

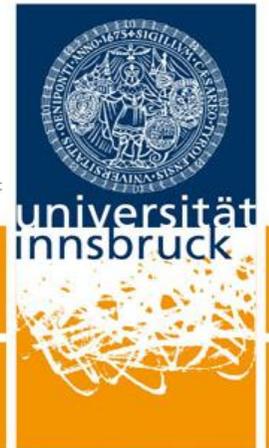
Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus

in Kooperation mit

universität innsbruck



Institut für
Verwaltungsmanagement
GmbH



Explorative Studie zur Steuerung von Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Gegründet im Jahr 1669, ist die Universität Innsbruck heute mit mehr als 28.000 Studierenden und über 4.500 Mitarbeitenden die größte und wichtigste Forschungs- und Bildungseinrichtung in Westösterreich. **Alle weiteren Informationen finden Sie im Internet unter: www.uibk.ac.at.**

Gliederung des Vortrages



Ausgangslage und Vorgehensmodell



Universitäten im Überblick



Studienergebnisse (Auszüge)



Schlussbetrachtung

Persönliche Vorstellung

- Bastian Max Aker
- Bereichsleiter „Haushalt und Controlling“
- Diplomverwaltungswirt (FH)
- geb. am 13. November 1980
- in Bonn
- verheiratet, 3 Kinder



Forschungsfrage

Welche Steuerungsinstrumente werden von den teilnehmenden deutschsprachigen Spitzenuniversitäten aktuell eingesetzt und wie zufrieden sind sie damit?

- Genereller Rechnungswesenstandard (kamerale Logik vs. Doppik)
- Gesamtsteuerung: strategische Planung und Zielvereinbarungen
- Raum- und Infrastruktursteuerung/ -controlling
- Outputorientierte Steuerung – interne Steuerung
- Generelle Entwicklungspotenziale
- Budgetsteuerung
- Interne Steuerung/Controlling
- Personalsteuerung/-controlling
- Lehr- und Forschungscontrolling
- Drittmittelcontrolling
- Kosten- und Leistungsrechnung – Interne Steuerung
- Universitätsinternes Berichtswesen
- IT

Spannungsfelder der Universitäten

Akademisierung

- Hochschulen als Schlüssel zu Bildung
- Immer mehr Studierende
- Keine echte Konkurrenz
- Ansprüche von Politik und Studierenden steigen

Ressourcen

- Weniger Mittel bei steigenden Anforderungen
- Wandel in der Ressourcensteuerung
- Wachsende Bedeutung von Drittmitteln
- Globalbudget der Hochschulen

Steuerungsinstrumente

- Ablösung von klassischen Haushaltsplänen
- Neue Steuerungsinstrumente (Doppik, Fachsteuerung)
- Neue Steuerungsinstrumente gewinnen an Wichtigkeit

Überprüfung der Effektivität, der Effizienz, der Akzeptanz und des Reifegrads der neuen Steuerungsinstrumente

Länderübergreifende Kooperation bei der Studie

Wissenschaftliche Begleitung



arf

ivm

Institut für
Verwaltungsmanagement
GmbH



Praxiskompetenz

Rechnungswesen, Budget-/Finanzsteuerung, Controlling
Drittmittelcontrolling
Personalsteuerung/-controlling
Managementinformationssysteme/Berichtswesen

Vorarbeit: Rechtliche Grundlagen für die Organisation der Universitäten

Deutschland	Österreich	Schweiz
<ul style="list-style-type: none">• Hochschulrahmengesetz (HRG)• Hochschulgesetze der Länder• Satzungen der Universitäten	<ul style="list-style-type: none">• Universitätsgesetz (UG 2002)• Satzungen der Universitäten	<ul style="list-style-type: none">• Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG)• Interkantonale Vereinbarung über den schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulkonkordat)• Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen Bund und Kantonen (ZSAV)• Jede Hochschule und jede Hochschulinstitution des Bundes und der Kantone verfügt weiterhin über eine eigene Gesetzesgrundlage des jeweiligen Trärgemeinwesens

http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen_pdfs/tertiaerer_bereich.pdf
(Download 21.09.2015)

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128>
(Download 21.09.2015)

<https://bildungssystem.educa.ch/de/zustaendigkeiten-bildungswesen> (Download 21.09.2015)

Rechtsformen der Universitäten

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Rechtsform der Universitäten	Körperschaften öffentlichen Rechts/ Stiftungsuniversitäten	Körperschaften öffentlichen Rechts	unterschiedliche Ausprägungsformen, häufig öffentlich-rechtliche Anstalten
Leistungsstrukturen der Universitäten	in der Regel dreistufig (z.B. Präsidium, Hochschulrat, Hochschulsenat)	in der Regel dreistufig (Universitätsrat, Rektorat, Senat)	in der Regel zweistufig (Senat bzw. Regenz, Rektorat)
Universitätsstrukturen	unterschiedliche Ausprägungen (z.B. Fakultäten, Fachbereiche, Sektionen bzw. Selbstverwaltung (frei wählbar))	Österreich: Selbstverwaltung (frei wählbar)	unterschiedliche Ausprägungen (z.B. Fakultäten, Bereiche/ Departments)
	https://bildungssystem.educa.ch/de/zustaendigkeiten-bildungswesen (Download 21.09.2015)	https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128 (Download 21.09.2015)	http://www.berufsberatung.ch/dyn/2538.aspx http://www.swissuniversities.ch/de/hochschulraum/ (Download 21.09.2015)

Finanzierung der Universitäten

Zur Finanzierung der Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz liegen keine Vergleichsdaten vor

- Die Finanzierung der Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz basiert generell auf unterschiedlichen Finanzierungsquellen (öffentliche und private Finanzierungsformen).
- Ein genereller Vergleich der Finanzierung der Universitäten kann aufgrund fehlender bzw. vergleichbarer Datengrundlagen im Rahmen dieser Studie nicht erfolgen.

Untersuchungsmethodik und Datenerhebung

Methodisch wurden etablierte Konzepte integrativ an den Universitäten angewendet.

- Ziel der Studie ist es, explorativ wichtige Trends und Einschätzungen bzgl. der Universitätssteuerung in Deutschland, Österreich und der Schweiz herauszuarbeiten. Aufgrund des explorativen Charakters der Studie wurde die Fallzahl zunächst auf wenige ausgewählte Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz begrenzt. Dies ermöglichte es, im Rahmen von halbstrukturierten Experteninterviews vertiefend der Verantwortlichen und Zusammenhänge der Steuerungsinstrumente herauszuarbeiten.
- Die Experteninterviews wurden auf Basis eines standardisierten Fragebogens mit den Verantwortlichen der Universitäten (LeiterInnen Finanzwesen, VertreterInnen der Universitätsleitung) vor Ort geführt.
- Hierbei wurden sowohl skalierte quantitative Daten als auch protokollierte qualitative Daten in Prosa erhoben (insbesondere die Erläuterungen der Einschätzungen der Experten).
- Die quantitativen Daten dienen als Grundgerüst und ordnen die vorhandenen Daten. Außerdem sie als Grundlage für die Erstellung von Grafiken zur Veranschaulichung der Ergebnisse.
- Die erfassten Antworten aus den qualitativen Interviewfragen werden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse paraphrasiert und Themenbereichen konsolidiert, um eine vertiefende Analyse zu ermöglichen.
- Ergänzend zu den Experteninterviews wurden die wichtigsten Daten der befragten Universitäten erhoben.

Vorstellung des Vorgehensmodells

Von der Vorbereitung bis zur Umsetzung wurde die Studie in neun Schritten durchgeführt

1

Fixierung Forschungsfrage und Untersuchungsziel

2

Festlegung auf qualitatives Vorgehen

3

Erstellung der Interviewleitfaden in zwei Versionen

4

Auswahl der Universitäten

5

Kontaktaufnahme mit den Universitäten

6

Durchführung der Interviews

7

Protokollierung der Interviewergebnisse

8

Abstimmung und Abnahme der Ergebnisse durch die Universitäten

9

Aufbereitung der Ergebnisse

10

Publikation



Erläuterung der Methodik

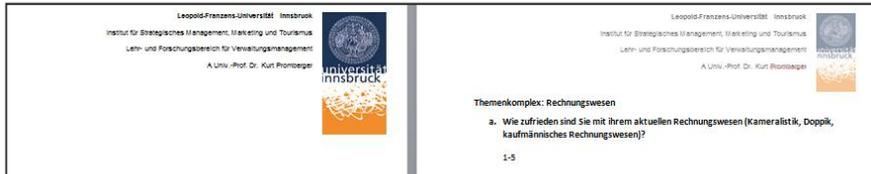
- Explorative Studie!
- Quantitative Bewertungen 1-5 (Zufriedenheit)

1	2	3	4	5
Überhaupt nicht zufrieden	Nicht zufrieden	Undifferenziert	Zufrieden	Sehr zufrieden

$$X = \frac{\sum(\text{Vertreter Universitätsleitung})}{n(\text{Vertreter Universitätsleitung})} \times 0,5 + \frac{\sum(\text{Leiter Finanzwesen})}{n(\text{Leiter Finanzwesen})} \times 0,5$$

- Qualitative Bewertungen
 - Offene Fragestellungen (z.B. „Bitte erläutern Sie ...?“) zu hochschulspezifischen Themen mit direktem Bezug zu den quantitativen Fragen
 - Geschlossene Fragestellungen (z.B. „Sehen Sie Potenziale in ...?“) zu hochschulspezifischen Themen mit direktem Bezug zu den quantitativen Fragen

Aktuelle und kommende Ergebnisse der Studie



Fragebogen und Protokolle

Nummer	Frage	Art der Antwort	Antwort	Anmerkungen/Ergänzungen	Antwort	Anmerkungen/Ergänzungen	Antwort
Interview Kamler (K)							
K 2	Steuerung gesamt						
K 2	2.1 Strategische Planung (Hochschulmanagement)						
K 2	2.1 a Gibt es einen strategischen Plan auf Ebene der Universität?	Vorgabe	Ja		Ja		Ja
K 2	2.1 b Wenn ja, setzen Sie bei der Steuerung Schwerpunkte (Leuchttürme)	Freitext	Brückenprofessoren, diese verbinden die Hochschule mit einer Forschungsrichtung Forschung, da dies ein wichtiger Punkt der Zielvereinbarungen ist und auch entscheidend ist für Drittmittel Alle technischen Studiengänge (Darmstadt hat Hochschullehrer/Lehrkräfte)		Das Ziel ist, als Massenhochschule Masse und Klasse zu verbinden Lehrerbildung, Altersforschung		Komparativ in der Forschung -> gefördert durch Drittmittel Mittel aus dem Exzellenzcluster werden für den Ausbau der Stärken und die Reduzierung von Schwächen verwendet Universität und Verwaltung entwickeln Hochschullehrer/Lehrkräfte, Exzellenzcluster

Rohdaten

Präsentation

Publikation

Hinweis: Repräsentativität

Wie leiten aus der Universitätsstudie Tendenzen und Trends ab.

- Die Studie hat einen explorativen Charakter, um Trends und Einschätzungen zur Steuerung der Universitäten im deutschsprachigen Raum aufzuzeigen. Daher wurde die Zahl der Experteninterviews bewusst begrenzt, um vertiefend die Experteneinschätzungen in den einzelnen Universitäten zu erheben. Dies ermöglicht es, in den befragten Universitäten Trendthemen und Zusammenhänge im Bereich der Universitätsstudie herauszuarbeiten.
- Die vorliegenden Ergebnisse der Studie können jedoch aufgrund der eingeschränkten Anzahl an teilnehmenden Universitäten keinen Anspruch auf Repräsentativität für alle Universitäten im deutschsprachigen Raum erheben.
- Die Studie kann jedoch Tendenzen über den Stand und die Zufriedenheit mit den Steuerungsinstrumenten an den deutschsprachigen Universitäten aufzeigen.
- Es ist ausdrückliche Zielsetzung der Kooperation der Studie (Universität Innsbruck, arf GmbH, IVM GmbH) die Studie themenspezifisch zu wiederholen.

Gliederung des Vortrages



Ausgangslage und Vorgehensmodell



Universitäten im Überblick



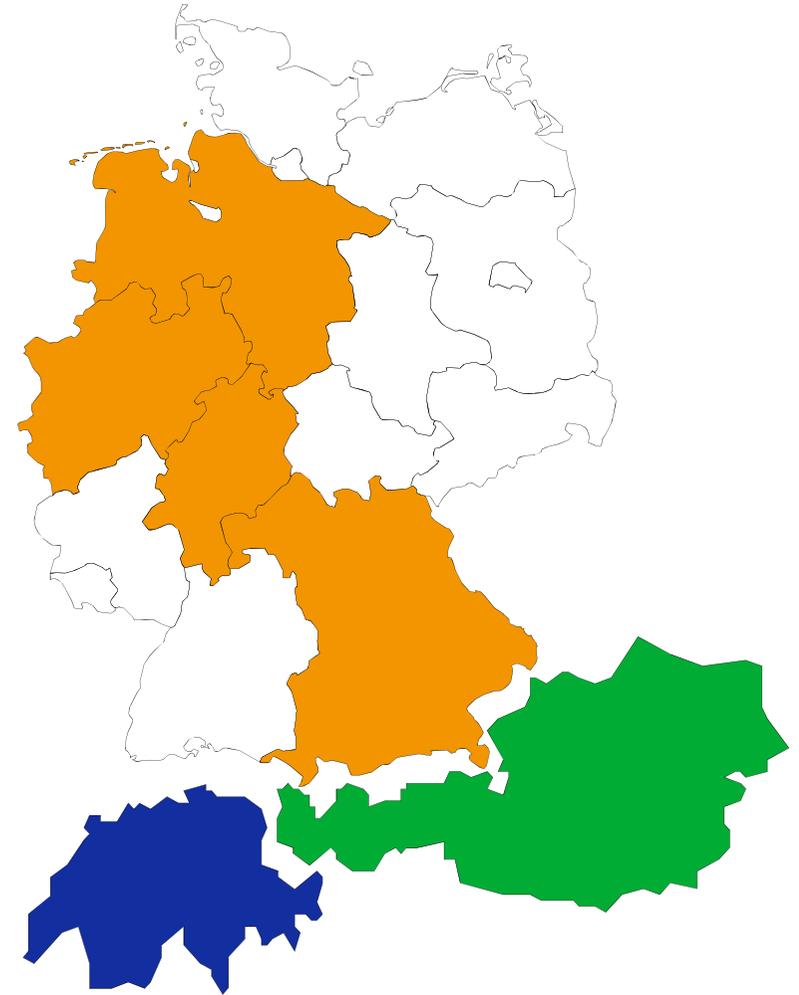
Studienergebnisse (Auszüge)



Schlussbetrachtung

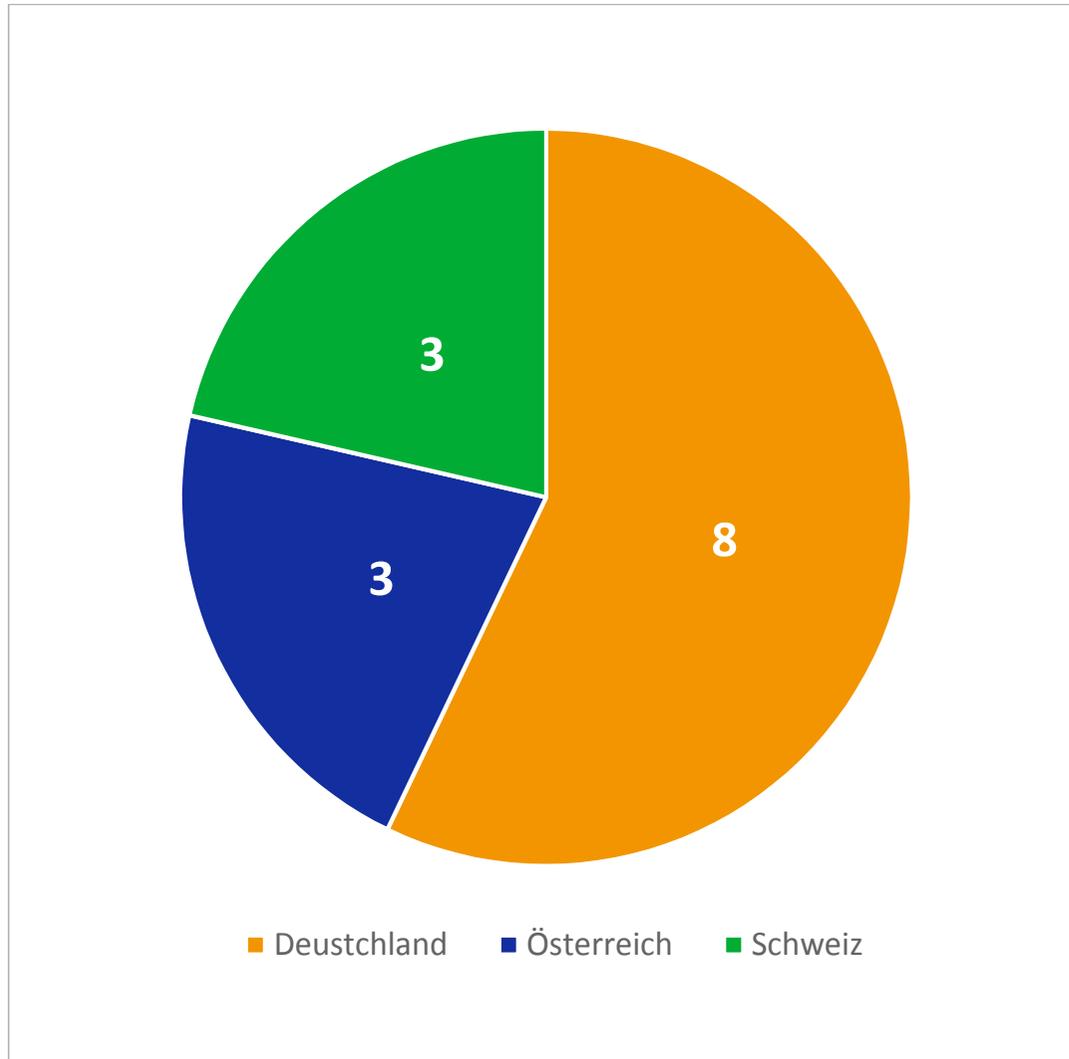
Bildung der Vergleichsgruppen

- Zielsetzung war es Vergleichsgruppen von Hochschulen zu bilden die **ÄHNLICHE** Strukturen, Voraussetzungen, Anforderungen und Herausforderungen haben.
- Kriterien waren:
 - Land (D/A/CH)
 - (Bundes-)Land bzw. Rechnungswesenstil
 - Doppisch
 - In Umstellung
 - Kameral bzw. Wahlrecht
 - Anzahl der Studierenden



Teilnehmende Universitäten

Wir konnten in Summe 24 Experten an 14 Universitäten für die Studie gewinnen.



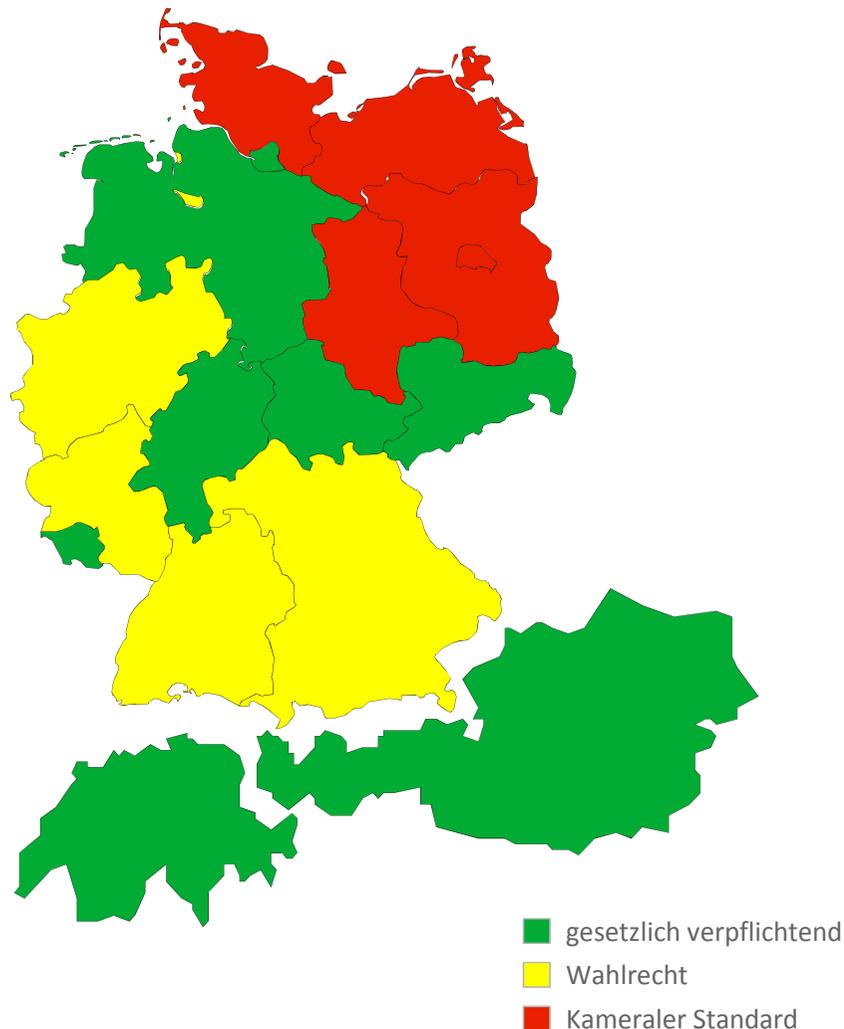
Grundgesamtheit

Kontaktaufnahme erfolgt mit: 21 Universitäten

Zahl der teilnehmenden Universitäten: 14

Zahl der durchgeführten Interviews: 24, verteilt auf LeiterInnen des Finanzwesens und VertreterInnen der Universitätsleitung

Rechnungswesensstandards (RS)



Stand 2015

- In Österreich (2004) und in der Schweiz (ab 1980) ist die Doppik verpflichtend für alle Universitäten eingeführt worden.
- In Deutschland bestimmen die gesetzlichen Vorgaben der Bundesländer, ob Doppik verpflichtend ist oder ein Wahlrecht zwischen Kameralistik und Doppik eingeräumt wird.
- In Bundesländern mit Wahlrecht (z.B. Bayern) bzw. denen, die sich in Umstellung befinden (z.B. NRW) muss bei der Universitätssteuerung zwischen der internen Steuerung (Doppik) und der externen Rechnungslegung (kameral) unterschieden werden.

Hinweis zu Deutschland

Wir konnten in Summe 24 ExpertInnen an 14 Universitäten für die Studie gewinnen.

- Im Gegensatz zu Österreich und der Schweiz gibt es in Deutschland erhebliche Unterschiede bzgl. des Rechnungswesensstandards.
- Um mögliche Auswirkungen des Rechnungswesensstils auf die Universitätssteuerung darzustellen, wurde für Deutschland ein Cluster basierend auf dem aktuell gültigen Standard des Rechnungswesen (kamerale Logik vs. Doppik) gebildet.
- Die Grundüberlegung bestand darin, dass der Rechnungswesensstandard eine wesentliche Determinante der Universitätssteuerung darstellt und den Einsatz weiterer Steuerungsinstrumente beeinflusst.
- Der Clusterbildung liegt folgende Einordnung zugrunde:
 - Kamerale Logik vorherrschend: Bayern (Deutschland)
 - Umstellung auf doppeltes Rechnungswesen aktuell laufend bzw. in den letzten Jahren erfolgt: (Nordrhein-Westfalen)
 - Umstellung auf doppeltes Rechnungswesen bereits vor mehr als zehn Jahren erfolgt (Hessen, Niedersachsen)

Gliederung des Vortrages



Ausgangslage und Vorgehensmodell



Universitäten im Überblick



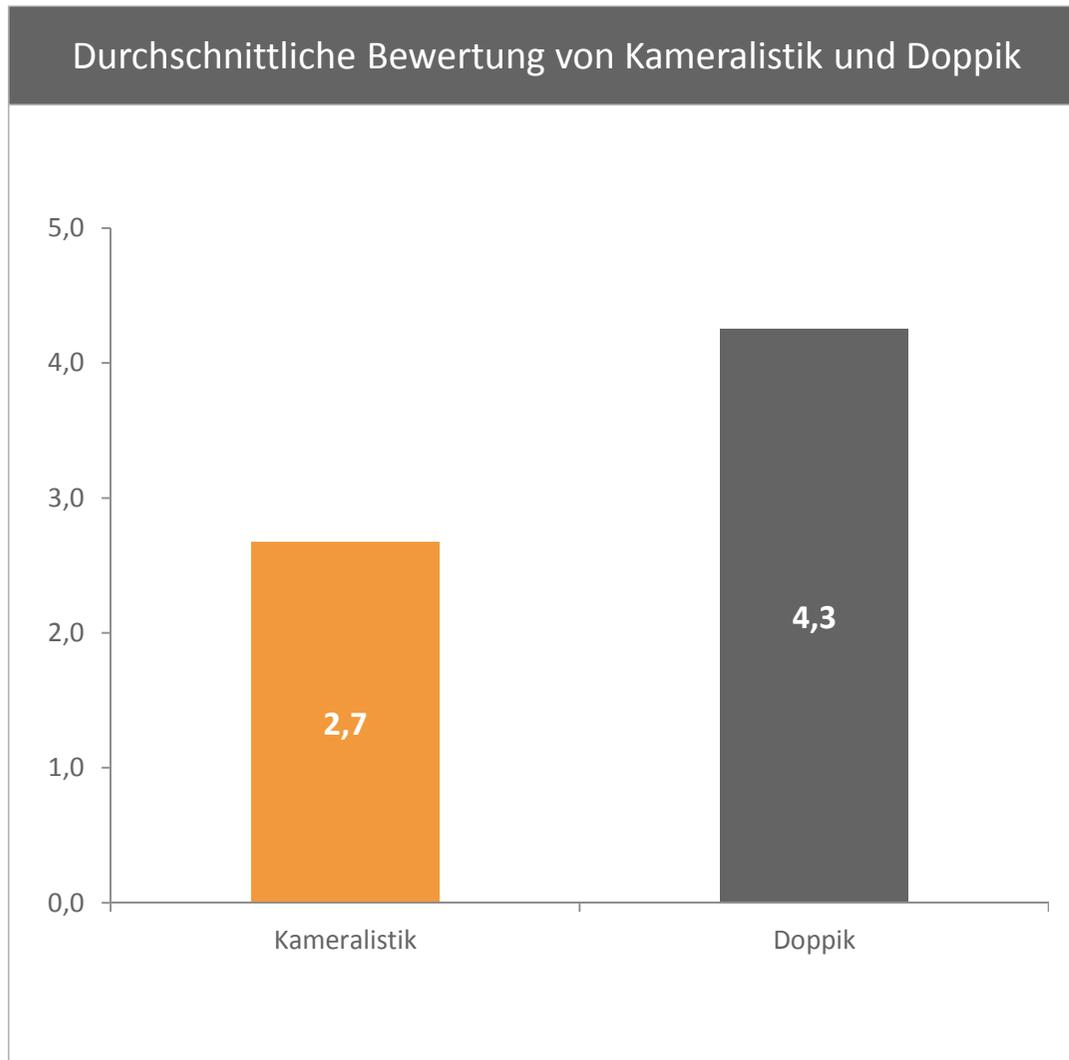
Studienergebnisse (Auszüge)



Schlussbetrachtung

Rechnungswesenstandard (RS)

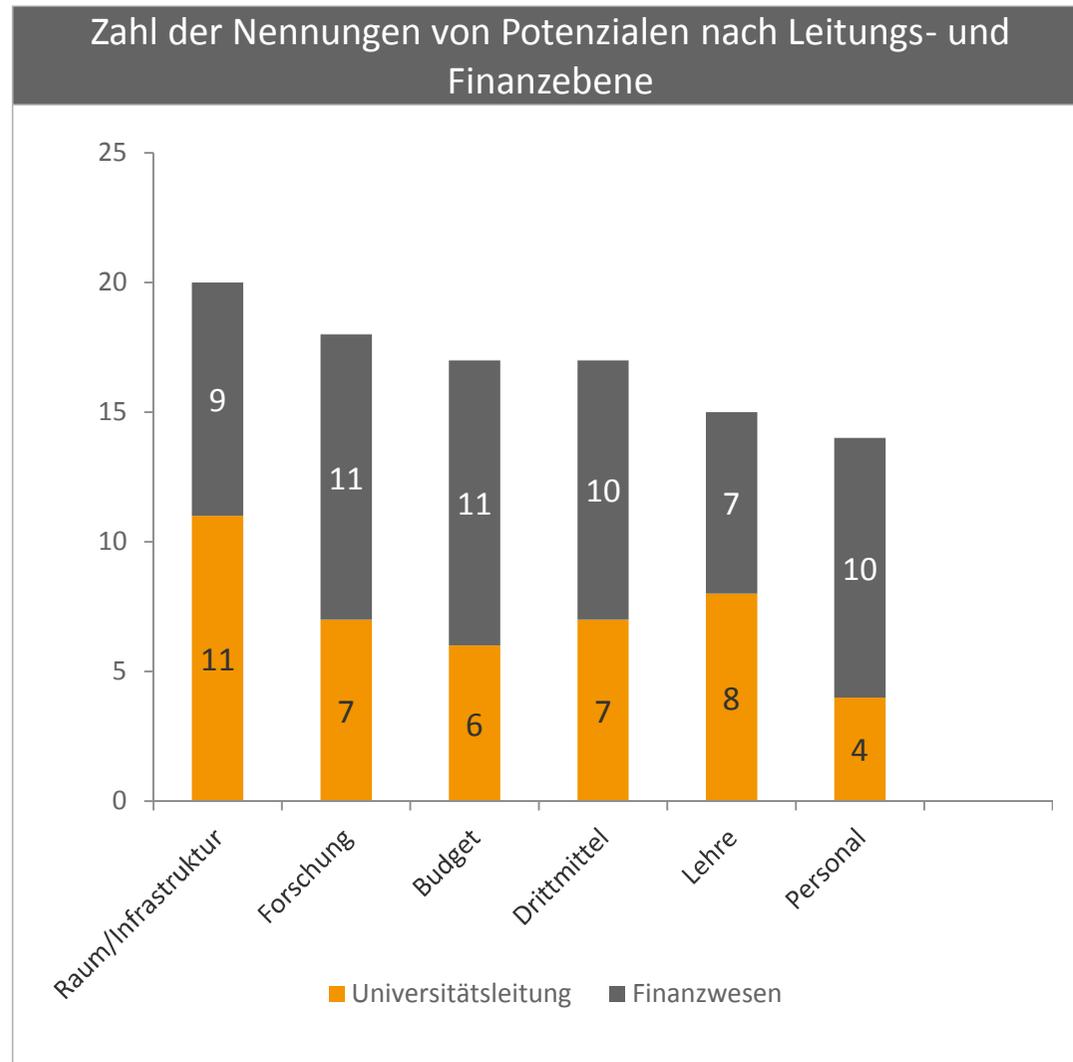
Die unterschiedliche Bewertung von Kameralistik und Doppik ist einschlägig.



- Ein Vergleich zwischen der Bewertung der Rechnungswesenstile zeigt eine sehr deutliche Abweichung zwischen Doppik und Kameralistik.
- Übergreifend teilen Leitungs- und Finanzebene die Einschätzung, dass die Kameralistik nicht die Informationen bereitstellt, die eine effiziente Universitätssteuerung benötigt.

Generelle Entwicklungspotenziale

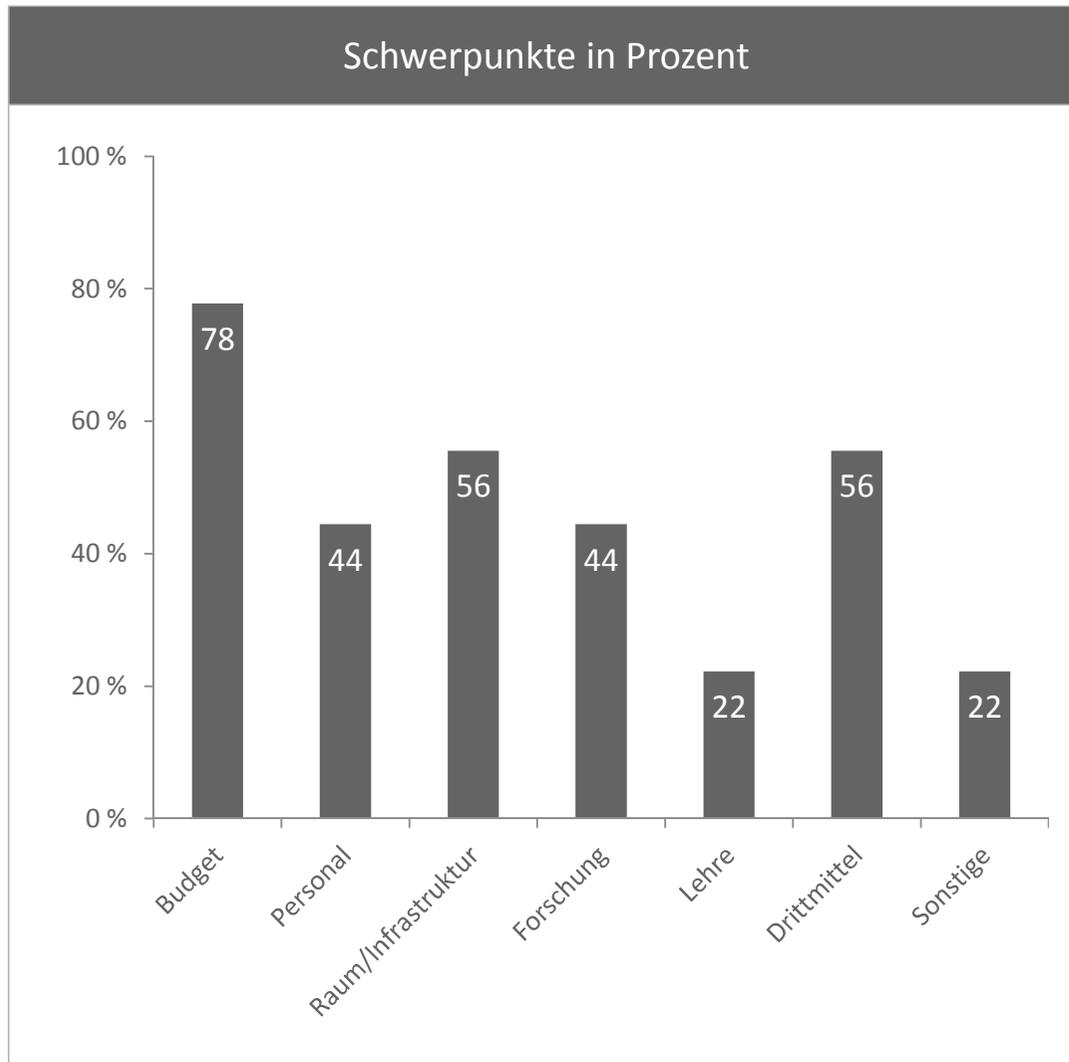
Entwicklungspotenziale liegen im Bereich der Infrastruktur- und Forschungssteuerung.



- Auffällig ist, dass Entwicklungspotenziale der Raum- und Infrastruktursteuerung am häufigsten genannt wurden (20 Nennungen). Zurückzuführen ist dies darauf, dass diese in der Regel noch nicht umgesetzt ist, obwohl hier erhebliche Potenziale gesehen werden.
- Ebenso im Bereich des Forschungscontrollings werden Optimierungspotenziale gesehen. Auch hier sind entsprechende Steuerungsinstrumente häufig nicht umgesetzt.
- In den weiteren genannten Bereichen (Budget, Drittmittel, Lehre, Personal) sind in der Regel bereits entsprechende Steuerungsinstrumente vorhanden. Es werden hier aber Optimierungspotenziale gesehen.

Interne Steuerung/Controlling

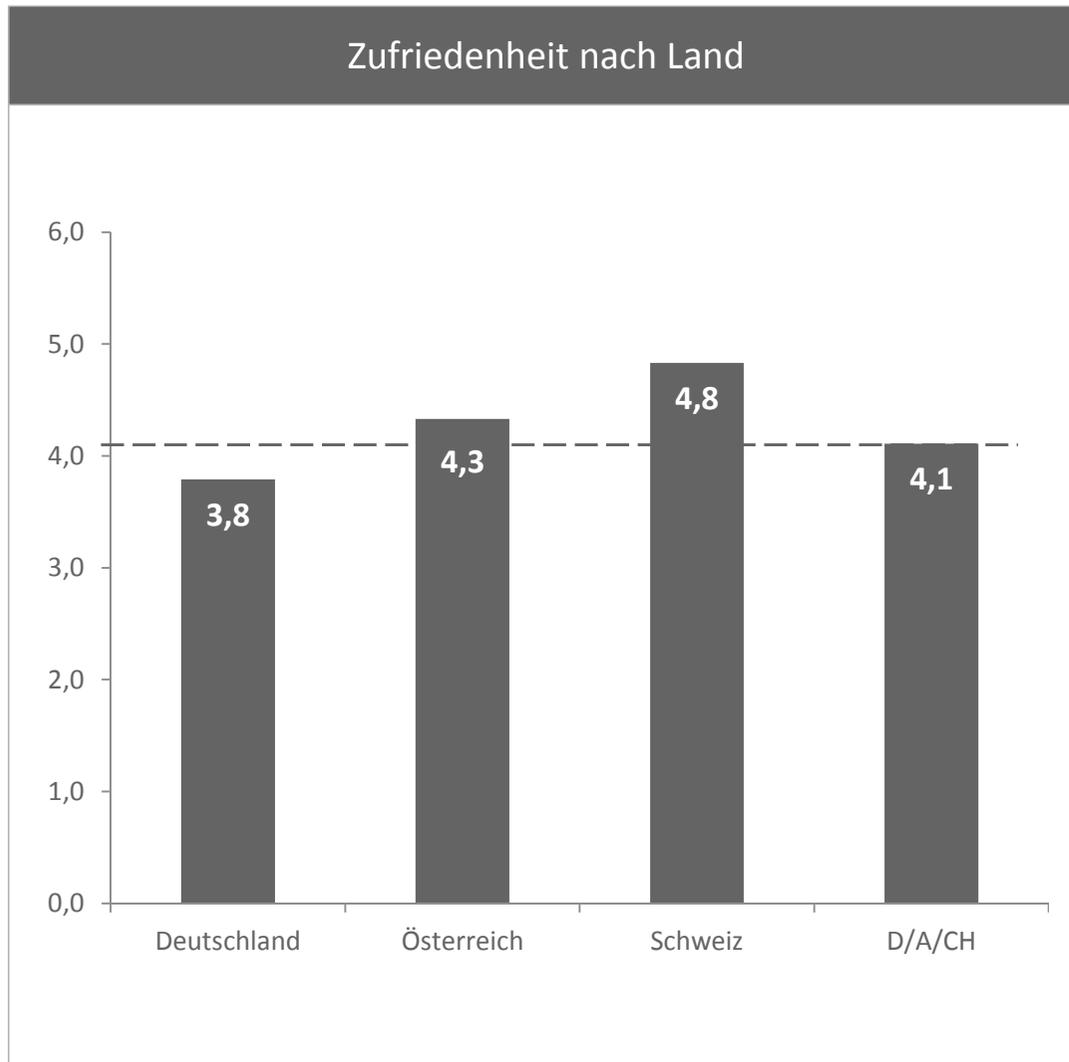
Budgets sind das führende Werkzeug der Universitätssteuerung.



- 78 % der Interviewpartner setzen ausdrücklich Schwerpunkte in der Budgetsteuerung ihrer Universität.
- Damit ist die Budgetierung unabhängig vom Rechnungswesenstil das zentrale Werkzeug.
- Im Vergleich werden in der Steuerung der Lehre mit 22 % die wenigsten Schwerpunkte gesetzt.

Budgetsteuerung

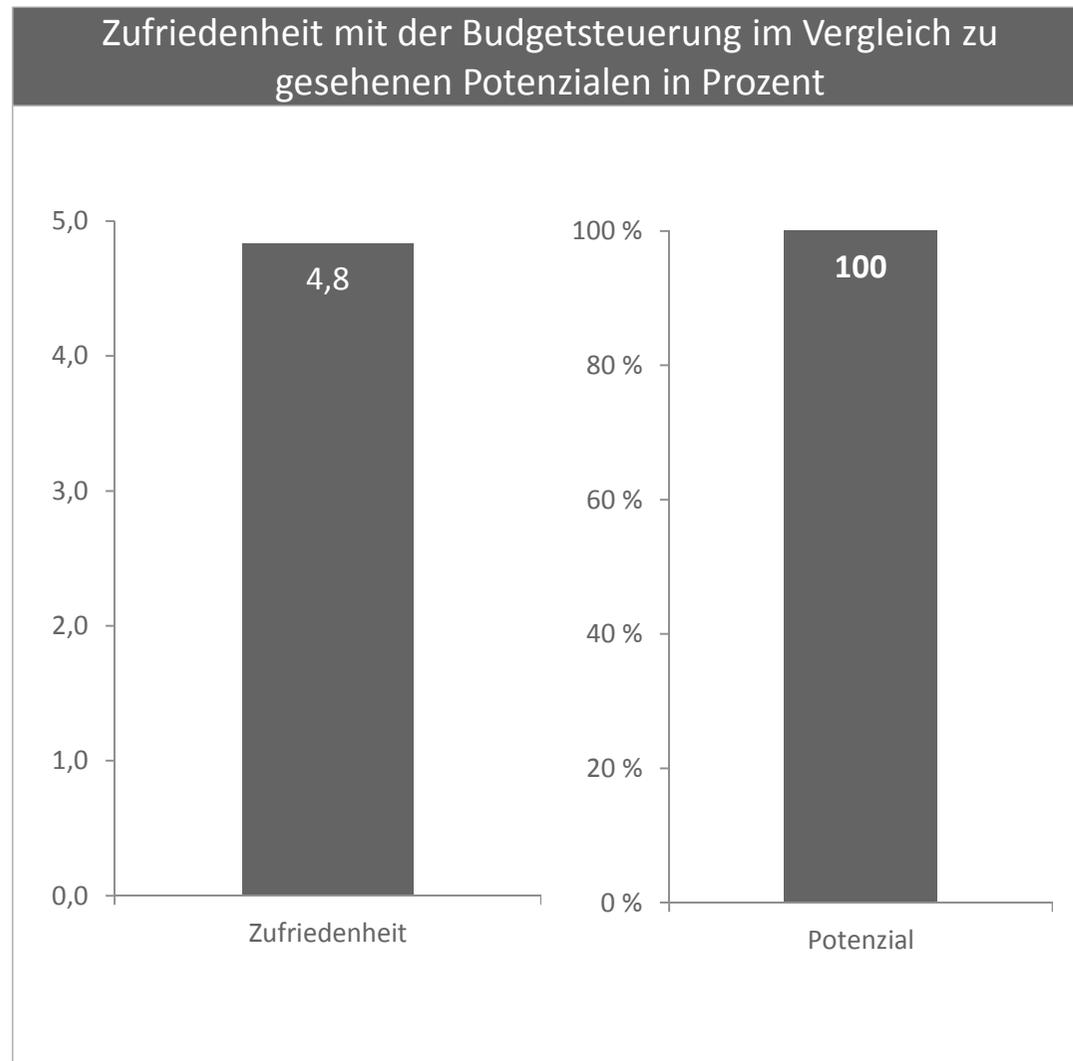
Die Zufriedenheit mit der Budgetsteuerung variiert je nach Land.



- Im Schnitt wird die Zufriedenheit mit der Budgetsteuerung mit 4,1 bewertet.
- Auffällig ist hier, dass in der Schweiz die Zufriedenheit überdurchschnittlich hoch ist (4,8).
- Deutschland ist mit 3,8 im Schnitt unterdurchschnittlich zufrieden.

Budgetsteuerung

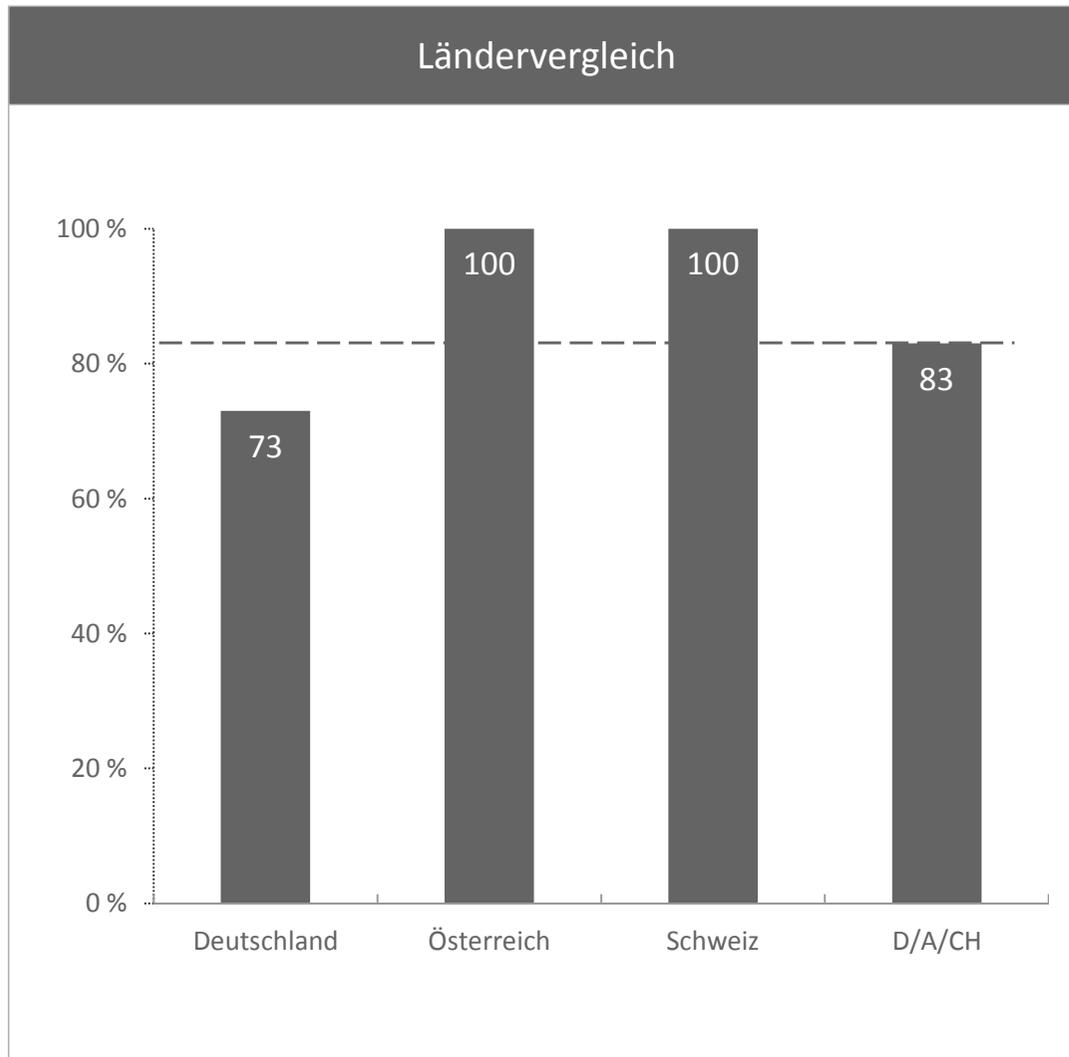
In der in der Schweiz zeichnet sich ein sehr interessantes Bild.



- Obwohl die schweizerischen Hochschulen die Zufriedenheit mit der Budgetsteuerung mit 4,8 bewerten, sehen alle befragten Universitäten Optimierungspotenziale in der Budgetsteuerung.
- Leider lassen sich aus der vorliegenden Datenbasis keine konkreten Erkenntnisse ableiten.

Gesamtsteuerung – strategische Planung und Zielvereinbarungen

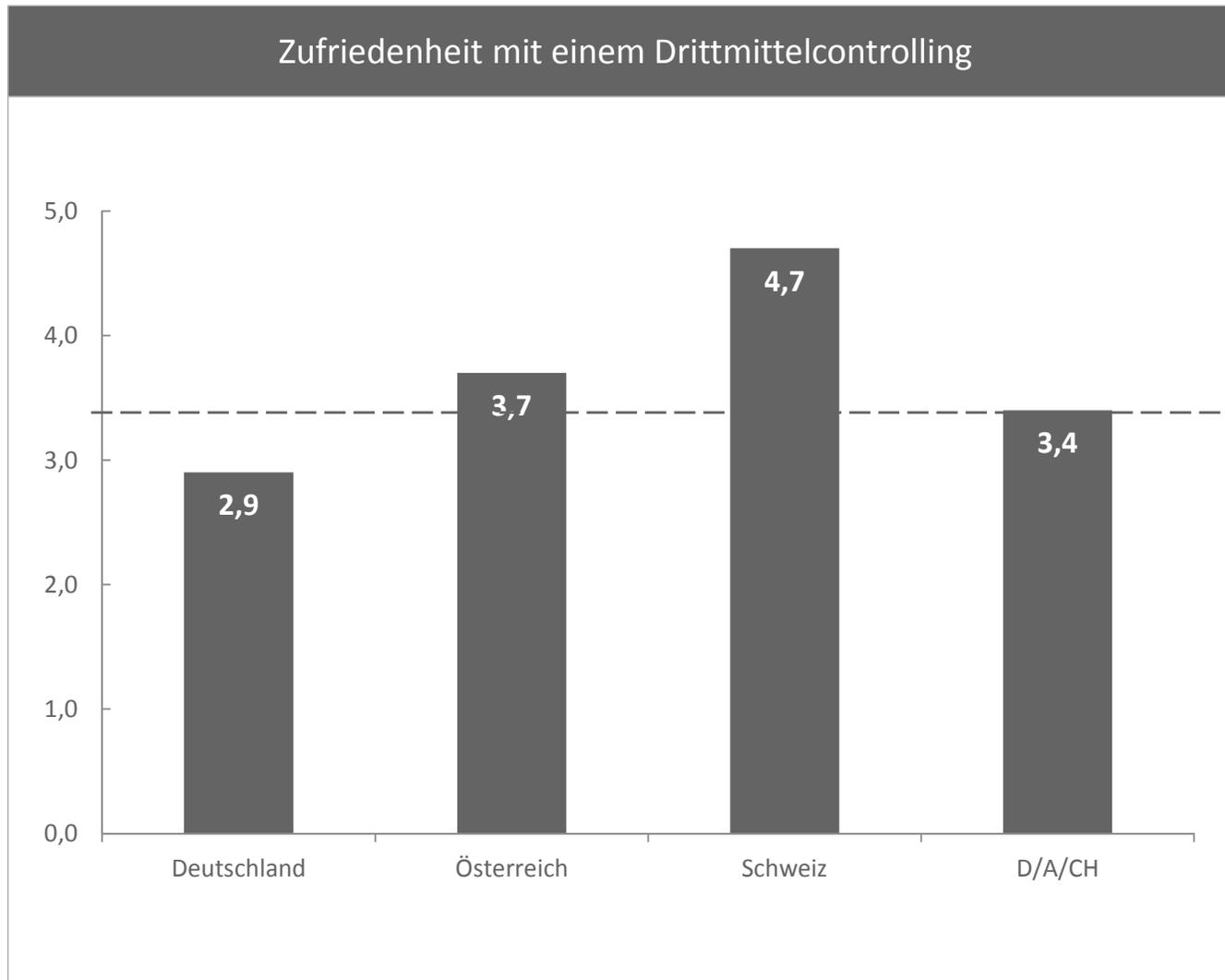
Eine strategische Planung ist noch nicht überall etabliert.



- In Österreich und in der Schweiz existiert aufgrund der geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen an allen befragten Universitäten (100 %) eine Form der strategischen Planung.
- Hingegen wird in Deutschland an 73 % der befragten Universitäten eine strategische Planung durchgeführt, obwohl die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen dies grundsätzlich vorsehen.

Drittmittelcontrolling

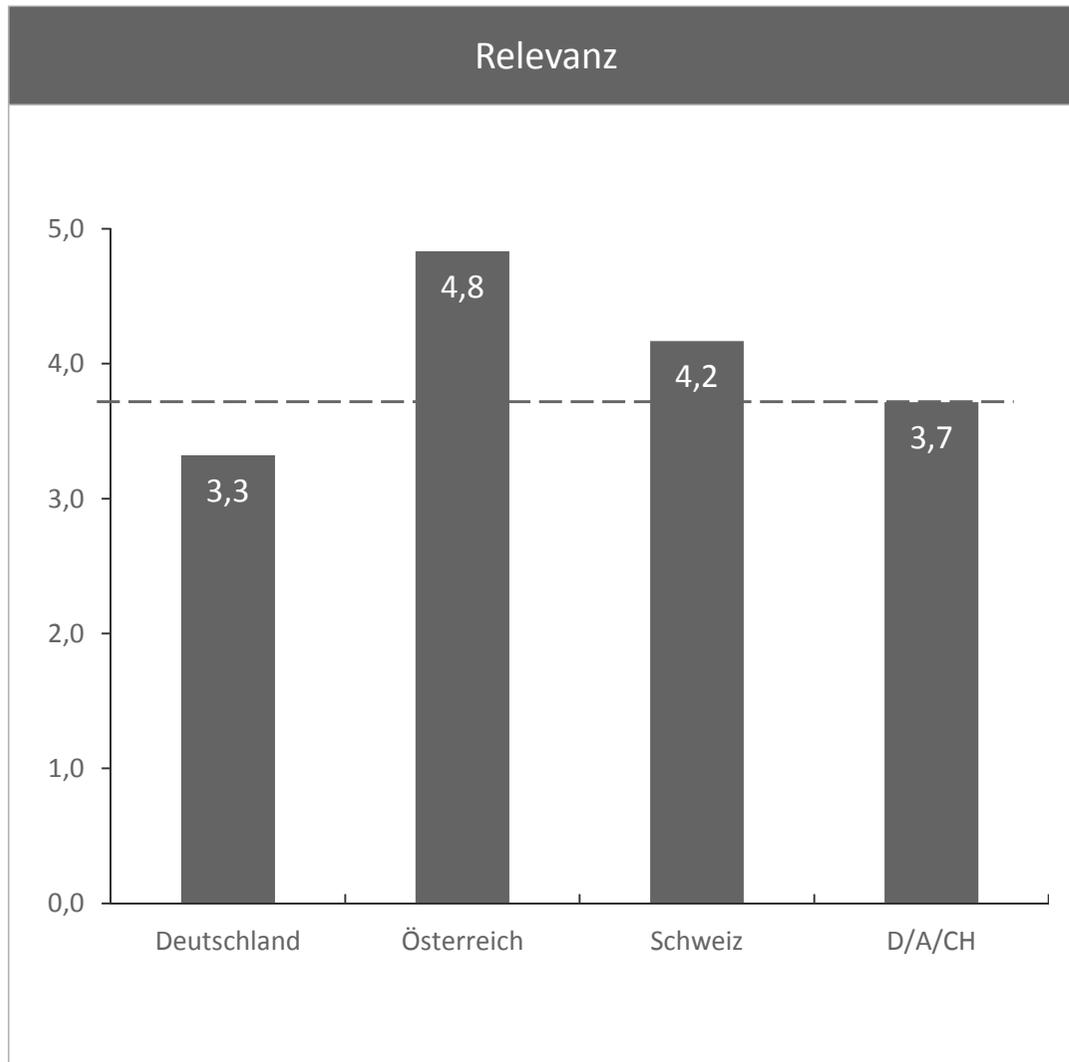
Zufriedenheit mit dem aktuell eingesetzten Drittmittelcontrolling (Mittelwert)



- Beim Vergleich der Zufriedenheit der Universitäten mit dem Drittmittelcontrolling je Land fällt auf, dass die Zufriedenheit in der Schweiz überdurchschnittlich hoch ist.

Universitätsinternes Berichtswesen

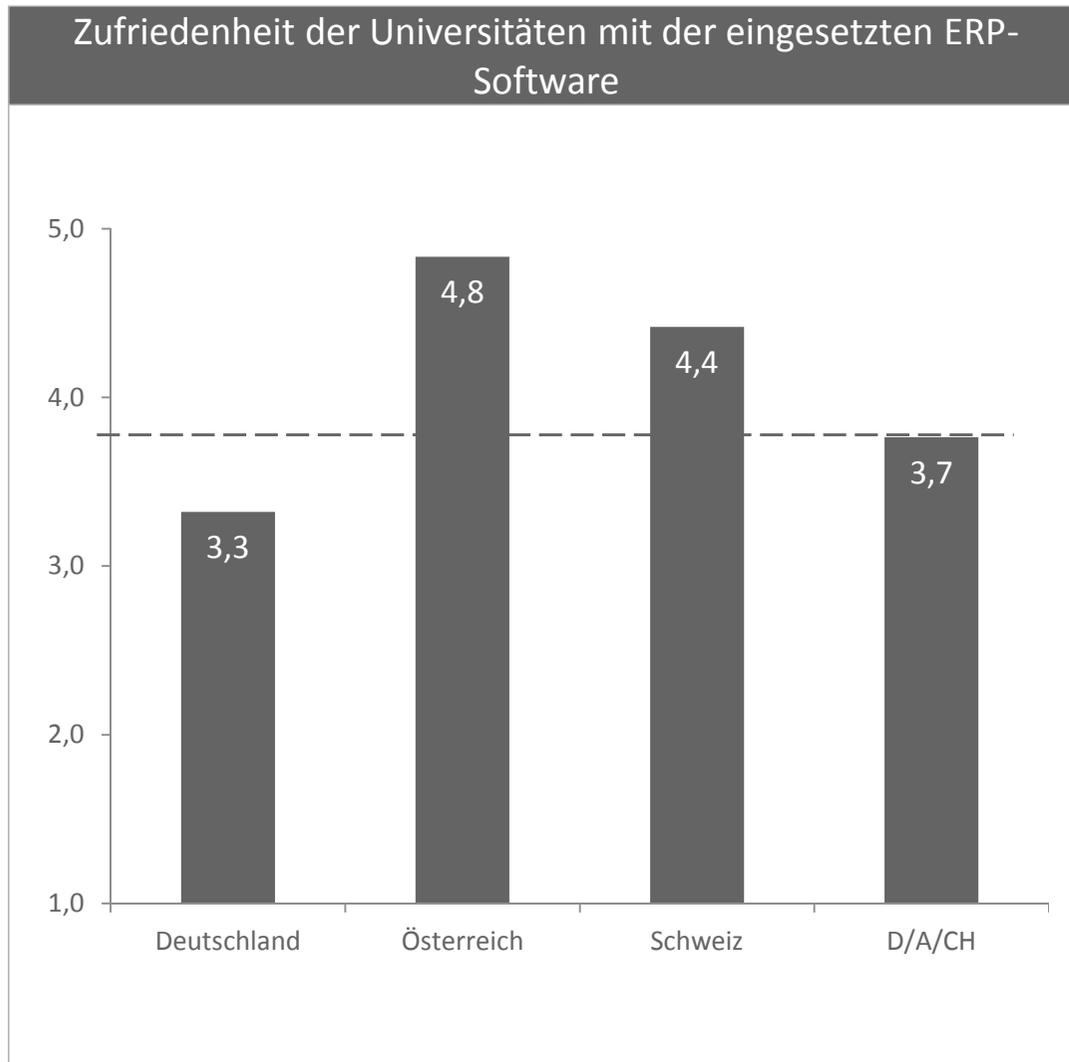
Das Delta in der Zufriedenheit mit dem Berichtswesen ist sehr deutlich.



- Die befragten österreichischen und schweizerischen Universitäten sind bei der generellen Einschätzung mit der Qualität des universitätsinternen Berichtswesens überdurchschnittlich zufrieden.
- Dies gilt nicht für die befragten deutschen Universitäten, diese sind unterdurchschnittlich zufrieden.

IT

Zufriedenheit mit der eingesetzten ERP-Software (Mittelwert)



- Im Durchschnitt sind alle befragten Länder mit der eingesetzten Lösung für die zentralen Geschäftsprozesse zufrieden.
- Die durchschnittliche Zufriedenheit der befragten deutschen Universitäten liegt hierbei jedoch deutlich unter dem Mittelwert. Die befragten österreichischen und schweizerischen Universitäten sind dagegen weitgehend zufrieden mit der eingesetzten ERP-Lösung.

Gliederung des Vortrages



Ausgangslage und Vorgehensmodell



Universitäten im Überblick



Studienergebnisse (Auszüge)



Schlussbetrachtung



Bastian Aker

Projektmanager
Bereichsleiter Haushalt und Controlling

arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH

Schiffgraben 25
D-30159 Hannover

Tel.: +49 511 35 37 47 07

Mobil: +49 162 21 21 93 3

Fax: +49 511 35 37 47 08

www.arf-gmbh.de

bastian.aker@arf-gmbh.de