

Operatives Controlling und universitäre Wirklichkeit

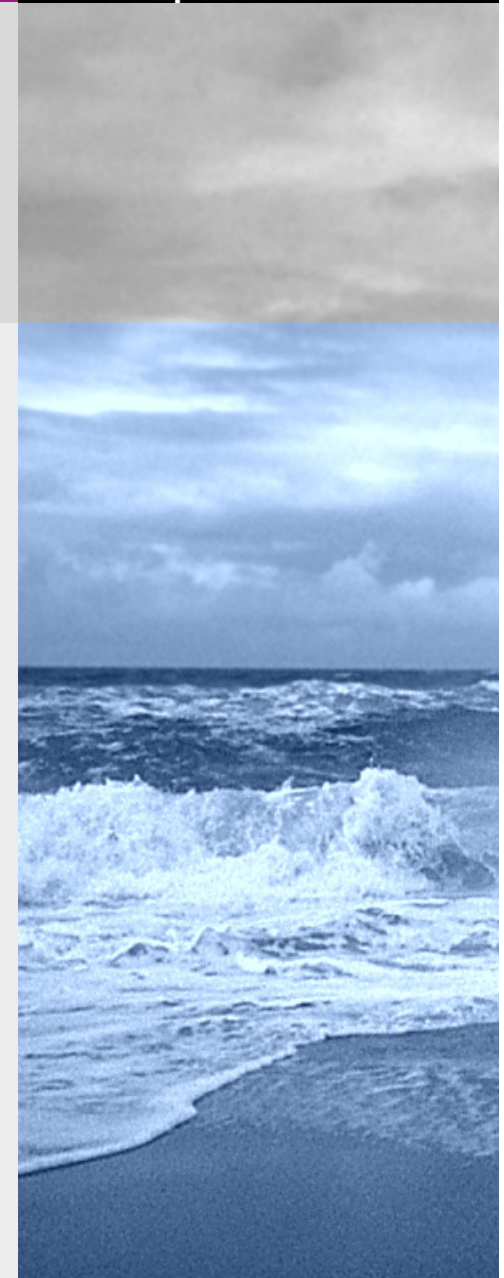
Rostock, 19. September 2006

Ulf Holst
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Leiter Stabsstelle Controlling



Wir sind

- ... die Landesuniversität Schleswig-Holsteins
- ... eine Universität mit über 300-jähriger Tradition:
Gegründet wurde die CAU 1665 von Herzog Christian-Albrecht von Holstein-Gottorf kurz nach Beendigung des Dreißigjährigen Krieges
- ... eine große (Voll-)Universität mit 117 Studiengängen
- ... mit den Forschungsschwerpunkten
 - Meeresforschung und Geowissenschaften
 - Angewandte Lebenswissenschaften
 - Gesundheits- und Ernährungsforschung
 - Umweltforschung
 - Wirtschaftswissenschaften
 - Oberflächenforschung und -technologie
 - Kultur- und Geisteswissenschaften



Wir haben folgende Ziele

- Einheit von Forschung und Lehre
- Sicherung einer leistungsstarken Forschung
- Profilschärfung
- Erhalt der Fächerbandbreite
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Internationalisierung
- Verbesserung der Lehre
- Wissens- und Technologietransfer
- Gleichstellung und Chancengleichheit



In Zahlen stellen wir uns so dar:

➤ Studierende:	21.198 (WS 2005/06)
➤ Studienanfänger:	4.990 (SJ 2004/05)
➤ Absolventen:	1.840 (SJ 2004/05)
➤ Promotionen:	507 (SJ (2004/05)
➤ Habilitationen:	46 (2005)
➤ Stellen	2.198
➤ Beschäftigte	2.827
➤ Landesmittel (2005)	
lfd. Zuschuss	137,2 Mio. €
Investitionszuschuss	3,8 Mio. €
einmalige/befristete Zuschüsse	9,0 Mio. €
➤ Drittmittelbewilligungen (2005)	36,0 Mio. €



1995

Entwicklung eines Konzeptes zur Einführung des Controllings mit folgenden Kernpunkten

- Verbindung von Finanzcontrolling und akademischem Controlling
- Controlling zentral beim Rektorat und nicht auf Fakultätsebene angesiedelt
- aus dem Bündel aller denkbarer Controllingaufgaben das Machbare unter Prioritäts Gesichtspunkten „herauskondensieren“



1996

Finanz- und Ressourcencontrolling

- Auf- und Ausbau einer Kosten- und Leistungsrechnung
- Mitwirkung an Budgetplanung und -durchführung
- Informationsmanagement

Akademisches Controlling

- Betreuung und Organisation von Evaluationsverfahren im Verbund Norddeutscher Hochschulen
- Zielvereinbarung
- Lehrberichterstattung
- Strukturreform



2006

Finanz- und Ressourcencontrolling

- Betrieb und Ausbau der Kosten- und Leistungsrechnung
- Mitwirkung an Budgetplanung und -durchführung
- Informationsmanagement
- Personalkostencontrolling
- Indikatorengestützte Mittelverteilung
- Aufbau eines dezentralen Haushaltsinformationssystems

Akademisches Controlling

- Betreuung und Organisation von Evaluationsverfahren im Verbund Norddeutscher Hochschulen
- Zielvereinbarung
- Betreuung und Organisation von Studierendfeedbackverfahren
- Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

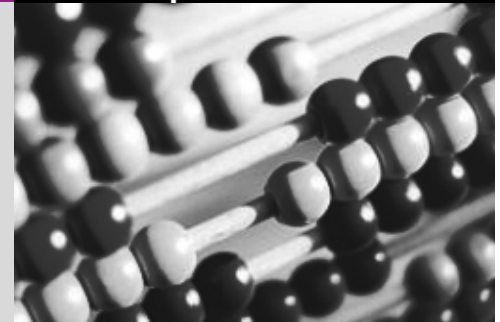




Zielvereinbarungen

Personalkosten-Controlling

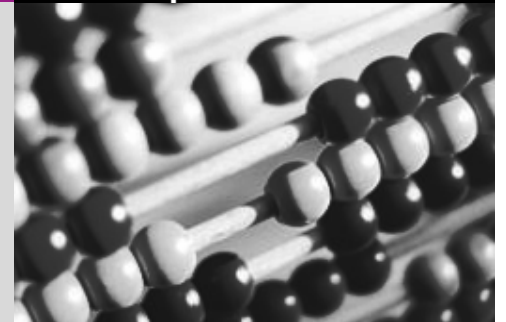
Grundsätze zu Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen der HRK vom 14.06.2005



Zielvereinbarungen

- ... ersetzen punktuell diskretionäre Steuerung
- ... erfordern einen weitgehenden Rückzug der zentralen Ebene von der fach- auf die rechtsstaatliche Aufsicht
- ... sind ein Steuerungsinstrument, kein komplettes Steuerungsmodell
- ... haben Leistungsziele zum Gegenstand und nicht Maßnahmen
- ... definieren Zuständigkeit und Ausgestaltung der Erfolgskontrolle
- ... werden im Gegenstromverfahren ausgehandelt

Zielvereinbarungen



1. Zielvereinbarungen mit dem Land
2. Zielvereinbarungen innerhalb der Universität

Zielvereinbarungen mit dem Land 2000/2001



- für 2000/2001 erste Zielvereinbarung mit dem Land
- ... politisch schwierige Verhandlungen
- ... Laufzeit nach Abschluss nur noch gut 1 Jahr
- ... Festlegung eines Budgets
- ... Ausgleich Tarif- und Besoldungssteigerung wie im übrigen Landesbereich möglich
- ... inhaltlich keine wesentlichen operationalen Ziele
- ... keine Verknüpfung von Erfolg oder Misserfolg mit Belohnung oder Sanktion

Zielvereinbarungen mit dem Land

Verhandlungen in 2001 über eine neue Zielvereinbarung 2002-2005 scheitern, weil

... nur ein hälftiger Tarifausgleich zugesagt wird

... in einer zweiten Verhandlungsphase überraschend ein Entwurf des Ministerium vorgelegt wird, der für die Laufzeit z.B.

- die Zahl der Studienanfänger,
- die Studierenden in der Regelstudienzeit
- Zahl der Absolventen
- %-satz der fremdsprachlichen Lehrveranstaltungen
- Zahl der Juniorprofessuren
-

festlegen soll.



Zielvereinbarungen mit dem Land 2004 – 2008



für 2004-2008 Zielvereinbarung und Hochschulvertrag

... wieder politisch schwierige Verhandlungen

... Hochschulvertrag sichert für alle Hochschulen

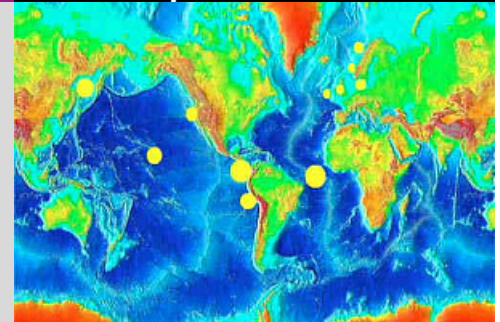
- Ausgleich der Tarif- und Besoldungserhöhungen
- Freihalten von Restriktionen im Haushaltsvollzug (insbes. Haushalts-, Stellenbesetzungssperren und Minderausgaben)

... Planungssicherheit durch Budgetfestlegung

... inhaltlich im Kern keine Festlegung auf Ziele, die die UNI sonst nicht verfolgt hätte

... trotzdem in der Universität stark umstritten

Zielvereinbarungen mit dem Land 2004 – 2008

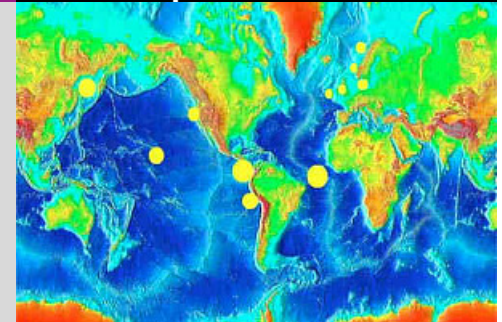


Festlegungen für das Berichtswesen (jährlich)

- Geschäftsbericht
- Zielvereinbarungsreport
 - Kurzbericht über die Entwicklungen der Hochschule mit Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken
 - ZV-Report

Lfd. Nr.	Vereinbartes Ziel/ Fundstelle	Stand der Zielerreichung/ ggf. Kennzahlen	Kenn- zahlen Defini- tion	Maßnahme(n) der Universität	Termin(e)	Vorschläge/An- merkungen der Universität	An- lagen (H1- Hn)
1.1	<p>Die CAU wird durch gezielte Studienreformmaßnahmen zu einer Verkürzung der Studienzeiten beitragen und die Studienbedingungen so gestalten, dass es noch mehr Studierenden möglich wird, die Studien innerhalb der RSZ abzuschließen.</p> <p>Zielvereinbarung Ziff.: 1.2</p>	<p>ca. 25%</p> <p>Zielerreichung in %: 25,50,75,100</p>		<p>bis 31.12. 04 Einführung von Bachelor / Masterabschlüssen in den Fächern</p> <ul style="list-style-type: none"> -Agrarwissenschaften, -Ökotoxikologie <p><u>Bachelor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Geophysik -Informatik -Sprachverarbeitung <p><u>Master:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Elektrotechnik/ Digitale Kommunikation -Environmental management -Geowissenschaften der Küsten / Coastal geoscience and Engineering -Materialwissenschaft 		<p>Es ist geplant, die überwiegende Anzahl der Studiengänge der CAU zum WS 06/07 auf Bachelor/Master umzustellen; dies betrifft sowohl die Lehramtsstudiengänge als auch die akademischen Studiengänge</p>	

Zielvereinbarungen mit dem Land 2004 – 2008



Festlegungen für das Berichtswesen (jährlich)

- Geschäftsbericht
- Zielvereinbarungsreport
 - Kurzbericht über die Entwicklungen der Hochschule mit Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken
 - ZV-Report
 - Performance-Kennziffern

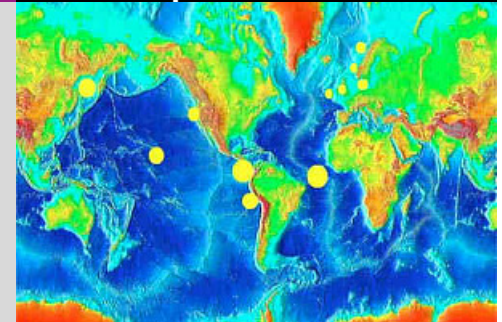
Kennzahlen zur „Performance“ der Hochschulen in Schleswig-Holstein

Nr	Zielfelder und Ziele	Kennzahlen/ Definitionen
Lehre und Studium		Kennzahlenbereich 1
1	Studienerfolg (Studienabschluss)	Zahl der Absolventinnen und Absolventen bezogen auf die Zahl der Studierenden insgesamt
2		Absolventinnen und Absolventen im Verhältnis zu der durchschnittlichen Jahrgangs-Gruppengröße der Studierenden des entsprechenden Faches
3		Zahl der Absolventen bezogen auf Stellen des wissenschaftlichen Personals
4	Studiendauer	Durchschnittliche Dauer des Fachstudiums der Absolventinnen und Absolventen
5	Auslastung bestehender Kapazitäten	Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit im Verhältnis zum Studienplatzangebot (gem. KapVO bzw. Schätzung)
6	Verbesserung der Lehrqualität und -leistung	Zahl der gültig evaluierten Studiengänge an der Zahl der Studiengänge insgesamt
7		Anteil der Studierenden, die sich in einem evaluierten/akkreditierten Studiengang befinden, an der Zahl der Studierenden insgesamt
Forschung, Wissens-, Kunst- und Technologietransfer		Kennzahlenbereich 2
8	Wissenschaftliche und künstlerische Leistungen für Wissenschaft, Kunst, Wirtschaft und Gesellschaft nutzbar machen	Verausgabte Drittmittel pro Mitglied des wissenschaftlichen Personals
9		Zahl der abgeschlossenen Promotionen je Professorin/Professor (einschl. Junior-Professuren)
10		Zahl der beantragten Schutzrechte im Berichtsjahr bezogen auf den Mittelwert der letzten drei Jahre vor dem Berichtsjahr
11	Pflege und Entwicklung der Künste (nur Musikhochschule)	Zahl der Veranstaltungen nach Veranstaltungskategorien
12	Verbesserung der Forschungsqualität	Anteil der im Berichtsjahr und in den letzten 7 Jahren vor dem Berichtsjahr hins. Forschung <u>extern</u> evaluierten bzw. reevaluierten Fachbereiche/ Fächergruppen an der Zahl der Fachbereiche/ Fächergruppen insgesamt
Nachwuchsförderung		Kennzahlenbereich 3
13	Förderung des Nachwuchses für Universitäten, Fachhochschulen und Künstlerische Hochschulen	Anteil der Junior Professuren an der Zahl der Professuren insgesamt
14		Zahl der Habilitationen je Professorin/Professor (ohne Junior-Professuren)
15		Musikhochschule: Anteil der an künstlerischen Nachwuchs vergebenen Lehraufträge im Verhältnis zur Zahl der Lehraufträge insgesamt

Kennzahlen zur „Performance“ der Hochschulen in Schleswig-Holstein

Weiterbildung		Kennzahlenbereich 4
16	Beitrag von Wissenschaft und Kunst zum "Lebenslangen Lernen"	Zahl der Teilnehmerinnen/Teilnehmer in Weiterbildungsstudiengängen oder an Weiterbildungsveranstaltungen an der Hochschule oder deren speziellen Weiterbildungseinrichtungen
Potenziale und Prozesse		Kennzahlenbereich 5
Internationale Studienstrukturen		Differenzierung 5.1
17	Internationale Abschlüsse	Anteil der Studierenden mit dem angestrebten Abschluss Bachelor/Master bezogen auf die Zahl der Studierenden insgesamt
Internationalität und Kooperation		Differenzierung 5.2
18	Internationale Vernetzung im Wissenschafts- und Kunstsektor	Anteil Studierender in Studiengängen, in denen ein Auslandssemester/Auslands-Praxissemester vorgesehen ist, an der Zahl der Studierenden insgesamt - Anteil der Bildungsausländerinnen und Bildungsausländer (BA), die im Berichtsjahr mindestens 1 Semester an der Hochschule eingeschrieben waren an der Zahl der Studierenden insgesamt an der Hochschule
19		
Gleichstellung		Differenzierung 5.3
20	Herstellung der Chancengleichheit der Geschlechter in der Ausbildung, Qualifizierung und Arbeitssituation; Anteil der Geschlechter an einzelnen Qualifikationsstufen	Anteil der Geschlechter bei den Studierenden
21		Anteil der Geschlechter bei den Absolventinnen und Absolventen
22		Anteil der Geschlechter bei den Promovierten
23		Anteil der Geschlechter bei den Habilitierten und Junior-Professuren
24		Anteil der Geschlechter bei den Professuren
25	(nur Musikhochschule)	Anteil der Geschlechter bei Lehrbeauftragten
Wirtschaftlichkeit		Differenzierung 5.4
26	Effizienter Mitteleinsatz	Verausgabte Haushalts-Grundmittel je Studierende/Studierender
27		Verausgabte Haushalts-Grundmittel je Absolventin/Absolvent
28		Verausgabte Haushalts-Grundmittel je Studienplatz in der Regelstudienzeit
29		Ausgaben je Mitglied Wissenschaftliches/Künstlerisches Personal je Lehrveranstaltungsstunde

Zielvereinbarungen mit dem Land 2004 – 2008



Festlegungen für das Berichtswesen (jährlich)

- Geschäftsbericht
- Zielvereinbarungsreport
 - Kurzbericht über die Entwicklungen der Hochschule mit Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken
 - ZV-Report
 - Performance-Kennziffern

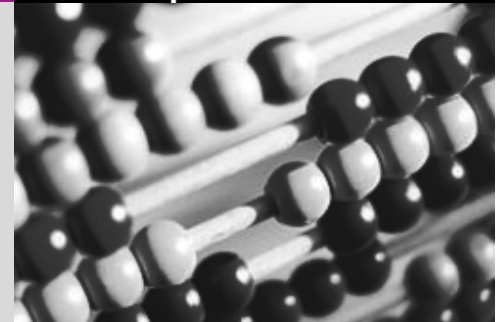
Zielvereinbarungen mit dem Land 2004 – 2008



Fazit

- ... es finden keine echten „Vertrags“-verhandlungen statt, da die Partner nicht auf gleicher Augenhöhe stehen
- ... keine Verknüpfung zwischen vereinbarten Zielen und Sanktions- oder Belohnungsmechanismen
- ... es finden immer wieder Einflussnahmen des Ministerium außerhalb der Zielvereinbarung statt
- ... Berichtswesen deutlich überreguliert
- ... unklar bleibt die Trias aus Zielvereinbarungsbudget, Rechten des Haushaltsgesetzgebers und Finanzplanung (Haushaltsanmeldung)

Zielvereinbarungen



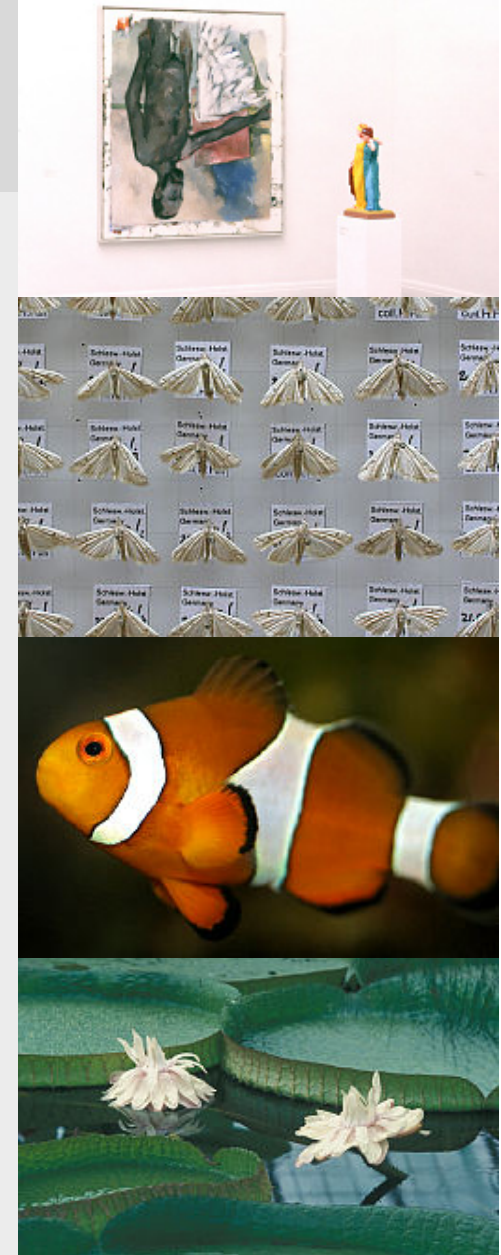
1. Zielvereinbarungen mit dem Land
2. Zielvereinbarungen innerhalb der Universität

Zielvereinbarungen innerhalb der Universität

Zielvereinbarungen im Rahmen der Evaluationsverfahren im Verbund Norddeutscher Hochschulen

Ablauf der Evaluation

- ... Selbstbeschreibung der zu evaluierenden Fächer
- ... Besuch durch externe Gutachter, Gespräche mit Studierenden und Lehrenden
- ... Berichtsentwurf einschl. Empfehlungen durch die Gutachter
- ... Gemeinsame auswertende Konferenz
- ... Vorlage des endgültigen Gutachtens
- ... Abschluß von Zielvereinbarung zwischen den betroffenen Fächern, Dekanaten und Rektorat
- ... nach ca. 1 – 1 ½ Jahren Umsetzungsgespräch beim Rektor





Zielvereinbarungen

Personalkosten-Controlling

Personalkosten-Controlling



Bis 1996 stellenfinanzierte Personalkosten

Ende 1996 überraschende Mitteilung, dass ab 1997 ein Personalkostenbudget eingeführt, daneben gilt dass Stellenprinzip (als Obergrenze der Besetzungsmöglichkeiten) weiter

Nach kurzer Analyse verfügbarer Produkte Entscheidung zur Eigenentwicklung für ein System zur Personal-Kostenhochrechnung

Personalkosten-Controlling



Verfügbare Daten:

1. Lieferung differenzierter Datensätze vom Landesbe-
soldungsamt
 - ... Haushaltsmerkmale
 - ... Auflistung aller Gehaltsbestandteile
 - ... Besoldungs-/Vergütungsgruppe
 - ... Angaben zur Arbeitszeit
 - ... wenige personenbezogene Merkmale
2. kumulierte Haushaltsergebnisse für die Personaltitel
3. Informationen aus Stellen- und Personalverwaltungs-
system SVA der HIS GmbH

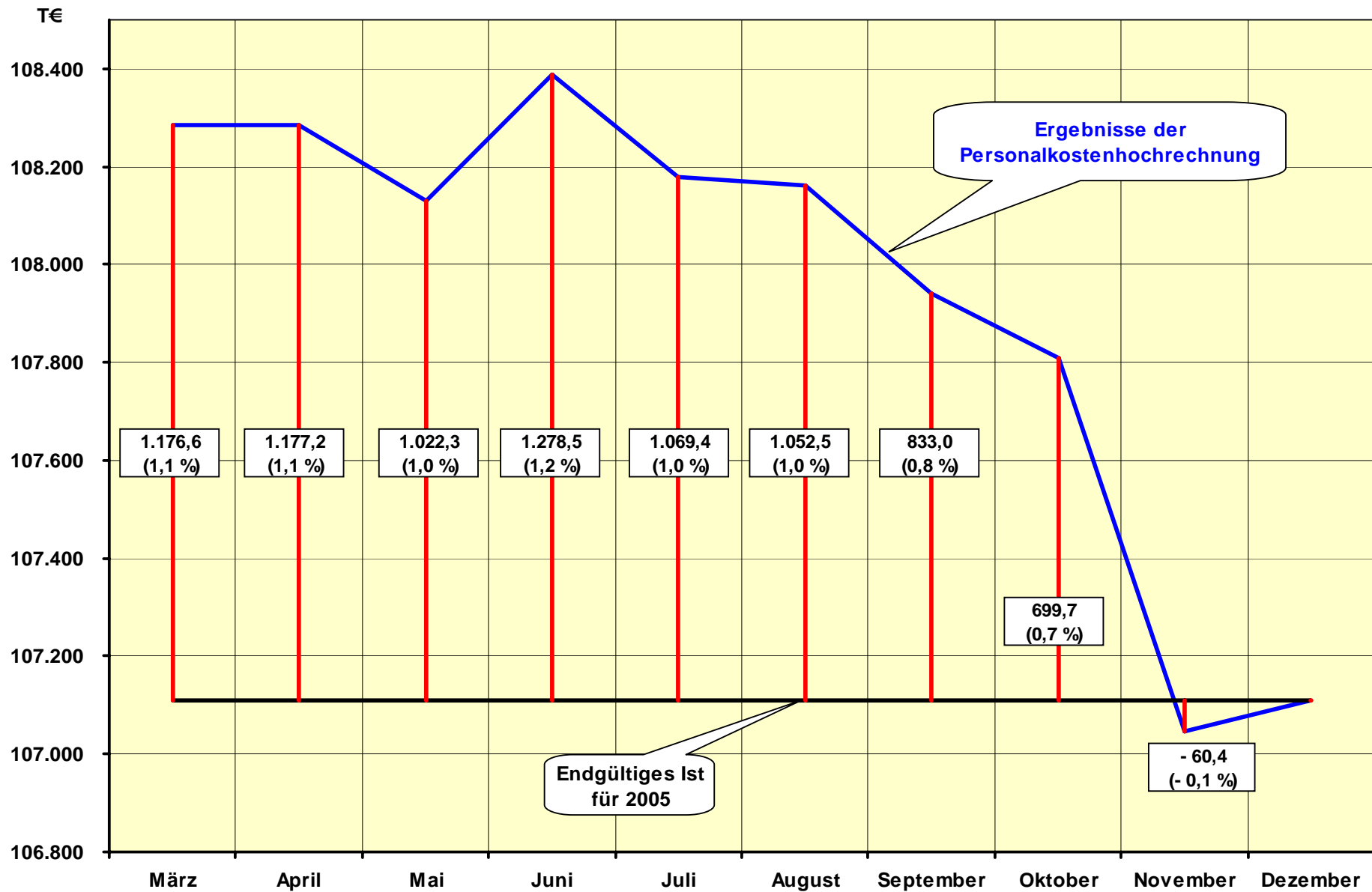
Personalkosten-Controlling



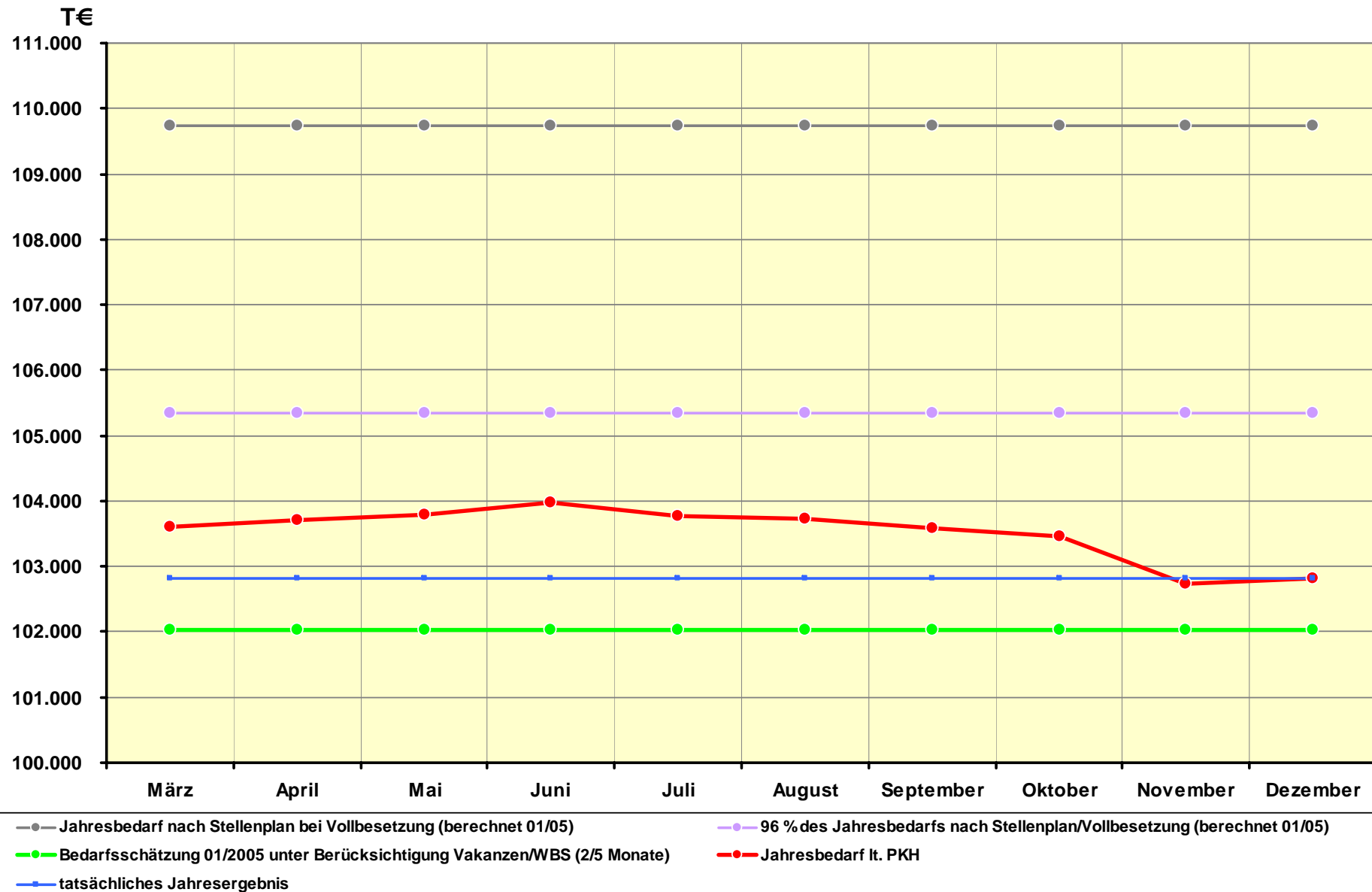
Nutzen des Personalkosten-Controllings:

... Hochrechnung für die laufende Budgetplanung und den
Haushaltsvollzug

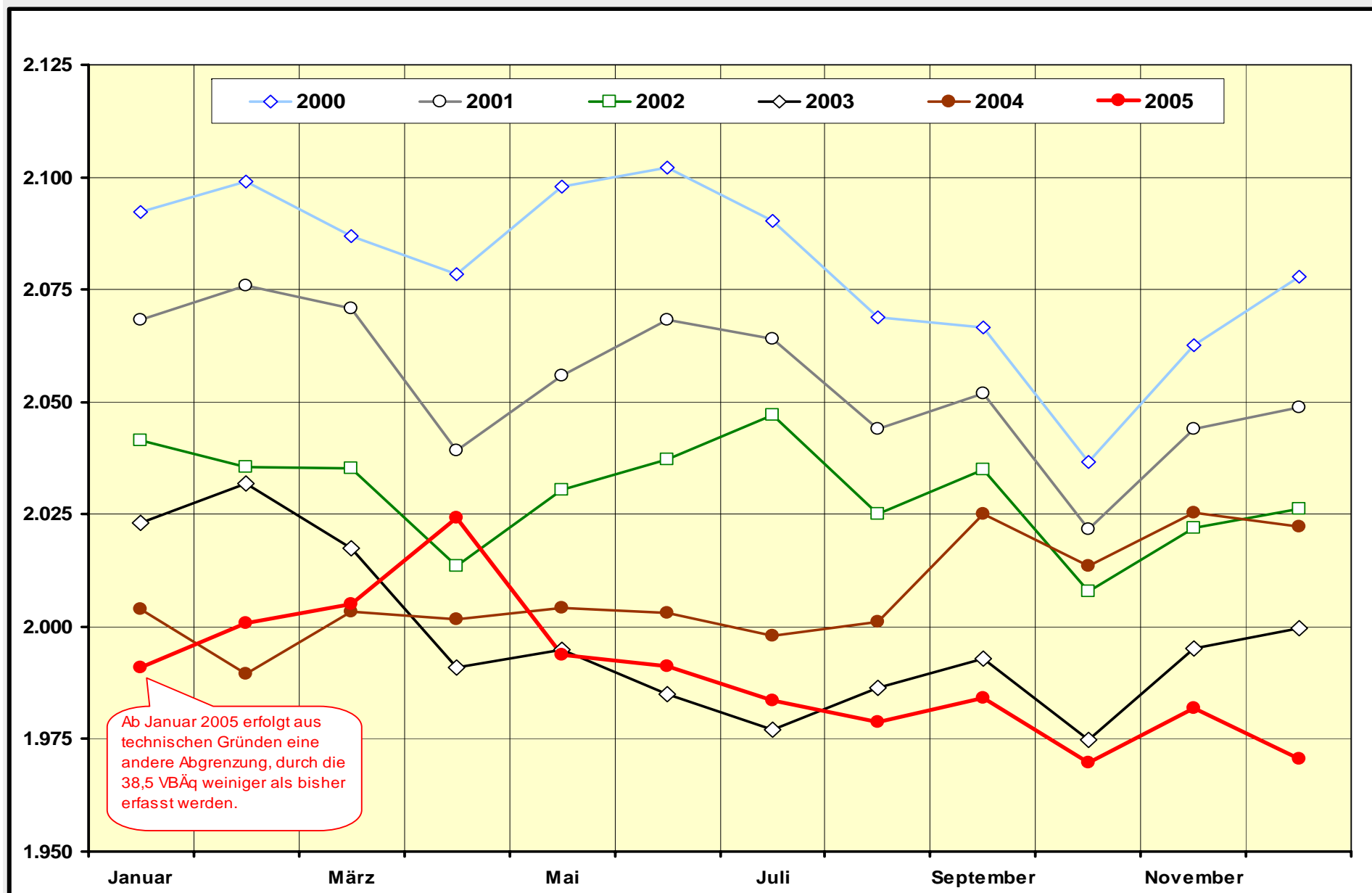
Analyse der Qualität des Ergebnisses der Personalkostenhochrechnung für das Jahr 2005



Jahresbedarf an Personalmitteln im Deckungsring der Hg. 4 inkl. TF für 2005 bei stellenbezogenen Titeln einschl. Bedarf für Nachversicherungen



Landesfinanziertes Beschäftigungsvolumen in VBÄ



Personalkosten-Controlling



Nutzen des Personalkosten-Controllings:

- ... Hochrechnung für die laufende Budgetplanung und den Haushaltsvollzug
- ... Ermittlung von Besoldungs-/Vergütungsbezogenen Durchschnittssätzen für Universitätspersonal
- ... Analysemöglichkeiten von Kostenänderungen (z.B. Sozialversicherungsanteile, Tarifsteigerungen)
- ... Planspiele hinsichtlich der Auswirkungen von Wiederbesetzungssperren
- ... Bei Drittmittelprojekten Informationen für Projektleiter über Kosten beschäftigter Mitarbeiter

Personalkosten-Controlling



Fazit und Ausblick

- ... Personalkosten-Controlling ist mehr als Personalkostenhochrechnung
- ... ohne ein effektives Personalkosten-Controlling ist eine Haushaltsführung mit Globalbudget und zunehmender Dezentralisierung nicht möglich
- ... gleiches gilt für die Bewirtschaftung von Drittmittelprojekten
- ... Ablösung der Eigenentwicklung für die Hochrechnung durch eine gekaufte Lösung
- ... zukünftig dezentralisierte Personalkostenbudgets

Norwegisches Sprichwort

„Vom Wiegen und Messen wird die Sau nicht fett“

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

