

4. Genshagener Führungskolleg

Schloss Genshagen, 5. März 2010



Ökonomische, quantitative und qualitative Daten zur Steuerung einer Hochschule

WP / StB Dr. Christian Marettke

Inhalt

1. Ausgangssituation der Hochschulleitungen
2. Hochschulspezifische Besonderheiten bei der Erarbeitung eines Berichtswesens
3. Umgang mit dem Berichtswesen aus Sicht der Hochschulleitungen



- 1. *Ausgangssituation der Hochschulleitungen***
2. Hochschulspezifische Besonderheiten bei der Erarbeitung eines Berichtswesens
3. Umgang mit dem Berichtswesen aus Sicht der Hochschulleitungen



Herausforderndes Umfeld: zahlreiche Kulturbrüche



Inhalt

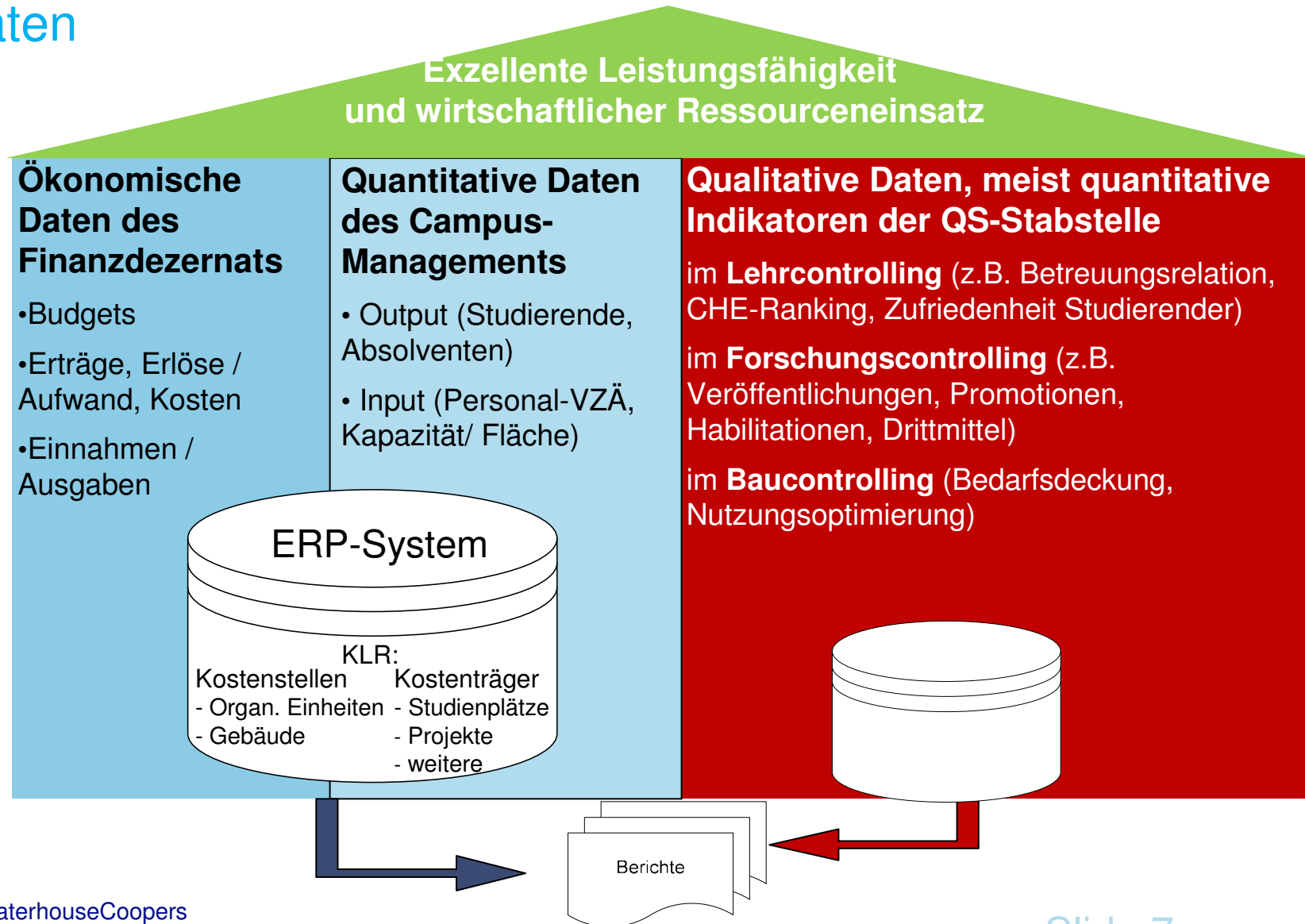
1. Ausgangssituation der Hochschulleitungen
2. ***Hochschulspezifische Besonderheiten bei der Erarbeitung eines Berichtswesen***
3. Umgang mit dem Berichtswesen aus Sicht der Hochschulleitungen



Abbildung der komplexen Hochschulrealität

- ein adäquates Berichtswesen verlangt eine möglichst relevante, genaue und vollständige Abbildung der Hochschulrealität
- zugeschnitten auf die Informationsbedürfnisse der Adressatengruppen, z.B. Rektorat/Präsidium, Kanzler, Dekane, Fakultätsgeschäftsführungen, Professoren, Dezernenten, Abteilungsleiter, Leiter der Zentralen Einrichtungen usw.
- Aber:
 - Qualität von Forschung, Weiterbildung und Lehre lassen sich nur begrenzt messen
 - das wirklich Innovative lässt sich nicht organisieren - und braucht entsprechende Freiräume!
- jedes Hochschulberichtswesen verlangt das Bewusstsein, dass mit dem fast zwangsläufig *quantitativen* Berichtswesen...
 - die besonderen Gesetzmäßigkeiten des Wissenschaftsbetriebs **nicht** vollständig erfasst werden können

Zusammenführung und adressatenorientierte Aufbereitung der Daten



Beispielhafter Fakultäts-Standardbericht einer Universität

1. Quartal		Fakultät 1											
		1. Quartal					Kumuliert					Prognose	Anmerkungen / Massnahmen
		Ist Vorjahr	Soll Lfd. Jahr	Ist Lfd. Jahr	Diff	%	Ist Vorjahr	Soll Lfd. Jahr	Ist Lfd. Jahr	Diff	%		
Einnahmen													
Uni					0		0	0	0	0	0		
Studiengebühren					0		0	0	0	0	0		
Hochschulpakt					0		0	0	0	0	0		
Drittmittel					0		0	0	0	0	0		
Ausgaben													
Uni													
Personal					0		0	0	0	0	0		
Betrieb					0		0	0	0	0	0		
Studiengebühren													
Personal					0		0	0	0	0	0		
Betrieb					0		0	0	0	0	0		
Hochschulpakt													
Personal					0		0	0	0	0	0		
Betrieb					0		0	0	0	0	0		
Drittmittel													
Personal					0		0	0	0	0	0		
Betrieb					0		0	0	0	0	0		
Personalvollzeitäquivalente													
Uni					0		0	0	0	0	0		
Studiengebühren					0		0	0	0	0	0		
Hochschulpakt					0		0	0	0	0	0		
Drittmittel					0		0	0	0	0	0		

Weitere quantitative und qualitäts- und wirkungsorientierte Kennziffern pro Fakultät, Professur usw. können hinzukommen (vgl. Grundsatz 8 der „Greifswalder Grundsätze“ von 1999)

Beispielhafte Mittelfristplanung einer Universität

Finanzplanung 2010 bis 2014	Budgetplan 2009	Budgetplan 2010 gemäß Präsidiumsbeschlüssen	Budgetplan 2011 gemäß Präsidiumsbeschlüssen	Budgetplan 2012 gemäß Präsidiumsbeschlüssen	Budgetplan 2013 gemäß Präsidiumsbeschlüssen	Budgetplan 2014 gemäß Präsidiumsbeschlüssen
1	2	3	4	5	6	7
Aufwendungen Fakultät 1						
:						
Aufwendungen Fakultät n						
Zwischensumme Aufwand Fakultäten	0	0	0	0	0	0
Hochschulleitung						
Zentrale Verwaltung						
Zentrale Einrichtungen						
Bewirtschaftung						
Gesamtuniversitär, nicht aufteilbare Ausgaben						
Erstausstattung						
Bau- und Sanierungsmaßnahmen						
Summe Aufwand Hochschule	0	0	0	0	0	0
Erträge						
Zuweisung des Landes für konsumtive Zwecke						
Zuweisung des Landes für investive Zwecke						
Hochschulpakt						
Reste aus den Vorjahren						
Stiftungsmittel						
Eigene Einnahmen						
Drittmittel						
Summe Erträge	0	0	0	0	0	0
Betriebsergebnis	0	0	0	0	0	0

Mittelfristplanung als besondere Kommunikationsarbeit

- Ist-Situation: teilweise „Blindflug“ (hinsichtlich der mittelfristigen finanziellen Konsequenzen von Berufungszusagen u.a. Entscheidungen der Hochschulspitze)
 - ohne fundierte Mittelfristplanungen ist es nicht möglich abzuschätzen, welche finanziellen Spielräume in den Folgejahren tatsächlich bestehen
- Besondere Herausforderung: **wissenschaftliche Profilbildung**
 - i.d.R. nur zu Lasten vorhandener Wissenschaftler möglich
- Das komplexe, traditionell stark dezentral orientierte Konglomerat "Hochschule"
 - soll im Rahmen der Autonomie eine realistische, auch von den dezentralen Fakultäten und Professoren akzeptierte mittelfristige Strategie autonom erarbeiten
 - ohne dass negative Motivationswirkungen bei der wissenschaftlichen Basis der Hochschule entstehen
 - viel Idealismus auf allen Seiten notwendig und eine vorbildliche Kommunikationsarbeit durch Hochschul- und Fakultätsleitungen

1. Ausgangssituation der Hochschulleitungen
2. Hochschulspezifische Besonderheiten bei der Erarbeitung eines Berichtswesens
3. ***Umgang mit dem Berichtswesen aus Sicht der Hochschulleitungen***



Voraussetzungen einer gelingenden zielorientierten Steuerung (1)

Wie kann die "interne Umsetzung einer zielorientierten Steuerung" gelingen?

Nüchterne betriebswirtschaftliche Analyse der komplexen Hochschulrealität:

- intrinsische Motivation der Hochschullehrer, Überdurchschnittliches leisten zu wollen
 - Basisvoraussetzung für das Oberziel der Leistungsfähigkeit von Forschung und Lehre
- dialogische Führungsarbeit notwendig „auf Augenhöhe“
 - einzig sachgerechter Management-Approach
 - Was nutzen Vorgaben der Hochschulleitung bei fehlender Akzeptanz der Professoren?

Voraussetzungen einer gelingenden zielorientierten Steuerung (2)

- keine einseitige Orientierung der Führungsarbeit am Messbaren
 - weil damit die besonderen Gesetzmäßigkeiten des Wissenschaftsbetriebs nicht vollständig erfasst werden
 - auch ein ausgefeiltes unterjähriges Berichtswesen kann nur einen begrenzten Beitrag leisten
- Vielmehr geht es darum, den selbstkritischen wissenschaftlichen Diskurs, z.B. über Forschungs- und Lehrqualität sowie Wirtschaftlichkeit, hochschulintern zu führen
- innovative Verhandlungslösungen benötigen gegenseitiges Vertrauen, Verständnis und Verzicht auf Maximalpositionen

Umgang mit qualitativen Indikatoren für Forschung

Qualität der Forschung

- Kennziffern wie Drittmittelvolumen oder Anzahl der wissenschaftlichen Publikationen = Indikatoren mit zwangsläufig begrenzter Aussagekraft
- gilt in besonderem Maße für Grundlagenforschung
- Valide Beurteilung kann nur in der engen wissenschaftlichen Community erfolgen
 - echte Beurteilungskompetenz existiert häufig nur bei denen, die beurteilt werden bzw. bei Peers derselben Forschungsrichtung
- Offene dialogische Partizipation ermöglichen
 - Atmosphäre „Beteiligte statt Betroffene“ schaffen
 - QS nicht als Kontrolle, sondern als Gespräch über Möglichkeiten der Optimierung
- systematische Führungsarbeit: orientiert an den „Interessen des Ganzen“

Umgang mit qualitativen Indikatoren für Lehre

Qualität der Lehre einschließlich Weiterbildung

- Quantitative Kennziffern wie Anzahl Absolventen, Promotionen oder Habilitationen oder durchschnittliche Dauer = Indikatoren mit begrenzter Aussagekraft
- Beurteilung kann teilweise objektiviert werden durch...
 - Feedback der Studierenden bzw. Graduierten
 - Anteil der Absolventen, die ausbildungsadäquate Beschäftigung fanden
- Offene dialogische Partizipation ermöglichen
 - Atmosphäre „Beteiligte statt Betroffene“ schaffen
 - QS nicht als Kontrolle, sondern als Gespräch über Möglichkeiten der Optimierung
 - Kontra „Evaluationssucht“ (Münch/Pechmann 2009), kontra „Akkreditierungswahn“ (Kempen 2009)

Integration von ökonomischen, quantitativen und qualitativen Daten pro Fakultät (Beispiel)

3000000 Fakultät 3 Politik- und Sozialwissenschaften

Verantwortung: Herr Mustermann
Fakultät 3

Kennzahlen		Vorjahr 2010	Ist 2011	Plan 2011
Studierende (Äquivalente, dienstleistungsbereinigt)				
- davon im 1. Semester				
Absolventen (Äquivalente, dienstleistungsbereinigt)				
Absolventenquote (Absolventen bezogen auf Erstsemester)				
durchschnittliche Studiendauer				
abgeschlossene Promotionen (Anzahl)				
betreute Doktoranden (Anzahl)				
durchschnittliche Dauer der Promotion (Semester)				
abgeschlossene Habilitationen (Anzahl)				
betreute Habilitanten (Anzahl)				
durchschnittliche Dauer der Habilitation (Semester)				
Studierendenzufriedenheit (Noten gemäß Umfrage)				
Anteil der Absolventen, die innerhalb von 6 Monaten eine adäquate Beschäftigung fanden				
Anzahl der Publikationen				
Ertrags- und Aufwandsarten, soweit zugeordnet		Vorjahr 2010	Ist 2011	Plan 2011
01	Erträge aus allgemeiner Finanzhilfe des Landes			
02	Erträge aus Sondermittel des Landes (Hochschulpakt)			
03	Erträge aus Studiengebühren			
04	Erträge aus Drittmitteln und anderen Umsatzerlösen			
10	= Summe betriebliche Erträge			
11	Personalaufwendungen			
15	sonstige direkt zurechenbare Aufwendungen			

Ertrags- und Aufwandsarten, soweit zugeordnet		Vorjahr 2010	Ist 2011	Plan 2011
01	Erträge aus allgemeiner Finanzhilfe des Landes			
02	Erträge aus Sondermittel des Landes (Hochschulpakt)			
03	Erträge aus Studiengebühren			
04	Erträge aus Drittmitteln und anderen Umsatzerlösen			
10	= Summe betriebliche Erträge			
11	Personalaufwendungen			
15	sonstige direkt zurechenbare Aufwendungen			
18	= Summe der Aufwendungen			
20	= Deckungsbeitrag 1			
21	Erträge aus Umlagen			
26	Erträge aus Umlagen			
29	= Ergebnis aus Umlagen			
30	= Deckungsbeitrag 2			

Personaldaten (Ist 2011)

Im laufenden Jahr ergaben sich folgende **Personaldaten**:

Finanzierung	01	02	03	04	10
	allgemeine Finanzhilfe des Landes	Erträge aus Sondermittel des Landes (Hochschulpakt)	Erträge aus Studien- gebühren	Erträge aus Drittmitteln und anderen Umsatzerlösen	Summen
Personaleinsatz (Vollzeitäquivalente)					
Professoren					
Wiss. Mitarbeiter					
Nicht-wiss. Mitarbeiter					
Summen					

Ähnliche Berichte können pro Fachgruppe, Professur und LE sowie Studiengänge erstellt werden

Sicherung der Qualität der Verwaltung (1)

Qualität der Verwaltung: hier gilt (im Gegensatz insbesondere zur Forschung)...

- die Qualität der meisten Verwaltungsleistungen ist eindeutig messbar z.B. Richtigkeit und Schnelligkeit der Verbuchung eines eingehenden Zuschusses
 - es gehört zur Managementarbeit des Kanzlers, seiner Dezernenten und Abteilungsleiter, für eine Optimierung der Qualität der administrativen Leistungen zu sorgen (als kompetenter Dienstleister der Fakultäten)
- Anders als bei Forschung und Lehre haben die Hochschulen im Verwaltungsbereich **die typischen Probleme öffentlicher Behörden**
 - teilweise unbefriedigende Führungskultur und Teambildung
 - verschiedene Bedienstete schlecht geführt oder/und nicht kompetenzorientiert eingesetzt
 - Symptome wie „innere Immigration“ oder mit langen Ausfallzeiten
- Für eine Qualitätsverbesserung ist meist eine andere Führungsarbeit erforderlich!

Sicherung der Qualität der Verwaltung (2)

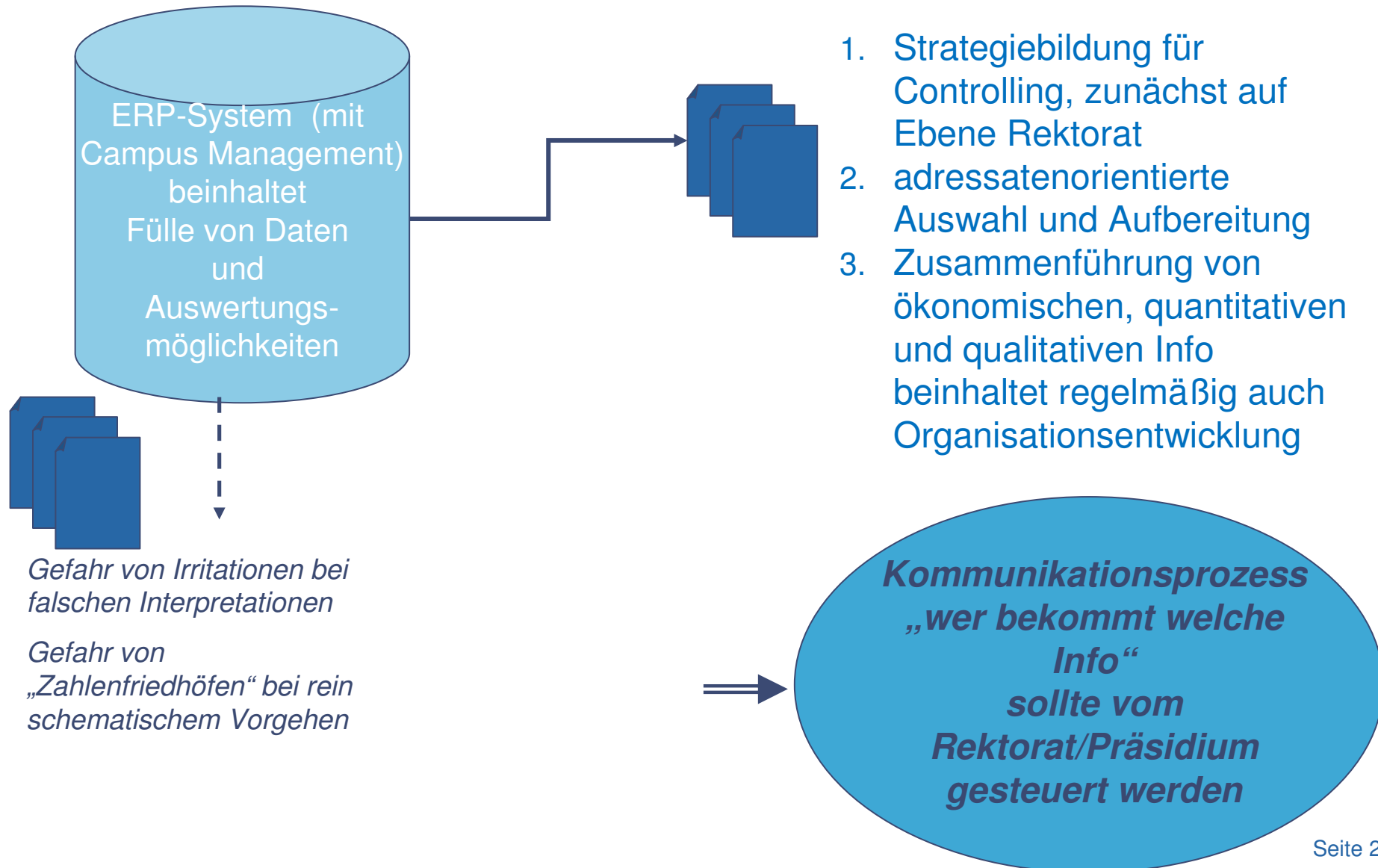
Was müsste geschehen, dass Leistungen von höherer Qualität erbracht werden?

- die sogenannten weichen Faktoren wie Teambildung und Führungskultur sind in der Praxis fast immer entscheidend

Wie lassen sich die „weichen“ Faktoren in einem Dienstleistungsbetrieb verbessern?

- gelingende Teambildung und Teamführung auf allen Hierarchieebenen
 - z.B. innerhalb Abteilung, aber auch zwischen Dezernent und „seinen“ Abteilungsleitern
 - leistungsorientierte, von gegenseitiger Wertschätzung geprägte (motivierende) Arbeitsatmosphäre
 - jeder macht das, was er am Besten kann
 - Verantwortung wird sachorientiert delegiert
 - ideale Größe etwa 8–10 Mitglieder
- glaubwürdige sachorientierte Führungskultur (das Geforderte wird selbst erbracht)

Fazit: Berichte als Ergebnis eines Kommunikationsprozesses



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen
gerne zur Verfügung:



PricewaterhouseCoopers AG WPG
PMC Public Management Consulting

WP StB Dr. Christian Marettek
Director bei PwC
(0681) 9814 - 152
Christian.marettek@de.pwc.com