die gleichen Personen Strategien entwerfen und überprüfen. Die Aufgaben zwischen den einzelnen Feldern des Managements – Qualitätsmanagement, Planung, Controlling – sind so zu beschreiben, dass eine Zuordnung der Aufgaben möglich ist, ohne dass sich diese überlagern. Dabei sollte man pragmatisch nach den Arbeitsfeldern (Instrumenten) die unterschiedlichen Zuständigkeiten suchen, unabhängig davon, ob eine bestimmte Aufgabe nun theoretisch eher dem QM oder dem Controlling zuzuordnen ist.

Die andere Achse der Matrix sollte sich auf Produkte und Prozesse beziehen. D.h. quer über die Funktionen muss es einerseits v.a. die Zuständigkeiten geben für Lehre und Forschung.

Beispielsweise gibt es in der Forschung die Planungsaufgabe ebenso wie die Notwendigkeit zu Leistungsmessung und Evaluation (mit Rückwirkungen auf die Planung). D.h. verschiedene Akteure der Stabseinheit mit unterschiedlichen Spezialisierungen müssen im Kontext der Forschung zusammenwirken. Andererseits geht es wie oben dargestellt um bestimmte Prozesse. Beispielsweise haben Zielvereinbarungsprozesse eine Planungs- und eine Controllingdimension. Auch in Bezug auf Prozesse und Produkte geht es um klare Zuordnungen und die Schaffung von Prozess- und Produktverantwortung.

Die Existenz zweier unterschiedlicher Dimensionen in der Matrix verhindert die Abschottung von Funktionsbereichen. Matrixstrukturen neigen allerdings zur Komplexität, daher sollte eine Beschränkung auf die wichtigsten Prozesse und Produkte erfolgen. Beispielsweise:

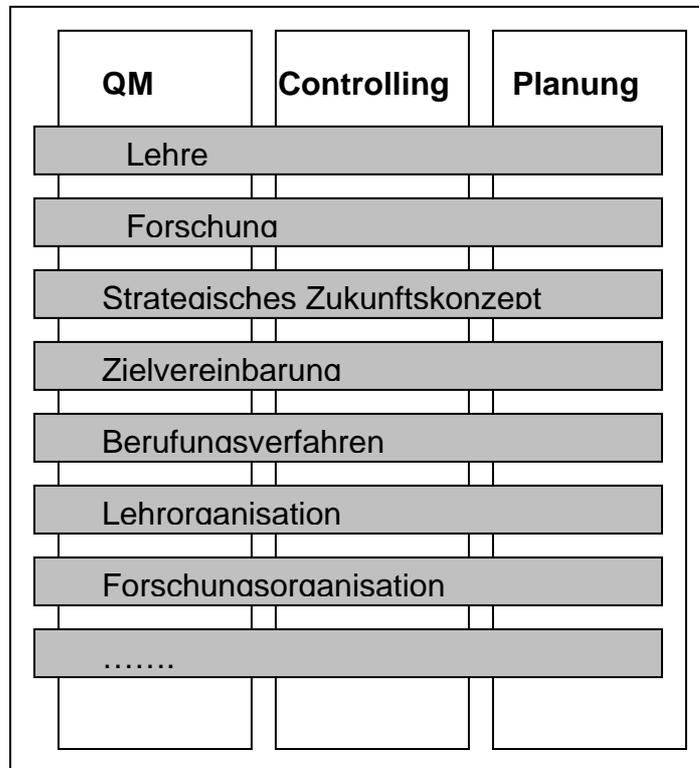
- Forschungsorganisation
- Lehrorganisation
- Strategisches Zukunftskonzept
- Zielvereinbarungen
- Berufungen

Was bedeutet nun die Matrix in der Praxis? Eine Mitarbeiterin der Stabseinheit ist z.B. entsprechend ihrer überwiegenden Routineaufgaben in Planung, Controlling oder Qualitätssicherung einer der drei Arbeitseinheiten zugeordnet. Gleichzeitig ist sie für bestimmte Aufgabenbereiche zuständig, in denen sie produkt- oder prozessbezogen mit KollegInnen der anderen Arbeitseinheiten zusammenarbeitet. Alle Angehörigen der Stabseinheit finden sich somit in wechselnden und flexiblen Arbeitszusammenhängen wieder.

Dies spricht unterschiedliche Mitarbeiter bezüglich ihrer Fachkompetenz (horizontale Matrixebene) und Produkt- und Prozesskompetenz (vertikale Matrixebene) an. Die Mitarbeiter spezialisieren sich (bzw. sind bereits spezialisiert) in bestimmten Kombinationen aus fachlicher Ausrichtung und „Produkttypen“/Prozessen. D.h. ein Mitarbeiter könnte sich z.B. als Controller und zugleich Zielvereinbarungs- oder Forschungsexperte verorten. Zur Begleitung des Zielvereinbarungsprozesses bedarf eines Teams aus Controllern und Planern; die Aufstellung eines strategischen Zukunftskonzepts bedarf der Zusammenführung von Forschung und Lehre. Die „Kümmerer“ in der Forschung werden eine Spezialisierung im Arbeitsfeld Planung und dem Produkt Forschung aufweisen. D.h. die Mitarbeiter werden sich nach ihren Fähigkeiten und Vorkenntnissen in der Matrix positionieren, aber die Kooperation ist in wechselnden Teams anstelle einer Abschottung unterschiedlicher Bereiche angelegt.

Gleichzeitig eröffnen sich Potenziale für Personalentwicklung: ein/e MitarbeiterIn ist i.d.R. zu einem hohen Prozentsatz in angestammten Bereichen mit hoher Expertise tätig, kann aber

gleichzeitig an neuen Stellen in der Matrix mitwirken und sich dadurch weiterentwickeln. Dafür sollten Personalentwicklungspläne verwendet werden.



Wie bereits erläutert ist dies eine mögliche Option; andere organisatorische Lösungen sind ebenso denkbar.

### Projektorganisation

Gerade bei der beschriebenen Organisationsform, aber auch bei anderen Varianten wird für das Controlling eine projektbezogene Arbeitsweise in den Mittelpunkt rücken. Am Beispiel der erläuterten Organisationsstruktur würde Projektarbeit folgendes bedeuten: Die Prozesse und Produkte sollten im Rahmen von Projekten bearbeitet werden. Projekte dienen der übergreifenden Abstimmung von Produkten und Prozessen, die sich nicht einer Funktion zuordnen lassen. Projekte bieten die organisatorische Plattform für flexible Kooperation und überwinden Barrieren zwischen fachlich spezialisierten Akteuren.

Die Projektorganisation sollte zum Standard der internen Organisation gemacht werden. Sie entspricht der Hochschulkultur, weil sie

- schneller die Schnittstellen überspringt,
- Kompetenzen bündeln kann,

- teamorientiertes Arbeiten befördert,
- flexibel bleibt,
- der selbständigen Arbeitsweise im Controlling entspricht.

Die Arbeit ist in Projektteams zu organisieren, denen je nach Themenkomplex Spezialisten aller drei, zumindest aber zwei der drei Funktionsbereiche (QM, Controlling, Planung) angehören. Für jedes Projekt ist ein/e ProjektleiterIn zu benennen, die/der als PromotorIn dieses Projektes fungiert und Zeiteinhaltung sowie Qualität des Ergebnisses sicherstellt. Die Projektleitung ist auch nach außen im Sinne der Transparenz und klaren Verantwortung zu kommunizieren. Jede/r MitarbeiterIn der zentralen Stabseinheit sollte perspektivisch nach Möglichkeit in einem Projekt die Projektleitung haben können und in mindestens einem weiteren Projekt mitarbeiten. Durch diese flache Hierarchie wird die Motivation der Mitarbeiter durch Verantwortungszuweisung erheblich gesteigert. Dennoch werden Projekte von unterschiedlicher Tragweite sein und damit Projektleitungen unterschiedliche Ausmaße an Verantwortung implizieren.

Zudem ist zwischen langfristigen und kurzfristigen Projekten zu unterscheiden. Im Durchschnitt sollten die langfristigen Projekte, die wenigen Änderungen unterliegen, nicht mehr als ungefähr 70-75% der Arbeitszeit ausmachen. Dies lässt Raum für kurzfristige Projekte, in denen dann ein Mitarbeiter sich beispielsweise außerhalb seiner Kernkompetenz als Projektmitarbeiter in ein neues Thema von ggf. steigender Bedeutung einarbeiten und so im Sinne der Personalentwicklung das Kompetenzportfolio des Teams steigern kann. Oder ein eventuell noch in der Projektleitung unerfahrener Mitarbeiter übernimmt in einem kurzfristigen, vielleicht internen Projekt (z.B. Blue Printing eigener Geschäftsprozesse) die Projektleitung, um sich so für langfristige oder extern orientierte Projekte weiterzuqualifizieren.

### **Zeit- und Arbeitsplanung**

Für eine hohe Effizienz der Arbeitsabläufe im Controlling sollten die gesamten Instrumente zu begleitenden Prozesse in einen Zeit- und Arbeitsplan des gesamten Jahres einbezogen werden. Dazu sind auch die Entscheidungsvorgänge der Entscheidungsträger, die Bedürfnisse der weiteren Nutzer wie auch die Berichte einzubeziehen. Angesichts der Vielfalt von Instrumenten und Aufgaben sollte ein erheblicher Teil der Arbeiten durch die Routine der Arbeiten bestimmt sein. Die Routine ist mit einem Zeitplan und für die Prozessbegleitung mit Meilensteinen zu versehen. Diese Routine sollte es ermöglichen, einerseits den Controllern eine Struktur ihrer Arbeit zu erleichtern, andererseits aber vor allem den NutzerInnen der Controlling-Informationen eine regelmäßige Information über wichtige Prozesse zu geben.

### **Kommunikation und Transparenz**

Der Einsatz der Instrumente für das Controlling sollte schon in seiner Entwicklung stark mit den NutzernInnen abgestimmt werden, um die Transparenz über die Daten selbst, über das

Leistungsgefüge und über die Berechtigungen zur Nutzung der Daten zu schaffen. Bei dem Einsatz und dem Umgang mit den Instrumenten sollten daher zwei Aspekte besonders hervorgehoben werden: Die Informationen sollten kommuniziert werden, also gegenüber den NutzernInnen nicht nur übermittelt, sondern durch die Analyse und das aktive Erläutern etwa der Bewertungen zu einer besseren Nutzung der Instrumente beitragen. Zugleich sollen die Instrumente offen und transparent gestaltet sein. Da durch das Controlling überwiegend kein Geheimwissen für einzelne Entscheidungsträger, sondern allgemein zugängliche Informationen verarbeitet werden, sollte die Transparenz das vorherrschende Merkmal sein, soweit nicht Vertraulichkeit vereinbart wurde. Dabei richtet sich die Transparenz an alle denkbaren NutzerInnengruppen. Insbesondere ist die bereits oben erwähnte Symmetrie der Information wichtig. Zum Beispiel sollte ein/e ProfessorIn, die/der ein Gespräch mit dem Dekan bezüglich ihrer/seiner Leistungen (Lehre, Forschung, Drittmittelinwerbung, etc.) führt, den gleichen Informationsstand bezüglich ihrer/seiner eigenen Daten und allgemeiner Daten der Fakultät haben wie die/der DekanIn. Wird Controlling-Information in Dialogen verwendet, sollten die TeilnehmerInnen am Dialog informationsmäßig stets auf „Augenhöhe“ gesetzt werden.

Nicht alle Informationen können allen zugänglich gemacht werden. Spezifische Analysen etwa für eine Fakultät, die Gegenstand von Zielvereinbarungen oder Erörterungen mit der Hochschulleitung sind, können auch vertraulich bleiben. Ebenso müssen nicht alle erstellten Vorlagen für die Prozessbegleitung allgemein zugänglich sein. Es gilt aber der Grundsatz: Im Zweifel sind die Informationen zugänglich und deren Nutzung ist transparent, d.h. jeder weiß, wer welche Controllinginstrumente wofür einsetzt.

Es sollte Wert darauf gelegt werden, die Kommunikationsabläufe zu dokumentieren und formale Informations- und Dienstleistungsansprüche unterschiedlicher Beteiligter in Bezug auf Controllingangebote zu kommunizieren, beispielsweise in einem Funktionsorganigramm. Der interne Workflow in der Controllingeinheit sollte punktuell ebenfalls -soweit es der/dem NutzerIn in ihrer/seiner Kommunikation mit dem Controlling dienlich ist - transparent werden (z.B. durch gezielte Informationen zum Stand der Bearbeitung).

### **Kundenorientierung**

Die Kundenorientierung bedeutet, den internen und externen Kunden die Möglichkeiten zu geben, ihren Bedarf zu artikulieren und in das Spektrum der AkCont-Instrumente aufzunehmen. Als interne Kunden sind vorrangig die Fakultäten anzusehen. Darüber hinaus sind aber auch Institute, einzelne ProfessorInnen, Dienstleistungseinrichtungen und die umgebende Verwaltung dazu zu zählen. Externe Kunden sind vor allem die Wissenschaftsverwaltung, Abgeordnete, Medien, Statistisches Landesamt, Studieninteressierte, Firmen mit Forschungscooperationsinteresse und andere. Kundenorientierung bedeutet nicht, den Anforderungen der Kunden immer nach deren Verständnis gerecht zu werden. Es heißt zunächst, die Anforderungen zu kennen und darauf eine Leistungszusage aufzubauen, wenn sie einhaltbar erscheint. Sind solche Leistungszusagen vereinbart, dann sind allerdings Verpflichtungen wie Termineinhaltung,

Transparenz des Erstellungsprozesses, Reputation und Vertrauen wichtig. Prioritäten in Bezug auf die Leistungszusagen sollten durch transparente Kriterien begründet werden.

Dies entspricht der Erwartungshaltung der Fakultäten und der anderen internen Kunden, vom Controlling eine stärkere Orientierung auf ihre dezentralen Bedürfnisse einzufordern. Eine eindeutige Anlaufstelle, Zugriff auf standardisierte Auswertungen über Daten/Kennzahlen aus entsprechenden Datenbanken, Unterstützung der Strategiebildung der Fakultät, Unterstützung von Fakultätsanreizsystemen, Forschungsprojektcontrolling, Auswertung der Erhebung zur Erfüllung der Lehrverpflichtung, und die Einforderung von entscheidungsbezogenen Ad-hoc-Analysen sind beispielsweise wichtige Aspekte eines kundenorientierten Service für Fakultäten.

### **3.2. IT-Unterstützung für das Controlling**

Der weitgehende Einsatz von IT-Systemen an den Hochschulen stellt den Umfang der Grunddaten in den verschiedenen Fachabteilungen sicher. Probleme entstehen häufig, wenn es darum geht, Daten für bestimmte Zwecke und Entscheidungsprozesse zu kombinieren und zweckgerichtet aufzubereiten. Die Anforderung an IT-Lösungen sind daher zu beschreiben als

- Integration der unterschiedlichen Daten einschließlich der Finanzdaten zur Bildung von Kennzahlen und zur kombinierten Auswertung für Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse;
- Ausprägung des Berichtswesens für den Bedarf des internen und externen Berichtswesens;
- schneller, vielfältiger und flexibler Zugriff auf die Daten durch unterschiedliche Nutzer.

Die RWTH Aachen hat zu diesen Zwecken ein sogenanntes „Data Warehouse“ geschaffen. Dieses wird von der RWTH beschrieben als „Zusammenführung von Daten aus den in der Hochschulverwaltung vorhandenen operativen Systemen entsprechend dem Anforderungsprofil, wie es sich aus den einzelnen Controlling-Instrumenten ergibt.“ Das Data Warehouse wird gespeist von HIS-COB, Super X (das Studierenden- und Prüfungsdaten enthält) sowie sonstigen Daten. Auch die Universität Osnabrück verfügt über ein Data Warehouse, die TU Berlin arbeitet daran. Teilweise entwickeln die Universitäten „selbstgestrickte“ Data Warehouses,, teilweise wird versucht Module von Standardsoftware einzusetzen (z.B. SAP-BW an der Universität Göttingen). Relevant für die Wahl der IT-Lösung ist dabei die IT-Gesamtstrategie der jeweiligen Hochschule. Große Einigkeit besteht an den verschiedenen Hochschulen, dass die Existenz einer integrierten Datenbasis einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Controlling darstellt. Die Bauhaus-Universität Weimar hat beispielsweise eine Controlling-Plattform im Intranet eingerichtet, auf der man Berichte und Analysen als pdf-Dokumente abrufen kann. Dies sichert eine Verfügbarkeit der Informationen bei gleichzeitig verlässlicher Datenbasis, im Zeitablauf stabiler und wieder erkennbarer

Aufbereitungsmethode und bei Schaffung eines „corporate designs“ für die Angebote des Controllings.

Eine IT-Lösung sollte die Finanzdaten aus der Finanzbuchhaltung ebenso wie der Kostenrechnung, gegliedert nach den Erfordernissen der Hochschulorganisation auf hierarchische Kostenstellen und auf Kostenträger wie etwa Studiengänge, mit den Daten aus anderen Datenbanken verknüpfen können. Die zentralen strategischen Fragestellungen bei den Entscheidungen der Fakultäten oder des Rektorats/Präsidiums setzen die Möglichkeit voraus, den Erfolg von Studiengängen durch Kennzahlen über Kosten, Leistungen und Prozesselemente wie den Schwund, Prüfungsgeschehen zu kennen und zu bewerten. Hier wird die Notwendigkeit der Integration der Daten besonders deutlich. Im gleichen Umfang gehören die Grunddaten der Forschung ebenfalls dazu.

Folgende Grundsätze sollten für die Entwicklung einer gemeinsamen Datenbank für das Controlling wirksam sein:

- Unterschiedliche oder neue Zwecke sollten nicht zu immer neuen IT-Lösungen führen, sondern durch Nutzung und Erweiterung vorhandener Lösungen aufgegriffen werden.
- Die Datenaufbereitung sollte sich nicht daran orientieren, was machbar ist, sondern vorrangig daran, was für die gesetzten strategischen Ziele und die eingesetzten Instrumente notwendig ist.
- Abfragemöglichkeiten sollten die vielfältigen Zwecke unterstützen.
- Dezentrale Nutzer sollten Zugriffsmöglichkeiten auf Auswertungen der Datenbank haben, Pflege, Gestaltung und Datenaufbereitung aber sollten zentral verantwortet und als Service geleistet werden.
- Das Controlling hält die für die Leitung und das Controlling relevanten Daten und Kennzahlen in einer einzigen Datenbasis vor. Alle entsprechenden Anfragen werden von der Controllingeinheit beantwortet. Daten und Kennzahlen werden vom Controlling ausgegeben.
- Aufgabe ist es, einen verlässlichen, redundanzfreien Datenbestand herzustellen, zu gewährleisten und rollenbasierten Zugriff zu ermöglichen.
- Integration der Benutzer- und Rechteverwaltung in ein zentrales rollenbasiertes Identitätsmanagementsystem. Dabei sind Bedürfnisse z.B. der VizepräsidentInnen, Fakultäten, Pressestelle usw. einzubeziehen.
- Die Datenhoheit und vor allem auch die Sicherung der Datenqualität in den Basissystemen liegen bei den Fachabteilungen.

- Die Pflege von Strukturdaten (z.B. Schlüsseltabellen, Zuordnungen) für Auswertungen, wie Zeitreihen, sollte vom Controlling durchgeführt werden.
- Das Controlling sollte die Anforderungen an die Daten und Parameterdefinitionen (in Abstimmung mit den Fachabteilungen) festlegen. Es sollte eine „Generallösung“ geben, mit der unterschiedliche Datenaufbereitungen minimiert werden.
- Für Anforderungen des Controllings muss eine entsprechende Unterstützung im IT-Bereich sichergestellt werden.

#### **4. Einige Leitsätze für AkCont im Überblick und Spielregeln für die Einführung von AkCont**

(1) AkCont sollte keine Trennung zwischen operativem und strategischem Controlling vorsehen. Stattdessen sollte AkCont strategische und operative Elemente so kombinieren, dass sie Entscheidungsträgern der Universität (v.a. Hochschul- und Fakultätsleitung) bei den zu treffenden Entscheidungen sowie Planungs- und Steuerungsvorgängen helfen.

(2) Welche Controllinginstrumente gebraucht werden, entscheidet sich danach, welche Prozesse für die betreffende Hochschule besonders wichtig sind. Die dafür nötigen Controllinginstrumente sind zu ermitteln. AkCont ist somit kein Selbstzweck, sondern eine Unterstützung für Entscheidungsträger.

(3) AkCont muss so gestaltet sein, dass es bestimmte Funktionen für die konkrete Situation der Hochschule erfüllt. Dadurch kann es innerhalb der Hochschule konsensfähig bzw. akzeptabel werden. Organisation und Instrumente leiten sich wie beschrieben erst in zweiter Linie daraus ab. AkCont sollte daher funktional angelegt sein. Mit der Orientierung auf Prozesse wird dem funktionalen Verständnis Rechnung getragen. Damit bleibt Controlling nicht auf das beschränkt, was ein Controlling-Referat macht.

(4) AkCont soll Instrumente bereitstellen, die für die Unterstützung von Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozessen in Wissenschaft und Verwaltung sowie zur Bewertung der daraus resultierenden Ergebnisse verwendbar sind. Maßgeblich sind die Informationsbedürfnisse der Entscheidungsträger an der Hochschule.

(5) In AkCont sollte das Berichtswesen eine auf definierte Zielgruppen bezogene Verdichtung der erzeugten Informationen sein. Daneben stellt AkCont die Informationen und Berichte bereit, die für die externe Rechenschaftslegung benötigt werden. Die internen Anforderungen treten mit Priorität vor die externen Anforderungen.

(6) Das interne Management der Hochschule sollte von dezentraler Verantwortung bei zentraler Koordination, Gegenstromprinzip und der Mischung aus Dialog und Anreizen gekennzeichnet sein. Diese Grundprinzipien sind für die intern einzusetzenden Steuerungsverfahren relevant. Sie bestimmen die Gestaltung der durch AkCont unterstützten Prozesse.

(7) AkCont muss sich an Zielen orientieren, die für die ganze Hochschule gelten. Solche Ziele werden auf Basis eines partizipativen Prozesses durch die Leitung festgelegt. Das Controlling setzt an diesen Ziele an, um darauf ausgerichtet die notwendigen Instrumente zu entwickeln und den Grad der Zielerreichung messbar zu machen. Das Controlling sollte selbst an der Zielfindung oder der Zielüberprüfung mitwirken. Controlling der Struktur und Entwicklung der Hochschule auf Basis transparenter Ziele ist einer der Kernbereiche von AkCont.

(8) AkCont sollte für die Entscheidungsvorbereitung, die Entscheidungsfindung und das Nachfassen und Überprüfen der Entscheidung eingesetzt werden. Der Einsatz von

Controlling-Instrumenten zur Fundierung von Entscheidungen gibt allgemeinen Daten eine praktische Relevanz. Dennoch muss AkCont auf einen allgemeinen Grunddatenbestand zurückgreifen können.

(9) AkCont soll eine Dienstleistungsfunktion haben, das bedeutet, dass die Leistungen des Controllings auf die Nachfrage der internen „Kunden“ reagieren müssen. AkCont ist kundenorientiert. Maßnahmen können sein: Kundenmonitor, one face to the customer, transparente Organisationsbeschreibung.

(10) AkCont verfolgt die Managemententscheidungen umfassend von der Planung über die Umsetzung bis zur Kontrolle. Der umfassende Charakter des Controllings bezieht sich auf Fakultäten ebenso wie auf Verwaltungseinrichtungen, auf akademische Kernprozesse ebenso wie auf die Ressourcen.

(11) AkCont sollte konzeptionelle Arbeit in die anschauliche Aufbereitung von Daten stecken. Dadurch sollen die Controllinginformationen für Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozesse noch besser verwendbar werden.

(12) Transparenz, Akzeptanz, Effizienz und Verwertbarkeit sollte bei der Entwicklung von AkCont Rechnung getragen werden.

(13) Bei AkCont sollten Controlling und Qualitätsmanagement sowie strategische Planung organisatorisch in einem engen Zusammenhang stehen. Bei der Wahl der Instrumente ergeben sich angesichts der Parallelen sogar erhebliche Synergien, wenn das QM und das Controlling mit der Planung eng verbunden sind. Allerdings sollte das QM nicht auf das Controlling und das Controlling nicht auf das QM reduziert werden.

(14) Was für die Hochschule besonders wichtig ist, stellt auch den Rahmen für die Entwicklung der AkCont-Instrumente. Unwichtige Instrumente können aufgegeben werden.

(15) Für die Zwecke von AkCont soll eine gemeinsame Datenbasis geschaffen werden, die sich aus den vorhandenen IT-Lösungen für die Finanzen und für die anderen Merkmale speist. Die Datenbasis soll das interne und externe Berichtswesen sichern.

### **Vorschlag für „Spielregeln“ zur Einführung von AkCont**

(1) Die AkCont-Grundsätze und -Verfahrensregeln sind bestimmend für die Entwicklung von AkCont. Über diese Regeln besteht hochschulinterne Einigkeit. Die EntscheidungsträgerInnen und ControllingnutzerInnen können sich jederzeit auf die Regeln berufen und ihre Einhaltung einfordern.

(2) Der wichtigste Orientierungspunkt für AkCont sind die Ziele der Hochschule. Die strategischen Ziele sind der zentrale Bezugspunkt für alle Maßnahmen und Instrumente. Controlling hilft dabei, Ziele zu entwickeln, umzusetzen und die Zielerreichung abzubilden.

(3) AkCont begleitet Entscheidungs- und Steuerungsprozesse: Es schafft Informationsgrundlagen, fasst Entscheidungen nach und misst Ergebnisse. AkCont unterstützt dabei den gesamten Prozess, von der Planung über die Umsetzung bis zur Ergebnisanalyse. Es soll die zentralen wie die dezentralen Entscheidungsträger unterstützen. Es soll eine Kongruenz zwischen Umfang der Datenbereitstellung und Größe des Entscheidungsspielraums geben. Alle EntscheidungsträgerInnen auf allen Entscheidungsebenen müssen an AkCont teilhaben, d.h. die Instrumente mit klar definierten Zugriffsrechten nutzen können. Controlling darf nicht einseitiges „Herrschaftswissen“ schaffen.

(4) Knappe Ressourcen setzen AkCont bei der Einführung Grenzen. Daher müssen Prioritäten für den Einsatz von AkCont abgeleitet werden; die Auswahl der Instrumente ist zu begründen. AkCont muss selbst effizient arbeiten, d.h. bei der Datensammlung Prioritäten setzen und bisherige Doppelarbeiten vermeiden. Dies wird dadurch unterstützt, dass Instrumente möglichst für mehrere Zwecke und nur dann eingesetzt werden, wenn die Verwertbarkeit erkennbar ist. Zahlenfriedhöfe werden vermieden.

(5) Die Entscheidungsträger der Hochschule werden an der Gestaltung der Instrumente (z.B. Indikatoren) wie auch an der Prioritätensetzung beteiligt. AkCont trägt Fächerspezifika Rechnung und unterstützt fakultätsinterne Steuerung.

(6) Das Controllingverständnis impliziert, dass AkCont auf die Veränderung von Zielen, externen Rahmenbedingungen und internen Steuerungsverfahren in den Instrumenten reagieren muss.

(7) AkCont umfasst sowohl das Controlling akademischer Kernprozesse wie auch der Ressourcen, denn es geht bei AkCont genauso um Ziele im Bereich der Qualität von Lehre und Forschung wie in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Ressourceneinsatz. Die Einrichtungen der Universität, ob Fakultäten, Zentrale Einrichtungen und Verwaltung, sind alle in das Controlling einzubeziehen.

(8) Eine wesentliche Anforderung an AkCont ist Transparenz. Es muss bekannt sein, welche Instrumente (Daten und Erfassungsmethoden) vorhanden sind, woher man Informationen bekommt und wer die Daten und Controlling-Instrumente wofür erhält und nutzt.

(9) Controlling lebt von der Aufbereitung von Daten. Dieser Aspekt muss bei AkCont eine große Rolle spielen. Bevor neue Daten erhoben werden, sollte im Rahmen von AkCont erst gefragt werden, ob durch eine gezielte Aufbereitung die vorhandenen Daten besser genutzt werden können.

