
Grundlegende Überlegungen zum Akademischen Controlling an Hochschulen

2

Controllingsysteme werden nicht nur in gewinnorientierten Unternehmen eingesetzt, auch an Hochschulen sind sie unerlässlich. Allerdings lassen sich trotz zunehmender Rede von unternehmerischen Hochschulen nicht alle privatwirtschaftlichen Ansätze unreflektiert auf eine wissenschaftliche Institution übertragen. Eine fehlende Profitorientierung und die traditionelle Hochschulkultur erfordern adaptierte Anwendungen und eigene Konzepte.

Das Hochschulcontrolling definiert sich noch stark über das Finanzcontrolling, deren Aufgaben insbesondere in der Budgetplanung, der Durchführung der Kosten- und Leistungsrechnung, der finanziellen Abwicklung von Drittmittelforschungsprojekten sowie der Berichtslegung von Finanzkennzahlen liegen. Eine alleinige Steuerung von Hochschulen durch Finanzkennzahlen greift allerdings zu kurz. Vielmehr verlangen die gestärkte Autonomie, der zunehmende interhochschulische Wettbewerb, die leistungsorientierte Mittelvergabe innerhalb der Organisation, die Internationalisierung und vor allem auch ein stets knapper werdendes Budget eine Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Steuerung um nicht-monetäre Perspektiven (Graf und Link 2010, S. 375). Den kostenmäßigen Betrachtungen sind demnach Leistungsmessungen aus den Kernbereichen Lehre und Forschung gegenüber zu stellen. Dadurch werden die Entscheidungsträger mit umfassenderen Informationen versorgt und verleiht ihren Entscheidungen eine höhere Legitimation. Um das Bewusstsein der notwendigen Berücksichtigung der Prozesse und Leistungen in Lehre und Forschung zur Hochschulsteuerung und Erreichung der operativen und strategischen Ziele zu schärfen, wird das Controlling an Hochschulen als Akademisches Controlling bezeichnet. Dieser Begriff soll vor allem auch verdeutlichen, „dass das System den speziellen Zielen und der Kultur einer akademischen Einrichtung gerecht wird“ (Ziegele et al. 2008, S. 17).

2.1 Grundsätzliche Anforderungen an das Akademische Controlling

Unter Hochschulen besteht bislang keine konkrete und einheitliche Definition von Akademischem Controlling, anstatt dessen richtet jede Hochschule ihr Controllingsystem an den eigenen Anforderungen zur Steuerung und Entscheidungsfindung aus und setzt jene Controllinginstrumente ein, die zur Informationsunterstützung der Entscheidungsträger am besten dienen. Dennoch lassen sich Anforderungen definieren, die ein Akademisches Controlling erfüllen sollte.

Anforderungen an das Akademische Controlling

- Es soll entscheidungsunterstützende Informationen generieren und durch seine betriebswirtschaftliche Funktion Entscheidungen ermöglichen.
- Es soll Prozesse mitgestalten und den Zusammenhang mit den Hochschulzielen herstellen.
- Es soll Daten und Informationen zur Unterstützung der operativen Geschäftsprozesse und der strategischen Planungs- und Steuerungsprozesse bereitstellen.
- Es soll eine Kosten- und Leistungstransparenz schaffen.
- Es soll aussagekräftige und verwertbare Kennzahlen in Zusammenarbeit mit Entscheidungsträgern definieren.
- Es soll ausgewertete Daten anschaulich aufbereiten, analysieren und interpretieren.
- Es soll eine Dienstleistungsfunktion ausüben.

Damit wird klar, dass sich das Akademische Controlling nicht bloß auf die Rolle des Kontrolleurs und Datenlieferanten einschränken lässt, sondern auch alle Phasen der Hochschulprozesse aktiv unterstützt und den Entscheidungsträgern beratend zur Seite steht. Darüber hinaus werden Leistungen messbar und folglich transparent und vergleichbar gemacht. Neben der Unterstützung der hochschulinternen Steuerung übernimmt das Akademische Controlling gewöhnlich auch die Rechenschaftslegung an externe Stakeholder.

2.2 Grundorientierungen des Akademischen Controllings

Das Verständnis von einem Akademischen Controlling wird durch seine Grundorientierungen komplettiert. Hierzu zählen Ziegele et al. (2008, S. 8 ff) insbesondere die

- Zielorientierung,
- Entscheidungsorientierung,
- Prozessorientierung und
- Serviceorientierung.

Wesentlich für die Zielorientierung ist die Mitwirkung bei der kontinuierlichen Überprüfung der definierten Ziele. Ergänzend dazu ist auf die Wirkung der Ziele zu achten. Die Zielorientierung zeigt sich auch darin, dass das Akademische Controlling nicht nur in die Vergangenheit zurückblickt, sondern durch die Bereitstellung von Informationen und Analyse von Daten auch neue Ziele für die Hochschule anstößt. Die Entscheidungsorientierung besagt, dass sich die Auswertung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten auf die Fundierung von Entscheidungen auszurichten hat. Nicht alle Informationen werden zwar immer unmittelbar entscheidungsrelevant sein können, zu verzichten ist aber auf die Sammlung unnötiger Daten, die zu einem Datenfriedhof führen. Wichtig für die Annahme der Entscheidungsunterstützung durch die Nutzer ist die Akzeptanz des Akademischen Controllings. Durch die Prozessorientierung sollen wichtige Prozesse erkannt und dafür zweckmäßige Controllinginstrumente eingesetzt werden. Entscheidungsprozesse, wie etwa der Zielvereinbarungsprozess, sollen vom Beginn bis zum Ende vom Akademischen Controlling begleitet werden. Mit der Prozessorientierung geht ferner ein Effizienzgedanke einher, zum einen hinsichtlich schlanker Prozesse, zum anderen im Sinne eines Kostenbewusstseins. Die Serviceorientierung richtet sich auf die Unterstützung aller zentralen und dezentralen Entscheidungsträger, und nicht nur der Hochschulleitung, im danach möglichen Ausmaß auch der restlichen Hochschulangehörigen (wie etwa Studierende und Forschende). Dies fundiert das Akademische Controlling als Dienstleistungseinrichtung. Serviceorientierung schlägt sich aber auch in der Verwertbarkeit von Datenauswertungen, Kennzahlen und Berichten nieder, indem zweckdienliche Daten nutzerbezogen aufbereitet werden.

Des Weiteren stellt sich noch die Frage, inwieweit das Akademische Controlling mit dem Qualitätsmanagement der Hochschule konkurriert. Denn auch das Qualitätsmanagement ist in der Regel ziel- und prozessorientiert ausgerichtet und je nach Ausgestaltung das Qualitätsmanagement oder das Akademische Controlling weiter gefasst. Oft aber ergänzen sich die beiden, entweder als Stabstellen oder dadurch dass das Akademische Controlling als Teil des Qualitätsmanagements verstanden wird, „indem es die quantitativen Grundlagen, Analysen und Instrumente zur Entscheidungsfindung in qualitativen Prozessen liefert“ (Ziegele et al. 2008, S. 14).

Ein ebenfalls essenzielles Thema für das Akademische Controlling ist die IT-Unterstützung. Der Wahl des für die Hochschule geeigneten IT-Systems kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Je besser die hochschulbezogenen Daten verfügbar, auswertbar und aufbereitbar sind, desto zeiteffizienter und personalressourcenschonender kann die Bereitstellung von Informationen erfolgen und vielfältiger sind die Datenauswertungsmöglichkeiten. Entscheidend ist die Schaffung eines integrierten Informationssystems, um unterschiedliche Datenbanken zusammenführen und Daten miteinander verknüpfen zu können (Täschner 2014, S. 55). Zudem müssen Daten auch historisiert auswertbar sein, damit sich zeitliche Entwicklungen darstellen und analysieren lassen. Der Einsatz von Data Warehouse-Systemen wird daher empfohlen (Küpper 2007, S. 87).



<http://www.springer.com/978-3-658-19757-5>

Akademisches Controlling an Hochschulen

Aufgaben, Ziele, Erfolgskriterien

Schelenz, M.

2018, VII, 48 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19757-5