



Wohin entwickelt sich das universitäre Controlling?!

Astrid Lubinski
Marita Kirchner
Antje Rieck



Controlling in der Universität Rostock

- Controlling-Stabsstelle des Kanzlers seit 01.01.2006
- Gegründet aus der Synergie von KLR, Statistik, Kapazitäts- und Auslastungsberechnungen
- Mit der Aufgabe der Entwicklung eines einheitlichen Berichtswesens und der dazu relevanten Instrumente
- Entwurf eines Controlling-Konzeptes in 2005 als Methodenbaukasten dessen, was
 - aus dem betriebswirtschaftlichen Controlling übertragbar ist
 - spezifisch für Hochschulen ist
 - funktional und divisional verteilt ist
- Zieldependenzen einführen, zielorientierte Methoden-Auswahl
- Unterstützung durch Analyse des Vorgehens anderer Hochschulen – Machbarkeit und Mehrwert



Controlling-Konzept der Universität Rostock - Kurzüberblick

- Motivation und Controlling-Verständnis
- Controllinginstrumente
 - **Ressourcencontrolling**: Finanzcontrolling, KLR, Personal- und Stellencontrolling, IT-Controlling, Flächencontrolling
 - Controlling der **Akademischen Bildung**: Kapazitäts-, Auslastungsberechnungen, Evaluation, Akkreditierung, Controlling des Studienverlaufs, Rankingreports, Weiterbildungsanalyse, Absolventencontrolling, Lehrberichte
 - **Forschungscontrolling**: Steuerung von Forschung, Forschungsmarketing, Forschungsevaluation, Rankingreports
 - Controlling des **wissenschaftlichen Nachwuchses**: der Promotionsprogramme, der Ressourcenausstattungen, Evaluationen von Juniorprofessuren
- Berichtswesen
 - Arten, Kennziffernsets, Statistisches Jahrbuch, Controlling-Index, Quartalsbilanzen, KLR-Professur-Berichte, Abweichungsanalysen, Benchmarking-Reports, BSC
- Controlling an anderen Hochschulen



Umfrage zum Stand des Controlling an bundesdeutschen Universitäten

- Rahmenbedingungen
 - Globalbudget, Rechnungswesen, leistungsorientierte Mittelzuweisung, Zielvereinbarungen Bundesland – Universität – Fachbereiche
- Einordnung und personale Ausstattung des Controlling
- Aufgabenfelder des Controlling
 - Strategisch, Operativ, Qualitätsmanagement
 - Struktur und Entwicklung, Finanzen, Personal, Bau, Forschung, Lehre/Studium
- Instrumente des Controlling
 - KLR, Statistik, Kapazitätsrechnung, Forschungsleistungen, Soll-Ist-Vergleiche, Portfolio/SWOT- Analysen, BSC, Berichtswesen
- Berichtsarten
 - Außeruniversitär, Inneruniversitär in KLR, Kennziffern, Rankings, etc.
- Erfahrungswerte und Vorhaben

Umfrage zum Stand des Controlling an bundesdeutschen Universitäten

■ Beteiligung

- RWTH Aachen, Uni Augsburg, Uni Bielefeld, Ruhr-Uni Bochum, Uni Bremen, TU Chemnitz, BTU Cottbus, Uni Dortmund, TU Dresden, Uni Duisburg-Essen, Goethe-Uni Frankfurt, Fern-Uni Hagen, Luther-Uni Halle-Wittenberg, Uni Hamburg, TU Kaiserslautern, CAU Kiel, Uni Leipzig, Gutenberg-Uni Mainz, TU München, Uni Passau, Uni Siegen, Bauhaus-Uni Weimar
- 22 von 60 angeschriebenen Universitäten (37%) darunter 21 ausgewertet
- Nicht alle Rubriken/Einträge von allen HS ausgefüllt
Fragen z. T. allgemein gehalten
z.B. Aufgabenfelder, insb. Qualitätssicherung
d.h. aus Charts nicht auf einzelne HS rückschließbar
- Interpretation der Fragen Umfeld - abhängig
z.B. Rankings, Personal
- Nicht immer der Ist-Stand, sondern inkl. Planungen z.B. Berichte





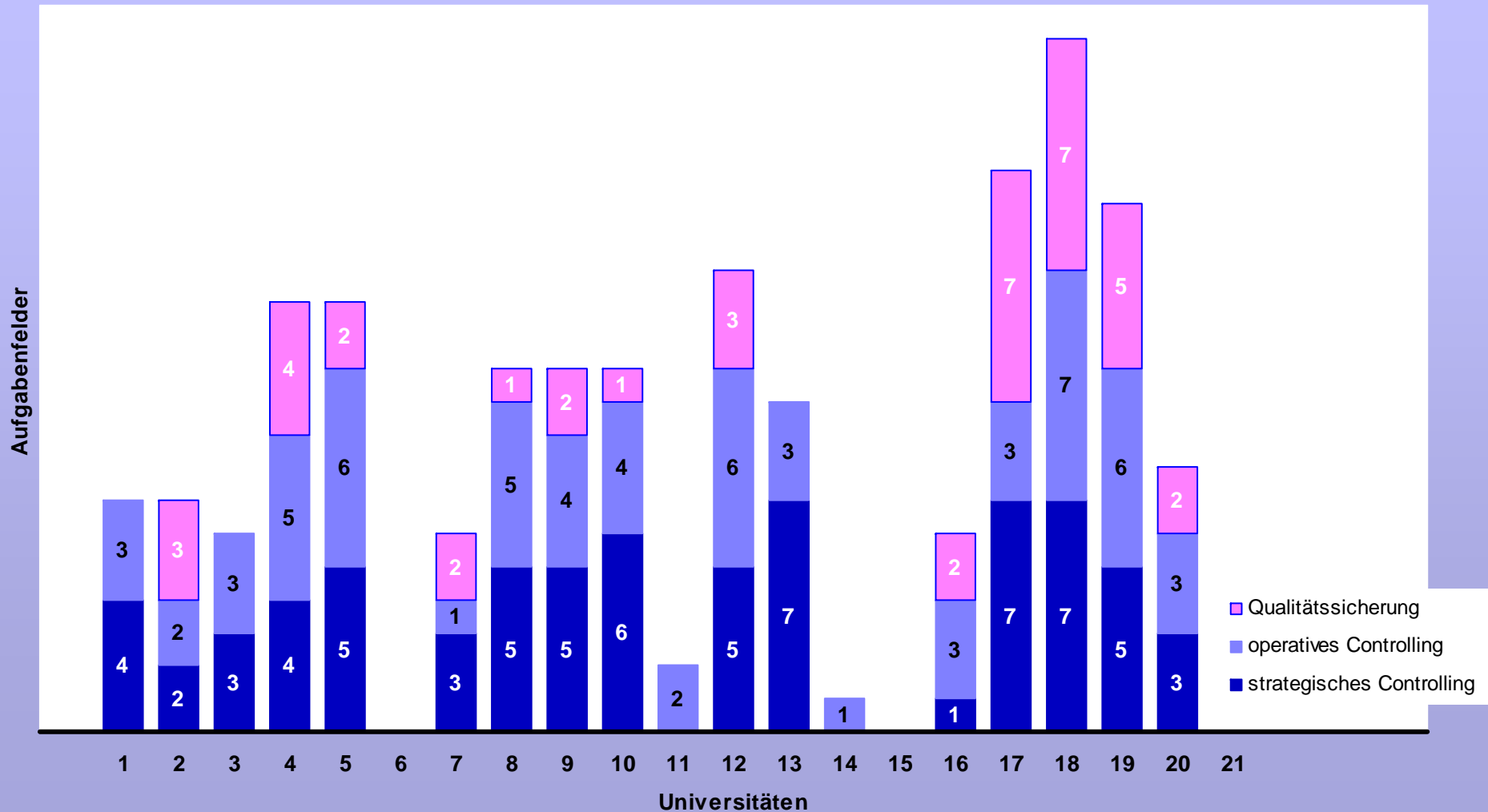
Aufgabenfelder des Controllings

Eingeführte bzw. in Einführung befindliche Aufgabenfelder des Controllings bzw. der Qualitätssicherung an Ihrer Hochschule:

(Unterstützung)	Strategisches Controlling mittel- und langfristiger Strategiefindung, -bildung	Operatives Controlling kurzfristiger Strategieumsetzung)	Qualitäts- sicherung
Struktur und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzen, Kostenkontrolle, Budgetierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bau und Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lehre, Studium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

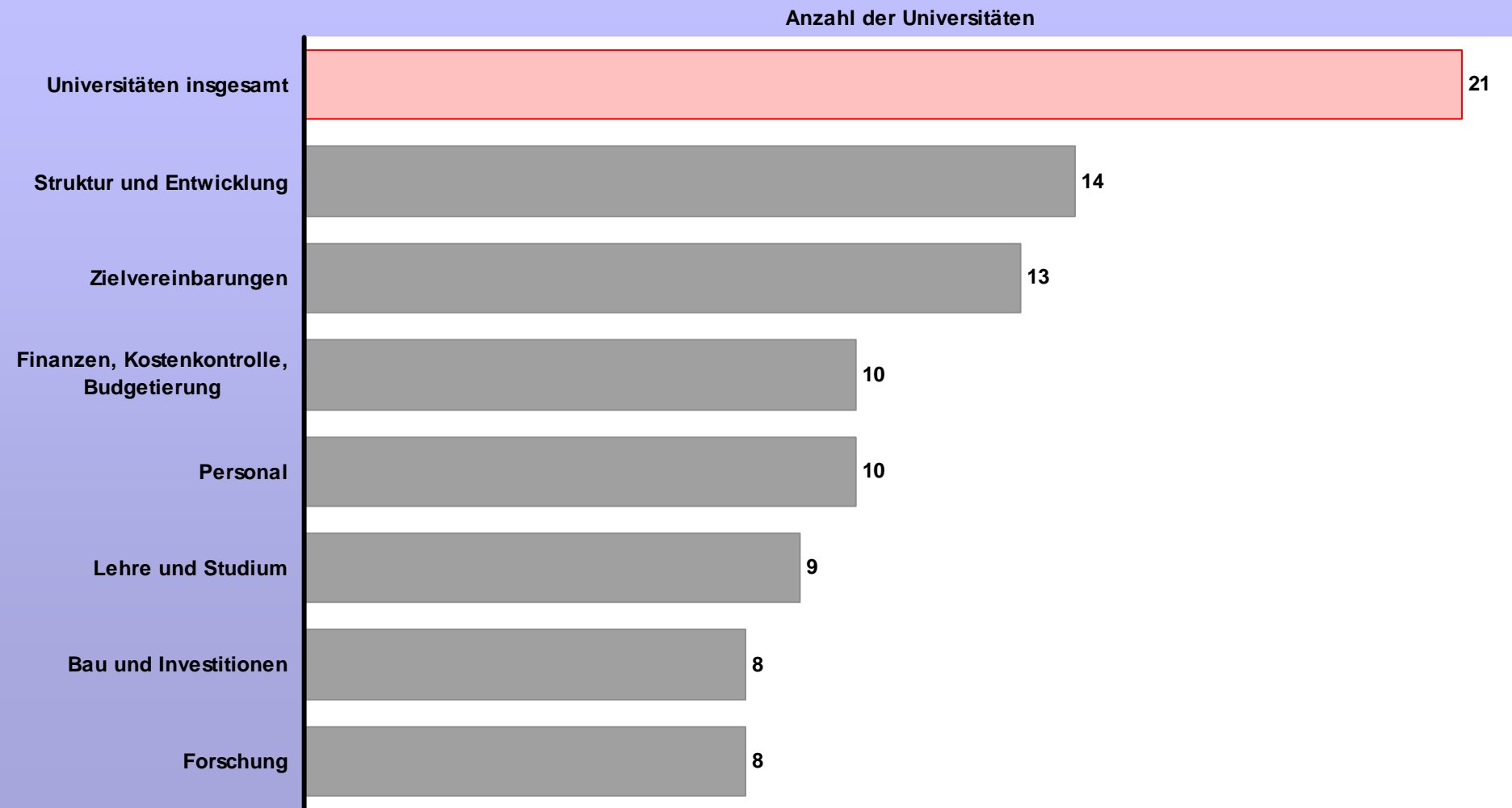


Anzahl der Aufgabenfelder je Universität



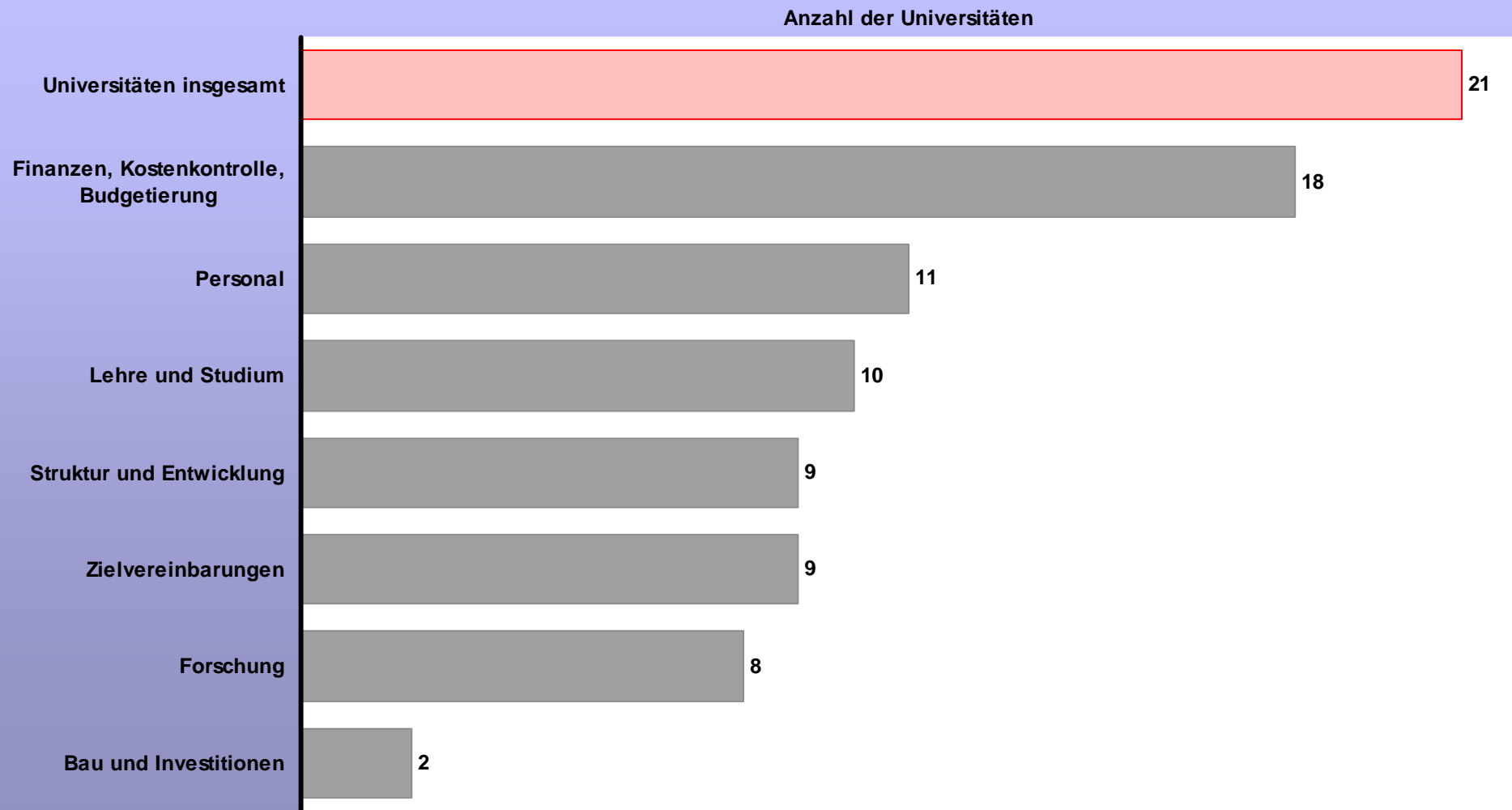


Aufgabenfelder strategisches Controlling



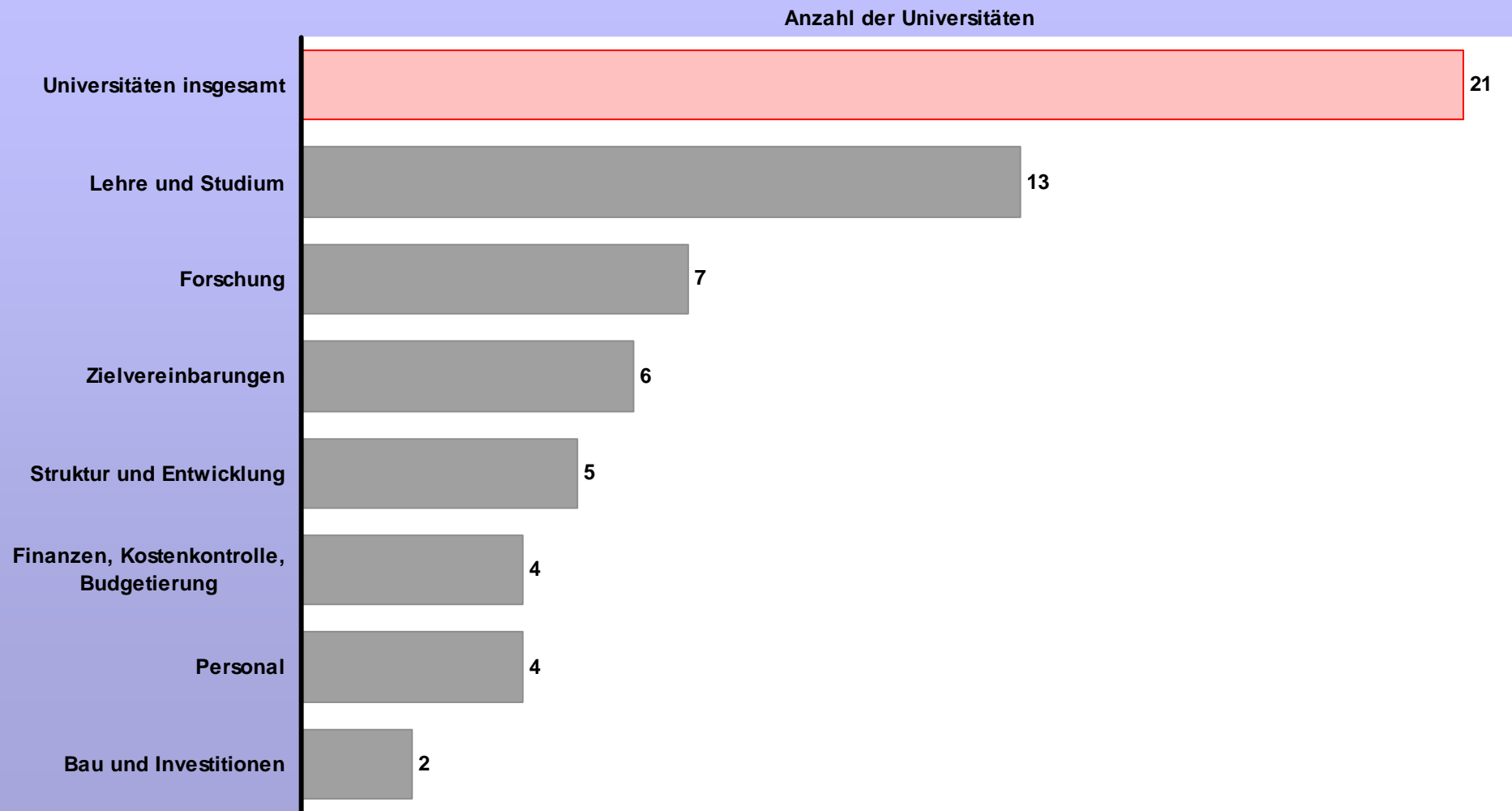


Aufgabenfelder operatives Controlling



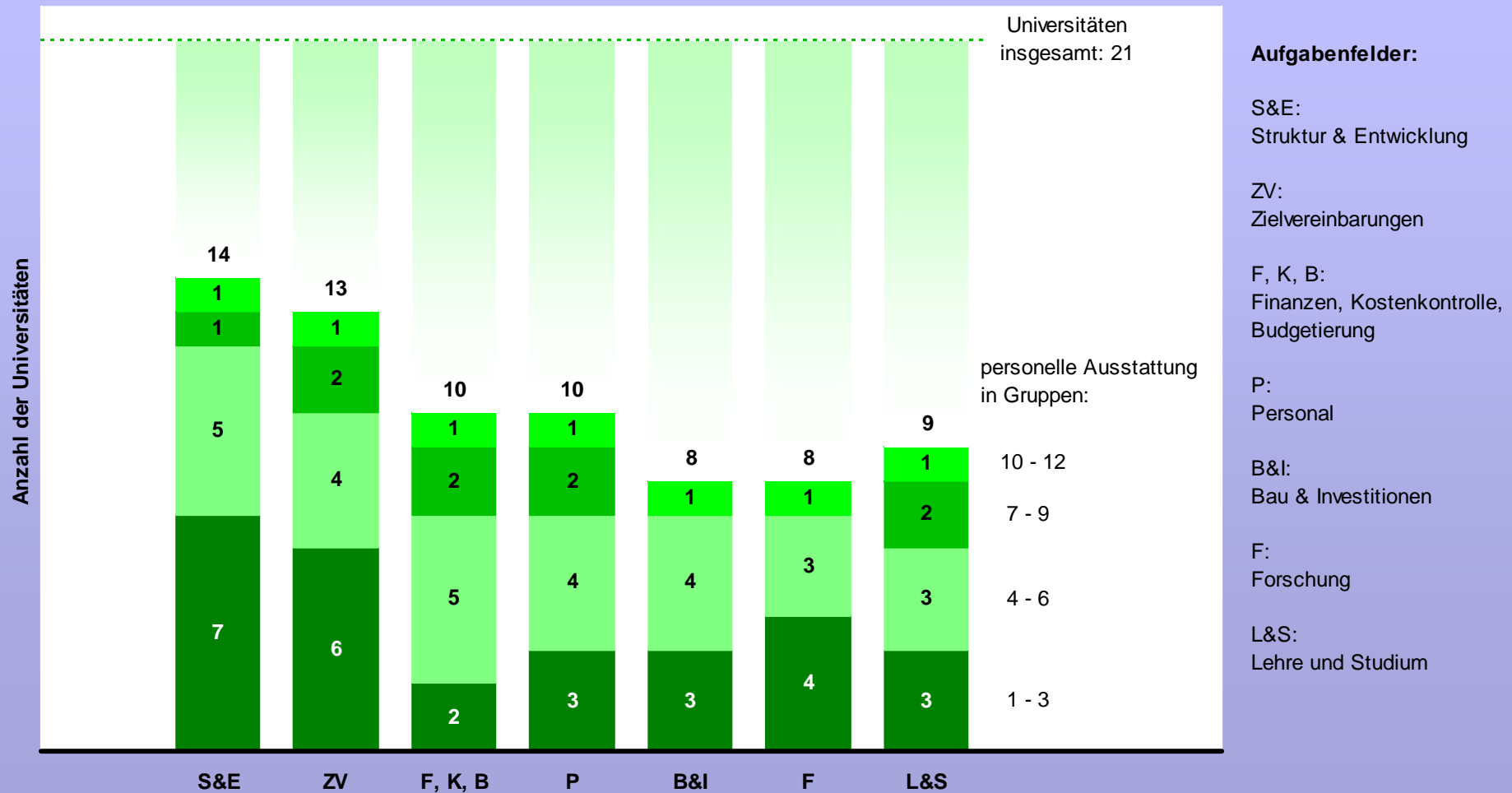


Aufgabenfelder der Qualitätssicherung



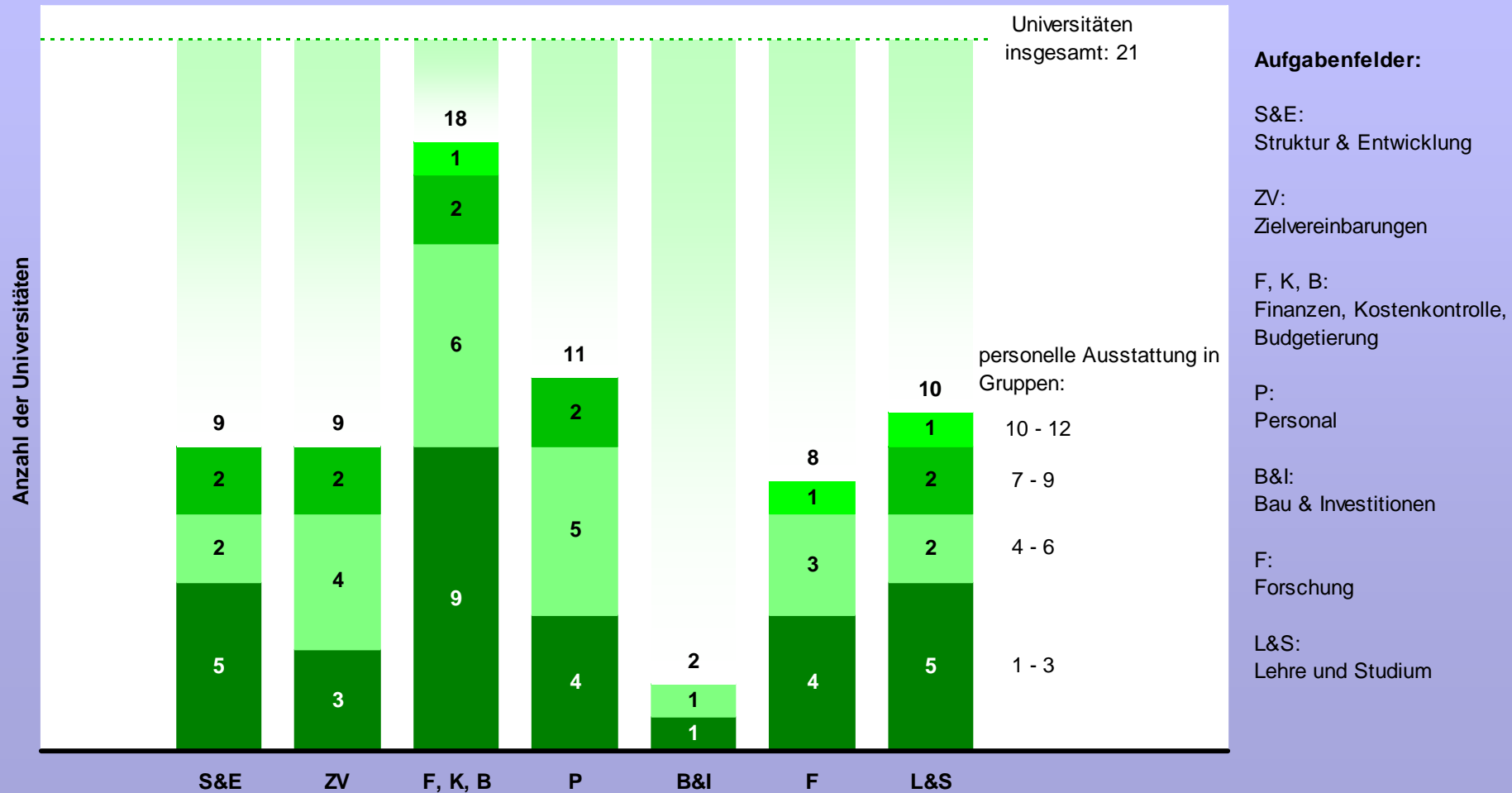


Strategisches Controlling - Verteilung der Arbeitseinheiten auf die Aufgabenfelder



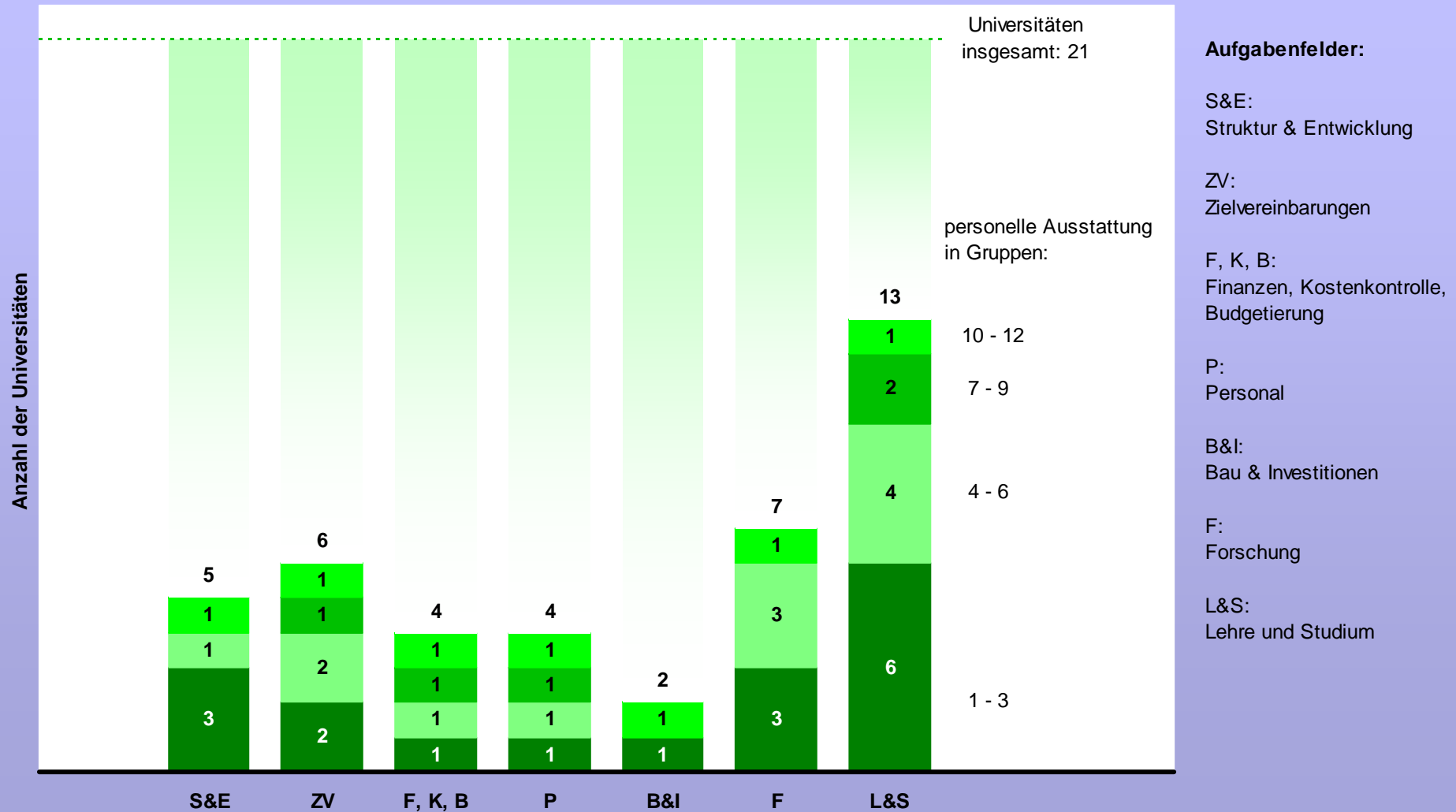


Operatives Controlling - Verteilung der Arbeitseinheiten auf die Aufgabenfelder





Qualitätssicherung - Verteilung der Arbeitseinheiten auf die Aufgabenfelder





Bearbeitungsort und Einführungsstand der Controllinginstrumente:

Instrumente des Controllings (Bearbeitungsort und Einführungsstand):

- Datenbasis des Controllings:

- Software der genutzten Managementsysteme (z.B. HIS, SAP)

- Detailtiefe der ermittelten Kosten und Leistungen (z.B. Professur, Fakultät)

- Kosten- und Leistungsrechnung:

☐ in der Controlling-Abteilung ☐ in anderen Abteilungen

☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant

- Ziel der Kosten- und Leistungsrechnung:

☐ Transparenz

☐ Wirtschaftlichkeit

☐ Kostenermittlung zum Ressourcenmanagement



Bearbeitungsort und Einführungsstand der Controllinginstrumente:

- Statistik:

- ☐ in der Controlling-Abteilung ☐ in anderen Abteilungen
☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant

- Kapazitätsrechnung:

- ☐ in der Controlling-Abteilung ☐ in anderen Abteilungen
☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant

- Systematische Erfassung von Forschungsleistungen (z.B. in einer Forschungsdatenbank):

- ☐ in der Controlling-Abteilung ☐ in anderen Abteilungen
☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant

- Soll-Ist-Vergleiche:

- ☐ in der Controlling-Abteilung ☐ in anderen Abteilungen
☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant

- Portfolio-, SWOT-Analysen, Balanced Score Card

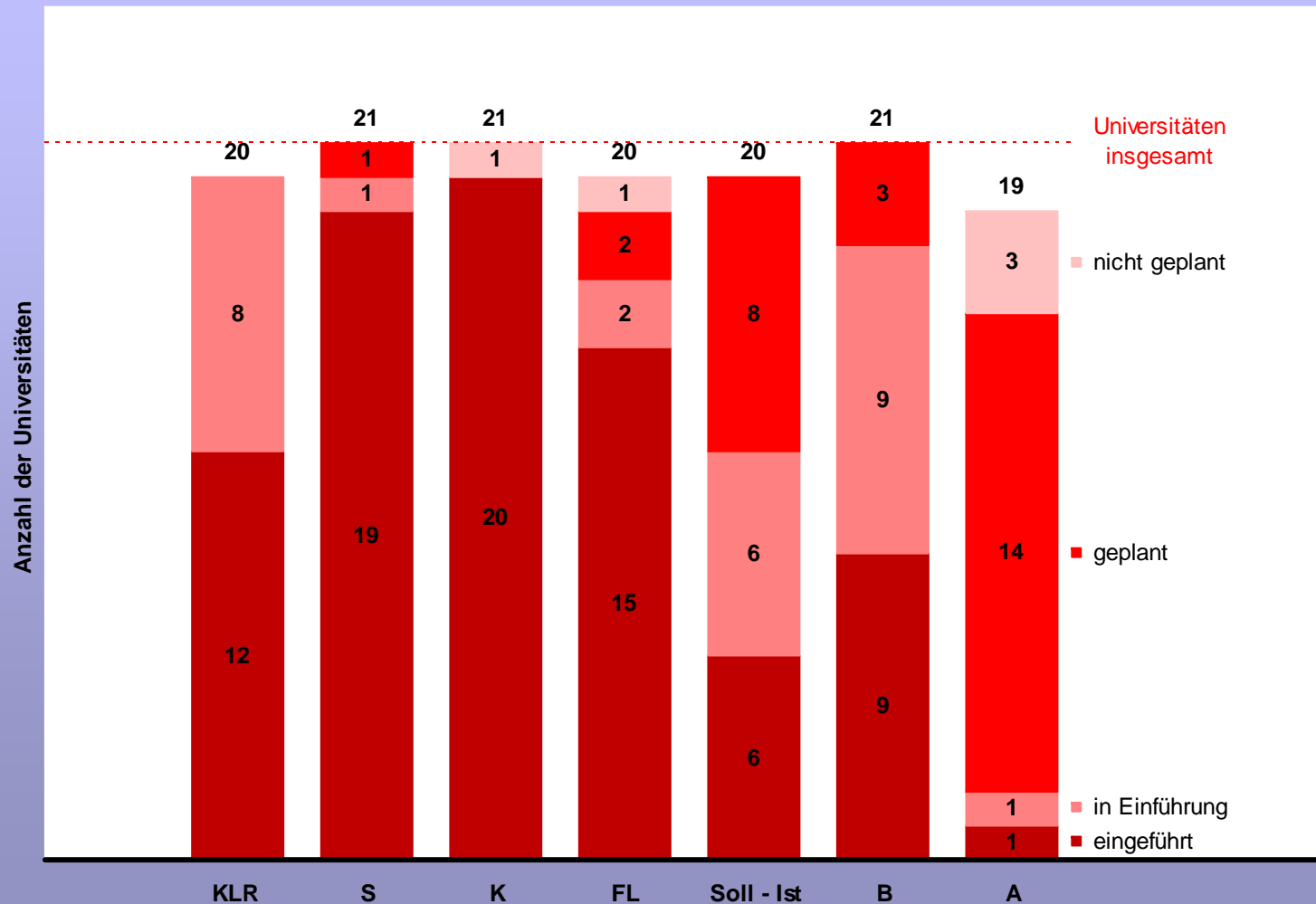
- ☐ in der Controlling-Abteilung ☐ in anderen Abteilungen
☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant

- Berichtswesen:

- ☐ in der Controlling-Abteilung ☐ in anderen Abteilungen
☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant



Einführungsstand Controllinginstrumente



Controllinginstrumente

KLR:
Kosten- &
Leistungsrechnung

S:
Statistik

K:
Kapazitätsrechnung

FL:
systematische Erfassung
von Forschungsleistungen

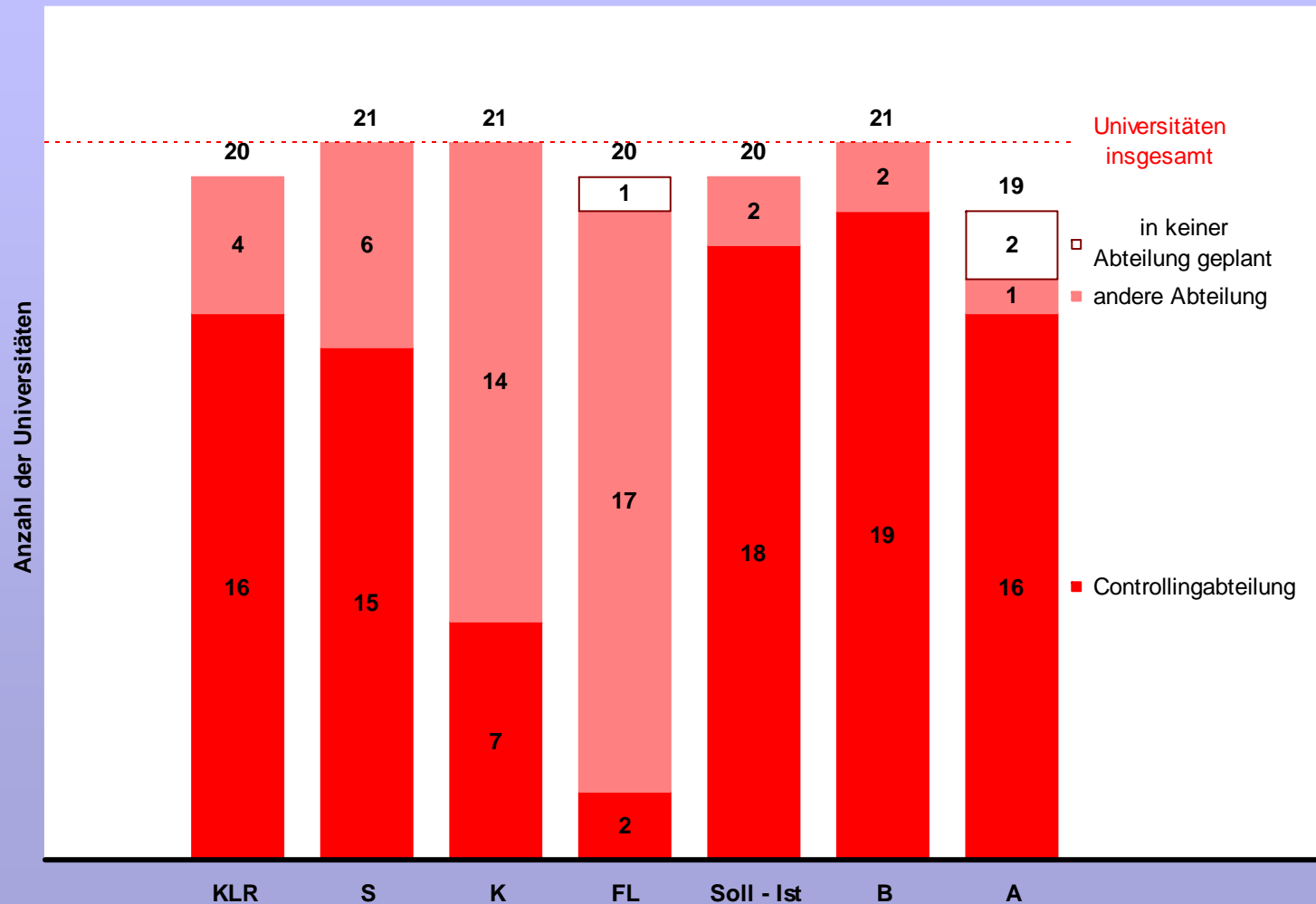
Soll - Ist Vergleiche

B:
Berichtswesen

A:
Portfolio-, SWOT-Analyse,
Balanced Scorecard



Ansiedlung der Controllinginstrumente



Controllinginstrumente

KLR:
Kosten- &
Leistungsrechnung

S:
Statistik

K:
Kapazitätsrechnung

FL:
systematische Erfassung
von Forschungsleistungen

Soll - Ist Vergleiche

B:
Berichtswesen

A:
Portfolio-, SWOT-Analyse,
Balanced Scorecard



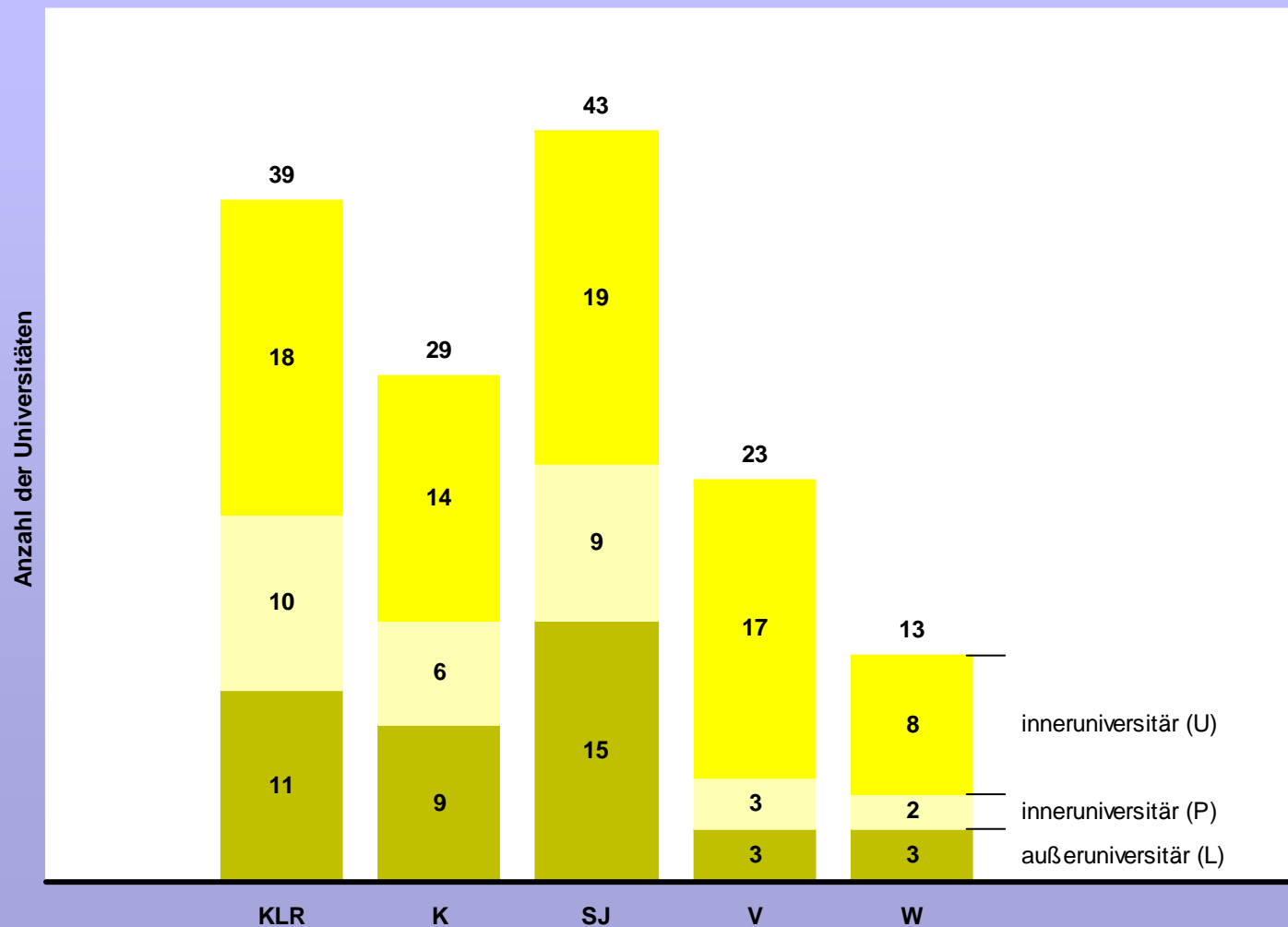
Berichtswesen:

Berichtsarten regelmäßiger Berichte und deren Hauptadressaten:

Berichtsart \ Adressaten	Adressaten		
	außeruniversitär Landesministerien	inneruniversitär Professuren	inneruniversitär Universitätsleitung, -gremien, Funktionsträger
KLR-Berichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennziffernberichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statistische Jahresberichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswertungen zu Rankings einschl. Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Berichtswesen: Verhältnis der Adressaten



Berichtsarten:

KLR:
KLR - Berichte

K:
Kennziffernberichte

SJ:
Statistische Jahresberichte

V:
Auswertungen zu Rankings
einschließlich Ausstattungs-
, Kosten- und
Leistungsvergleiche

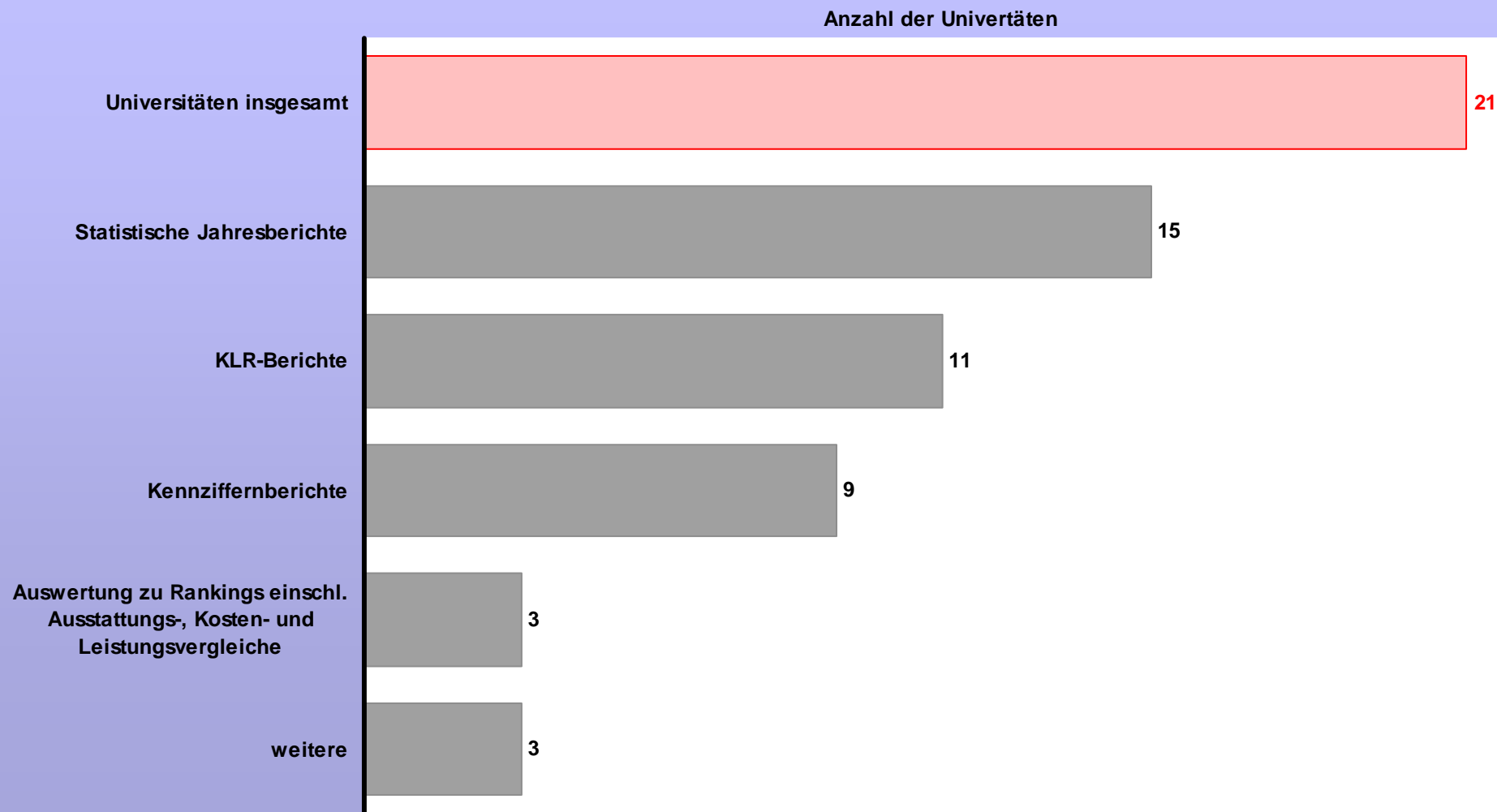
W:
Weitere

Adressaten:

(U): Universitätsleitung,
-gremien, Funktionsträger
(P): Professuren
(L): Landesministerien

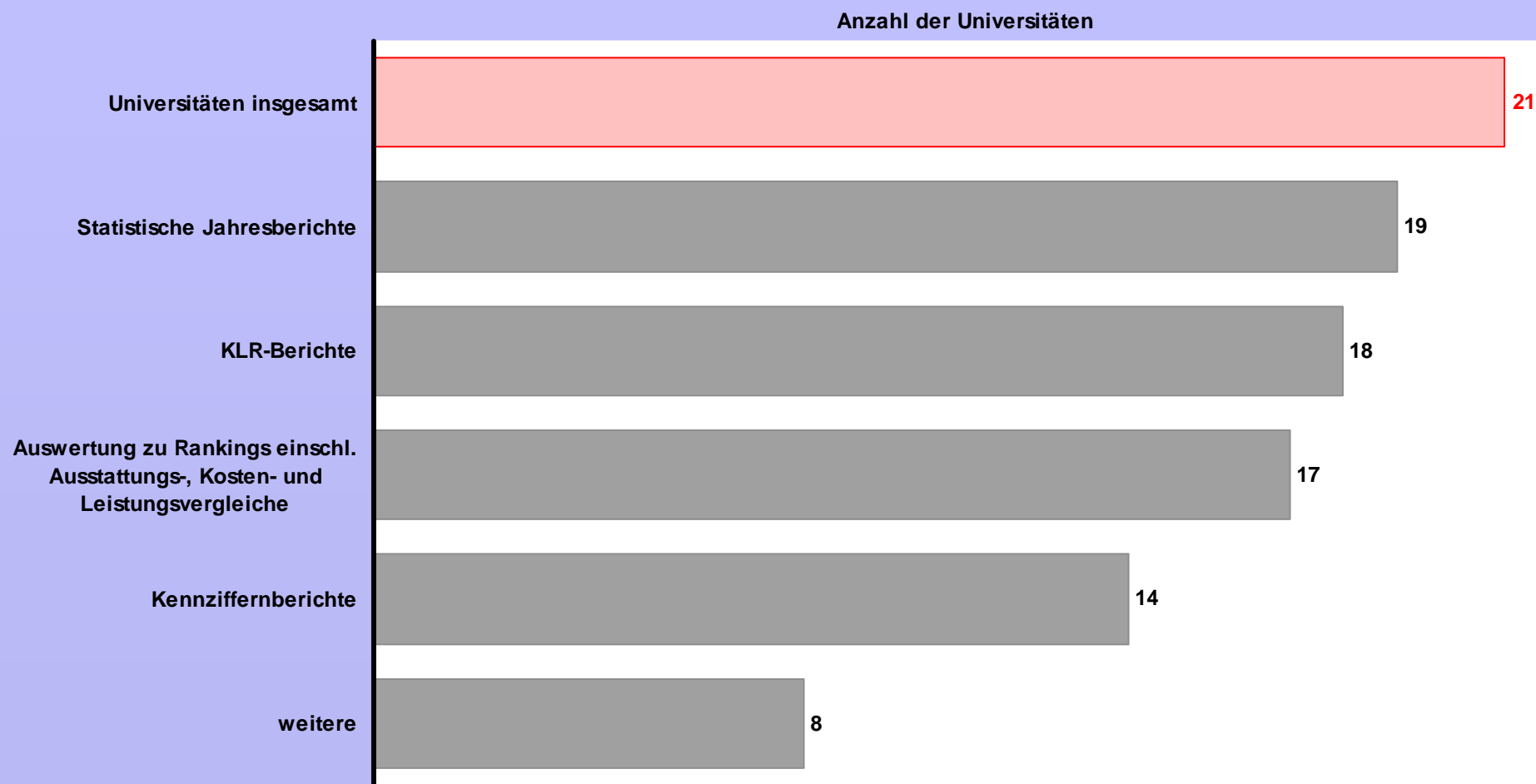


Berichtswesen: außeruniversitäre Berichte Landesministerien



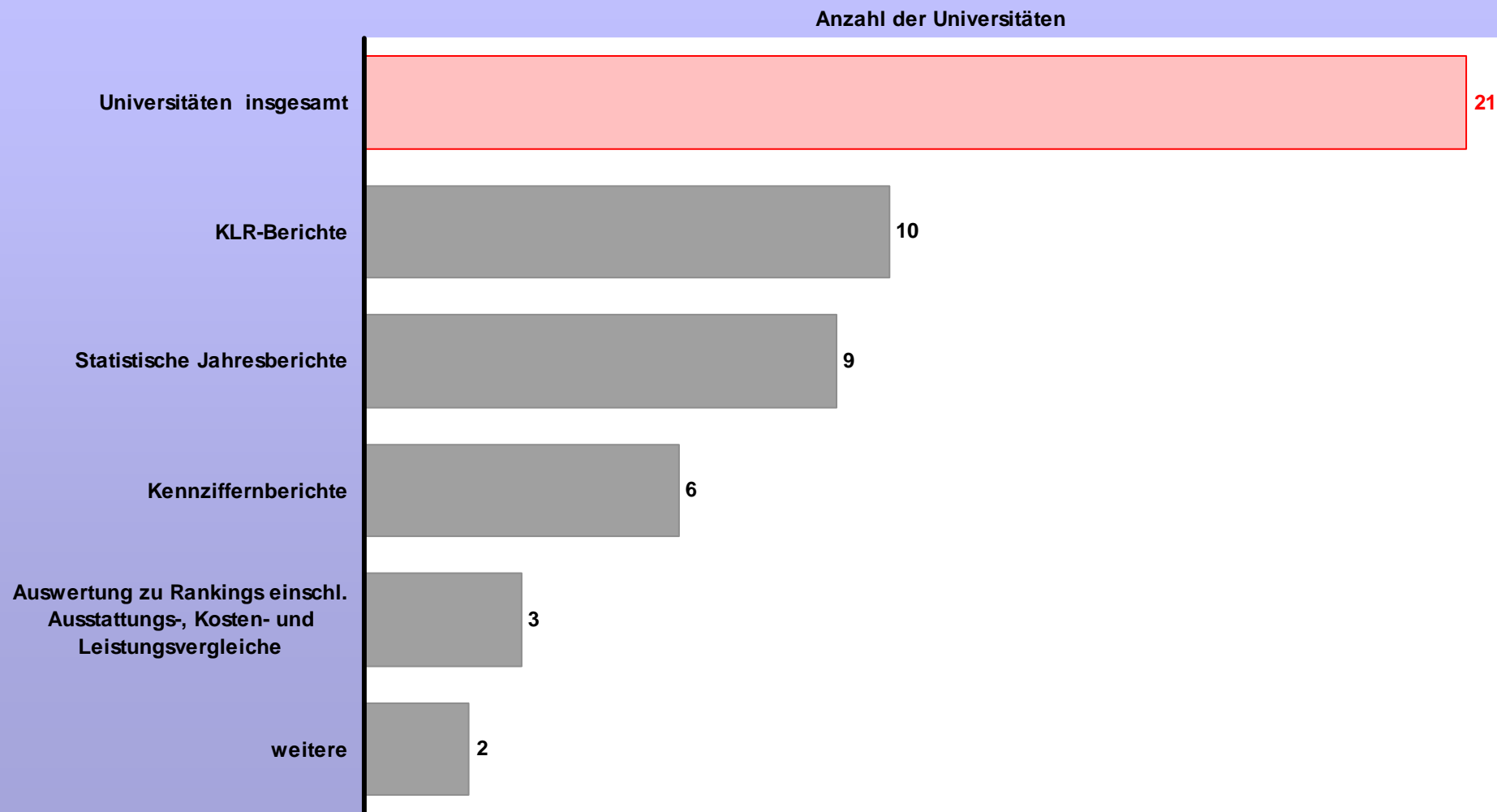


Berichtswesen: inneruniversitäre Berichte an die Universitätsleitungen, -gremien





Berichtswesen: inneruniversitäre Berichte an die Professuren





Weitere Berichte:

Soll-Ist-Statistiken zur Erreichung der Zielvereinbarungen (Uni Augsburg)

Budget-Berichte (Uni Kaiserslautern)

Quartalsberichte zur Finanzlage (Uni Bremen)

Produktinformationen zum Haushaltsplan (Uni Hamburg)

Hochrechnungen Personal (Uni Bremen; CAU Kiel)

Ressourcenbemessungskonzepte (Uni Kaiserslautern)



Rahmenbedingungen des Controlling:

Hochschulgröße:

- Anz. der Mitarbeiter im akademischen Bereich
(Fakultäten, Fachbereiche, zentrale wiss. Einrichtungen)
- Anz. der Mitarbeiter im nichtakademischen Bereich
(Verwaltung, zentrale Betriebseinheiten)
- Anz. der Studierenden

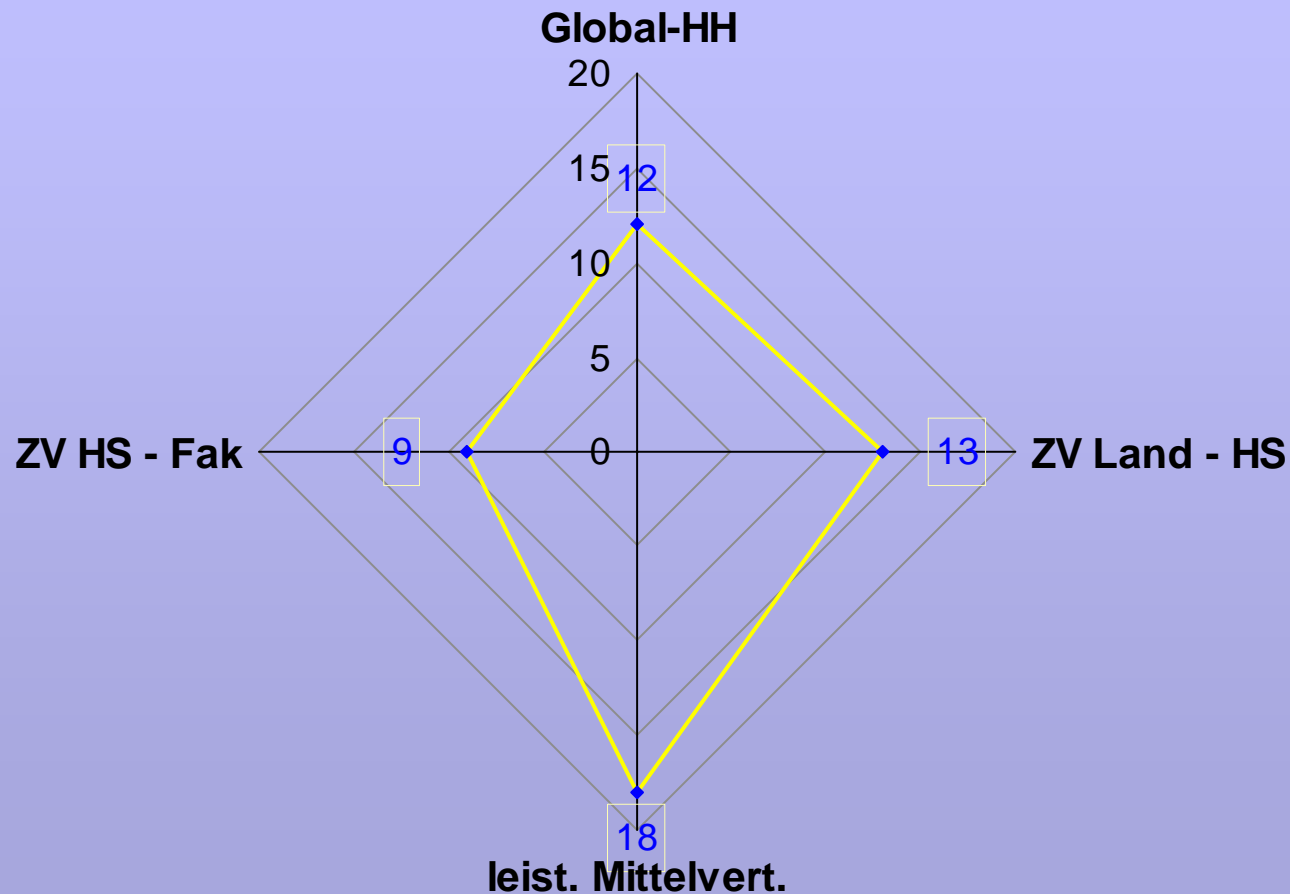
Rahmenbedingungen:

- Globalbudgetierung durch das Land
 - ☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant
- Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule
 - ☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant
- Leistungsorientierte Mittelzuweisung innerhalb der Hochschule
 - ☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant
- Zielvereinbarungen der Hochschulleitung mit den Fakultäten
 - ☐ eingeführt ☐ in Einführung ☐ geplant ☐ nicht geplant
- Art des Rechnungswesens an Ihrer Hochschule
 - ☐ Kameralistik ☐ Doppik
- Ergänzungen und Bemerkungen

--



Abhängigkeit zwischen den eingeführten Rahmenbedingungen



Rahmenbedingungen

Global-HH:
Globalbudgetierung

ZV Land - HS:
Zielvereinbarung
zwischen Land und
Hochschule

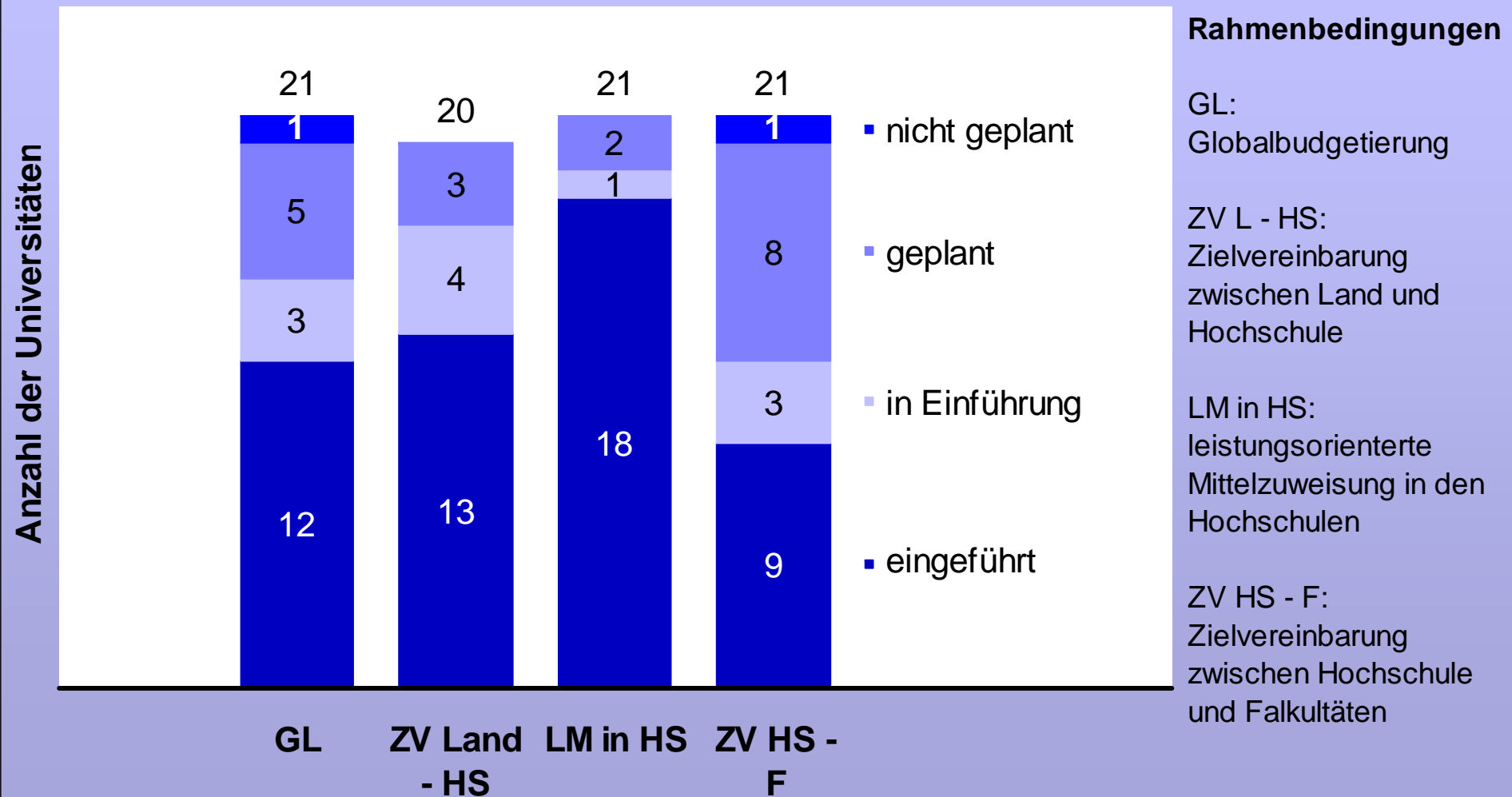
ZV HS - F:
Zielvereinbarung
zwischen Hochschule
und Fakultäten

leist. Mittelvert.:
leistungsorientierte
Mittelzuweisung in den
Hochschulen

→ Vermutung über eine zeitliche Abfolge der Einführung

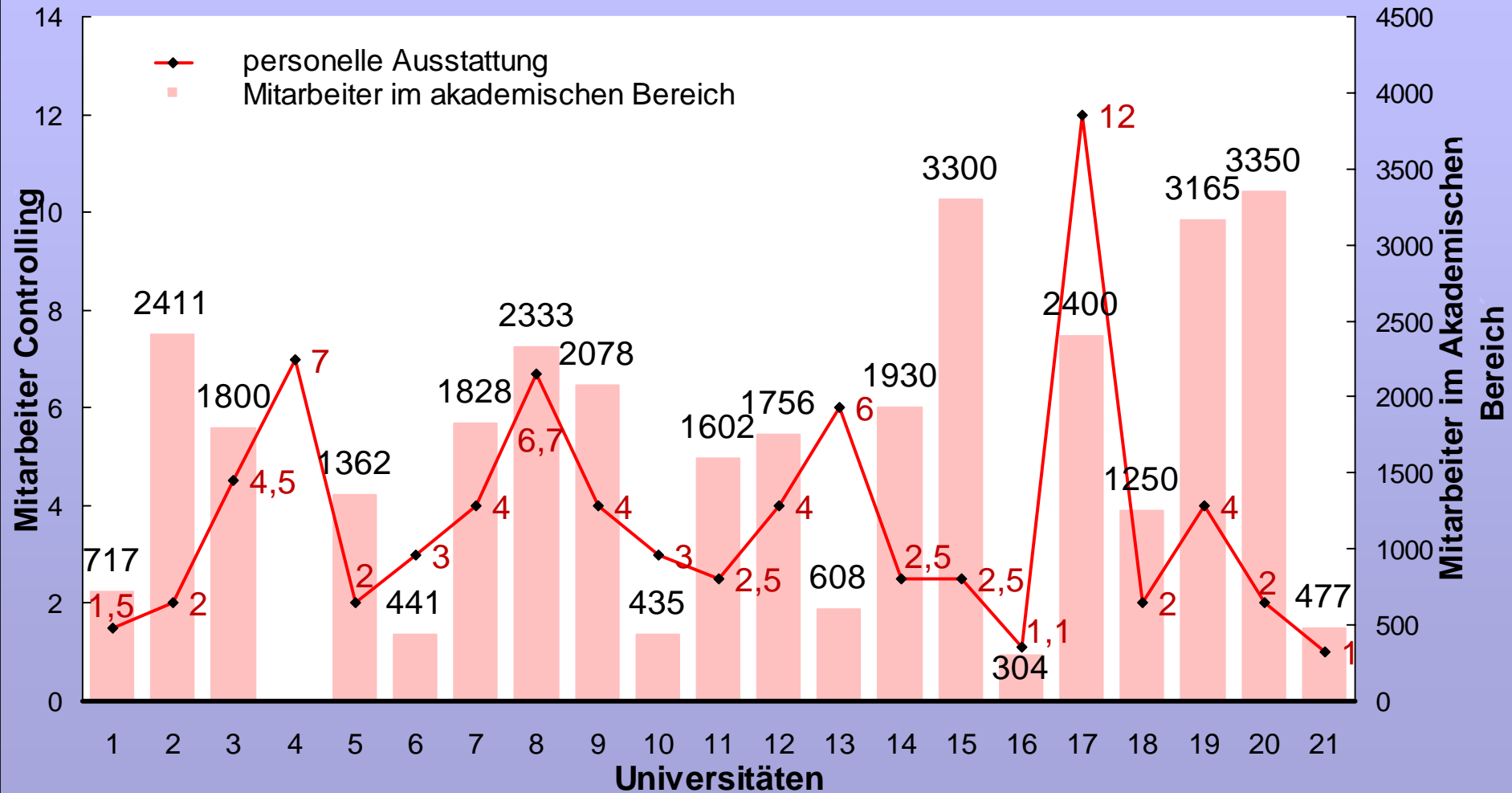


Rahmenbedingungen für die Controllingabteilung



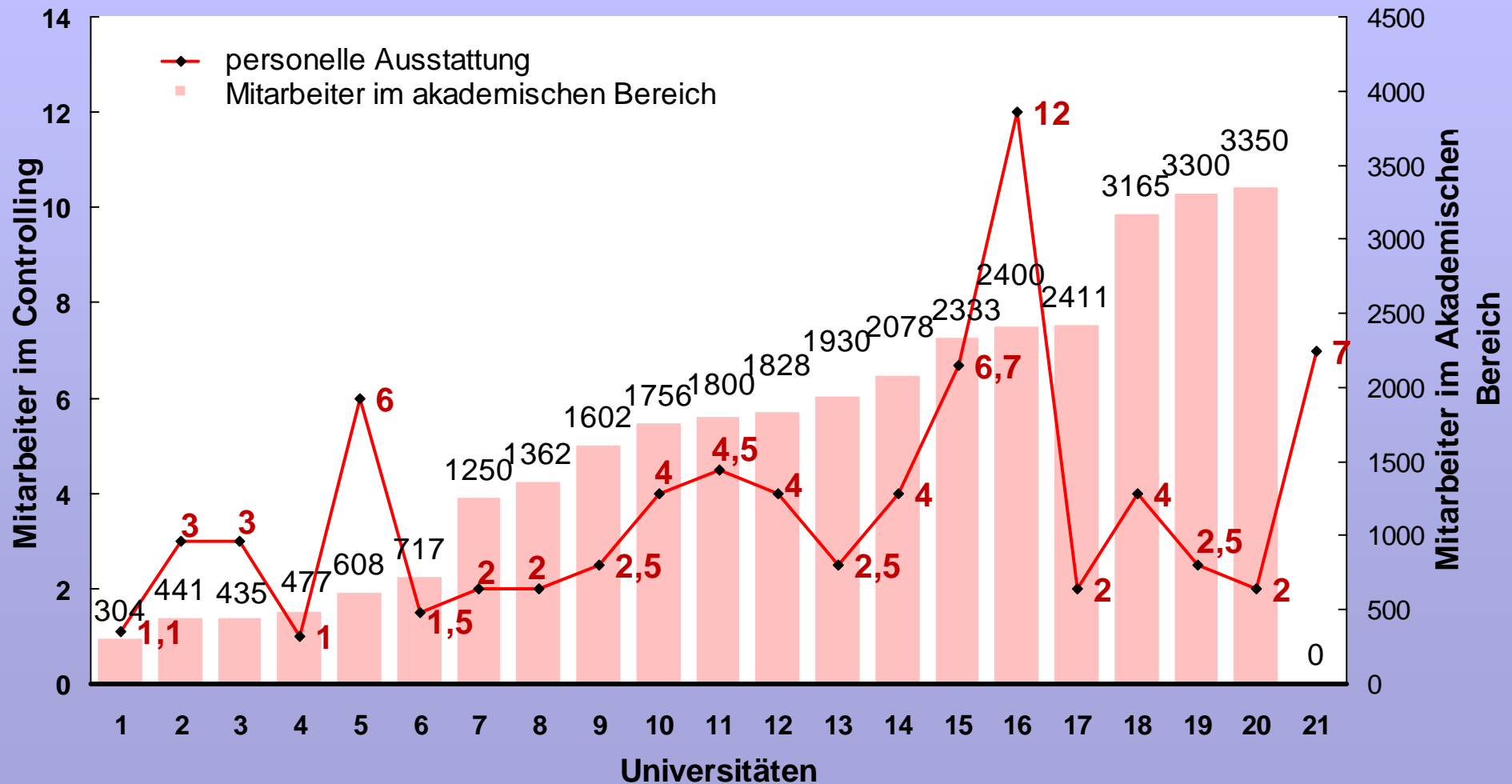


Personelle Ausstattung Controlling zur Anzahl der Mitarbeiter im akademischen Bereich





Personelle Ausstattung Controlling zur Anzahl der Mitarbeiter im akademischen Bereich





Controlling-Realität: Ergebnisse und Erfolge

- (Kosten-, Ressourcen-) Transparenz!
- Stärkung Problem- und Kostenbewußtsein, erhöhte Ziel- und Leistungsorientierung
- Verbesserte Datengrundlage (u. a. für Budgetplanung, Personalplanung, für Entscheidungen der HS-Leitung), Verringerung von Mehrfacherfassungen
- Einzelergebnisse:
 - Kostensenkungen in konkreten Fällen, bessere Rahmenbedingungen für die wissenschaftliche Nachwuchsförderung

Controlling-Realität: Erfahrungswerte

- Weniger, aber zeitnah ist mehr
- Verlässlicher, angebotsorientierter Service
- Unparteilichkeit
- Anpassbares Instrumentarium schaffen



Hypothesen über die Controlling-Realität

- Controlling ist in der Einführungsphase
- Mitarbeiterzahl des Controllings
 - Und die Hochschulgröße korrelieren nicht
 - Und die Aufgaben (einschl. nicht abgefragter) korrelieren
 - Beeinflusst den Umfang des Berichtswesens nicht, wohl aber die Existenzdauer des Controllings
- Einführungsstand der (insb. betriebswirtschaftlichen) Controlling-Instrumente
 - vermutlich abhängig von den gesetzlichen Vorschriften
- Umstellung von der Input- zur Outputsteuerung trotz vielfach eingeführter Globalhaushalte und leistungsorientierter Mittelverteilung nicht abgeschlossen
- Zeitliche Verkehrung von operativem und strategischem Controlling
- Auffallend: weniger Berichte an dezentrale Bereiche (insb. Professuren)
- Offene Fragen trotz Umfrage:
 - Ergebniszielorientierung
 - Was davon ist personalkapazitiv umsetzbar?
 - Was davon ist akzeptiert umsetzbar?



Controlling-Realität: Probleme und Grenzen

- Abbildung der Leistungen: Interpretation von Kennziffern, fehlende Maß- und Vergleichsgrößen, zeitliches Auseinanderfallen von Ressourcenverbrauch und Leistungserstellung, Informationsbeschaffung
- Datenbeschaffung und -validität, -qualität, -heterogenität, -aktualität (ex post)
- Managementkultur: organisatorische Nähe zur HS-Leitung, Verhältnis der strategischen Planung zum Controlling?, ständiges Arbeiten an der Akzeptanz, begrenzte Steuerungsmöglichkeiten, Aufgabenüberlappungen zwischen verschiedenen Bereichen, differierende Ziele
- Ergebniszielorientierte Koordination vs. schnittstellenarme Aufgabenteilung
- Motivationsfalle: Anreize vs. Ressourcenknappheit



Vision oder Illusion?: Wohin entwickelt sich das Controlling?!

- Controlling vielfach im Aufbau begriffen
- Konkrete Vorstellungen darüber, was eingeführt werden soll, existieren, aber teilweise weit gefächert:
 - **Erfolgsfaktor: Integrierte IT-Lösung (Data Warehouse, FIS, MIS)**
 - Dezentralisierung des Controllings
 - Schaffung eines Qualitätsmanagement
 - Einführung Steuerungskreislauf mit Zielvereinbarungen, Leistungsrechnung, Geschäftsprozessoptimierung
 - Verbesserung / Erhöhung der Ressourcenverantwortung, Motivation
 - Weiterentwicklung/Optimierung KLR, Mittelverteilungsmodelle, Berichtswesen, Zielvereinbarungen



Controlling - Realität oder Illusion?

- Resultat der Umfrage sind

die Vorträge des **Workshops Controlling – Realität oder Illusion?**

- Strategisches Controlling
- Qualitätsmanagement
- Controlling-Instrumente

Themen zu Arbeitssession: **Reflektionen und Dialog**

- Berichtswesen, wer will das schon? –
die Professoren als Kunden des Controlling
- Informationen fließen, aber nicht ins Controlling –
Informationsversorgung und Kommunikationsstrategien für das Controlling