

AKADEMISCHES CONTROLLING

Weiterentwicklung durch Quervernetzung –
Wie die Operationalisierung an Hochschulen gelingen könnte

Die Hochschulleitung braucht kein technisches Informationssystem in Form vieler Einzelberichte, sondern eine intelligente Beratung durch ihre internen Fachspezialisten.

In den vergangenen 20 Jahren haben sich viele Instrumente zur zukunftsgerichteten Steuerung der Hochschulen etabliert. Würde vernetzter und im Zusammenhang gedacht, entstünde ein größerer Erkenntnisgewinn zur Steigerung der Qualität in der Hochschulentwicklung.



Foto: Q&Eorg.berlin

Susanne Grebe

hat im Hochschulcontrolling und als Prozessberaterin bei SAP gearbeitet. Heute ist sie freiberuflich tätig und beschäftigt sich mit der Gestaltung gelingender, auf Beteiligung und Interdisziplinarität setzender innerbetrieblicher und vertrauensvoller Zusammenarbeit.

In der Wissenschaft wird immer stärker interdisziplinär an der Lösung von Problemen gearbeitet. Dieser Beitrag stellt die These auf, dass die Vernetzung von Fachspezialisten aus Führungs- und Unterstützungsprozessen zu *einem* Beratungssystem auch in Hochschulmanagement und Verwaltung stärker forciert werden muss.

Beobachtung

Es bedarf zunehmend einer unternehmerischen Leistung, die Hochschule als zukunftsorientierte Organisation zu führen, auch wenn Hochschulen keine Wirtschaftsunternehmen sind. Die Lehr- und Forschungslandschaft und die Anforderungen an ein ihr gerecht werdendes Management haben sich geändert. Exzellenz in Lehre und Forschung entsteht heute unter anderem durch vielfältige Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit. Das zeitnahe Reagieren auf Weiterentwicklungen im Wissenschaftsbereich steigert die Komplexität und Notwendigkeit adäquater Anpassungen von Führungs- und Verwaltungsprozessen.

Der Begriff des Controllings tauchte Mitte der 1990er-Jahre erstmals an Hochschulen auf. Im Gegenzug für eine Finanzautonomie (Globalhaushalte) wurde von den Ländern die Einführung von Instrumenten zur Steuerung dieser neuen Haushalte gefordert. Als eines der ersten und als Kern wurde die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) gesehen und begonnen, dieses privatwirtschaftliche Instrument an die Hochschulumgebung anzupassen. Noch heute wird oft angenommen, Controlling sei ein Synonym für KLR.¹ Ende der 1990er-Jahre folgten andere Instrumente für die zukunftsorientierte Hochschulsteuerung, wie zum Beispiel Akademisches Controlling, Qualitätsmanagement, Zielvereinbarungen, Risikomanagement, Prozessanalysen.

Die heute im Einsatz befindlichen Instrumente sind entstanden auf der Suche nach Steuerungsmechanismen oder wurden durch Verordnung von außen in die Hochschule gebracht. Sie wurden eingeführt mit mehr oder weniger hohem Nutzungsgrad und stehen noch zu oft unverbunden nebeneinander. Eine Studie der CHE konstatiert 2008:

Die Hochschulen sind immer noch auf der Suche nach diesem konsistenten Gesamtansatz zur Steuerung eines komplexen Systems, das nach wie vor starker politischer Außensteuerung unterliegt und zudem nur für den sehr kleinen Anteil seiner wirtschaftlichen Leistungen Marktsituationen mit Preisen kennt.

Controlling ist ein Sammelsurium aus Einzelinstrumenten, die untereinander nicht verbunden sind und kein konsistentes Gesamtsystem ergeben.² Vermutlich gilt dies auch heute noch.

Die Hochschulen sind immer noch auf der Suche nach diesem konsistenten Gesamtansatz zur Steuerung eines komplexen Systems, das nach wie vor starker politischer Außensteuerung unterliegt und zudem nur für den sehr kleinen Anteil seiner wirtschaftlichen Leistungen Marktsituationen mit Preisen kennt.

Seit 2001 haben sich die Controller der deutschen Hochschulen auf zehn Tagungen zum Thema Controlling an der Hochschule Zittau/Görlitz getroffen. Im Herbst 2019 hat die Hochschule Zittau/Görlitz die Tagungsserie beendet. Zum Abschluss wurden die Teilnehmer gebeten, die sie im Zusammenhang mit Controlling bewegenden Fragestellungen zu artikulieren. Es entstand eine Liste aus 70 Punkten mit Diskussions- und Unterstützungsbedarf für die Steuerung von Hochschulen, bei der digitalen Transformation, einem integrierten Berichtswesen, beim strategischen Controlling, bei der Organisationsentwicklung und dem Prozessmanagement, bei der Vernetzung quantitativer und qualitativer Kennzahlen, beim Risikomanagement, bei „Controlling und Struktur“ sowie der zeitgemäßen Rolle des Controllers.

Hypothese: zusammen denken – zusammendenken

Für die Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit als oberstes Ziel der Hochschule muss eine nachhaltige Strategie alle sozialen, wirtschaftlichen, technologischen,

ökologischen und gesellschaftspolitischen Aspekte einbeziehen. Setzt man also voraus, dass die Hochschulleitung in dieser Zielerreichung umfassend beraten werden will, müsste geklärt werden, *wie* dies ausgestaltet werden kann, damit es möglichst wirkungsvoll und effizient gelingen kann.

Die Lösung wird in der vertrauensvollen Zusammenarbeit der handelnden Akteure sowie der Zusammenführung vorhandener, geeigneter Instrumente verortet. Entscheidend scheint die Art und Weise der Umsetzung zu sein.

In der Operationalisierung geht es darum, ein gedankliches Konstrukt oder Konzept in den Versuch, die Fläche oder den Betrieb zu bringen. In unserer immer komplexer werdenden Welt sind die Ergebnisse unseres Handelns nicht immer voraussehbar, es gibt keine Blaupausen und bekannte Lösungswege. Daher kann ein sehr abstraktes Ziel (eben das der Exzellenz von Lehre und Forschung) auch nur als Prozess des Lernens, Fehlermachens, Korrigierens, Anpassens – als Experiment – erreicht werden.

Neue Formen der Beratung

Das alles klingt nach einer bedeutungsvollen Schlüsselrolle. Bisher schrieb man diese dem Controller zu. Seit Entstehung des Controllings gab es auch eine Weiterentwicklung der Rolle des Controllers. War er zuerst nur ein Zahlenlieferant, wurde er später zum Reporter, dann zum Navigator. Mittlerweile spricht man bereits vom Controller 4.0³, der sogar als Business Partner der Geschäftsleitung gesehen wird. Auch wenn die Kategorisierung 4.0

ein wenig vermessen scheint, da jede Stufe eine evolutorische Entwicklung voraussetzen würde, kann man doch einen gewünschten Veränderungsbedarf vom reinen Datenlieferanten zu einer kompetenten, beratenden, proaktiv handelnden, alle Entwicklungseinflüsse überschauenden Unterstützung der Leitung erkennen. Akademisches Controlling 2.0?

Nennen wir die Rolle einfach einmal „Beratung der Hochschulleitung“. Diese müsste über sehr komplexe Kenntnisse aller Bedingungen verfügen, die in das System einfließen. Die Komplexität schließt dabei alle extern auf die Hochschulentwicklung einwirkenden, aber auch alle internen Faktoren und Mechanismen ein. Es müsste ein Universalgenie sein, wollte er/sie diesen Prozess alleine stemmen. Selbst wenn er/sie eine gute systemische Ausbildung hat und sich daher alle Informationen sämtlicher einwirkender Aspekte beschaffen würde, er/sie müsste sie für eine führungstaugliche Entscheidungsgrundlage sichten, verstehen, zusammenfassen, in Beziehung zueinander stellen, interpretieren und Schlüsse zie-

Für die Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit als oberstes Ziel der Hochschule muss eine nachhaltige Strategie alle sozialen, wirtschaftlichen, technologischen, ökologischen und gesellschaftspolitischen Aspekte einbeziehen.

hen, auf deren Basis weitreichende Entscheidungen mit eventuell irreversiblen Effekten angestoßen werden.

Wie wäre es, wenn die „Beratung“ stattdessen aus einem interdisziplinären Team aus Fachspezialisten bestünde und die jeweiligen Fachexperten für externes Wissensmanagement und interne Disziplinen (Personal-, Lehrleistungs-, Forschungsleistungs-, Kosten- und Raumdaten sowie IT-Management und Strategie-/Organisationsentwicklung und andere), vielleicht mit Unterstützung aus der Wissenschaft zusammenkämen? Auch fachfremde Personen können wichtige Impulse geben. Alle zunächst unabhängigen Einzelinformationen würden zusammengebracht, es würde durch Gegenüberstellung, Zusammenführung und Diskussion ein echter interdisziplinärer Austausch entstehen und Abhängigkeiten würden erkannt werden, die mit dem jeweiligen Fachwissen interpretiert und begründet zu neuen Erkenntnisgewinnen für alle und in der Sache führen.

Lösungsansatz für eine Operationalisierung der Qualitätsentwicklung – Von den Rohdaten zu aussagekräftigen Informationen

Meist wird zur Beratungsunterstützung zuerst eine einheitliche Software zur Datenverwaltung gefordert. Aber welche Daten müssen zusammengebracht werden, wieviel und in welcher Detailtiefe, was ergibt überhaupt Sinn? Für welche Entscheidungen müssen monetäre Daten einbezogen werden, wo sind Entscheidungen nur aufgrund qualitativer nicht-monetärer Informationen, vielleicht sogar wider oder trotz einer monetär eher ungünstigen Erkenntnis zu treffen, weil gerade dies eine Differenzierung oder eine bewusste regionale Absetzung in der Hochschullandschaft ausmacht?

Teilt man den gesamten Prozess des Berichtswesens in zwei Teile, den Datenbeschaffungs- und den Infor-

mationsgewinnungsprozess, stellt man fest, dass es im ersten Teil nicht um eine wertschöpfende Tätigkeit geht, sondern diese erst bei Umwandlung der Daten zu Informationen durch Analyse und Auslegung beginnt. Man kann sogar so weit gehen, alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten als die Wertschöpfung behindernd oder gar als Verschwendung zu bezeichnen.⁴

Die Lösung, dies abzustellen, liegt in der Standardisierung, Digitalisierung und Automatisierung dieses Teilprozesses. Empirischen Erhebungen zufolge werden circa 70 Prozent der Aufwände in diesem Teilprozess verbraucht, was wiederum heißt, dass nur wenig Zeit für die wirklich wertschöpfenden Tätigkeiten im Controlling bleibt.⁵ Dem Part, dem aus Sicht der Hochschulleitung das Hauptaugenmerk zukommen muss – der Lieferung von aussagefähigen Handlungsempfehlungen –, kann das Controlling derzeit zu wenig Energie schenken, weil es mit einem zu



Abb. 1: Das Beratungssystem in der Qualitätsentwicklung

hohen manuellen Aufwand Tätigkeiten ausführt, die einen hohen Wiederholungs-, Standardisierungs- und Automatisierungsgehalt haben.

Von Einzelkämpfern zur interdisziplinären Gemeinschaft

Könnten diese Aufwände bei allen beteiligten Datenlieferanten gesenkt werden, dann entstünden freie Potenziale für gemeinsames Experimentieren und Lernen. Warum sollte das, was in der Forschung gelingt, nämlich interdisziplinär weiter zusammenzurücken, nicht auch für die gesamtuniversitäre Qualitätsentwicklung funktionieren?

Die Idee ist nicht neu. In den vergangenen Jahren entstanden mit diesem Ansatz innerhalb von bestehenden Strukturen und im realen Arbeitsumfeld praxisorientierte Zukunftslabore, Denkfabriken oder Experimentier- und Lernräume. Sie alle haben eines gemeinsam: Sie folgen der aus dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) stammenden Vorgehensweise einer iterativen, schrittweisen Verbesserung der Qualität. Dies wird leider noch sehr selten bei administrativen, planerischen und kreativen Prozessen angewendet! Dabei sind die Aufgaben heute so komplex, dass ein solches Vorgehen angebracht scheint.

Experimentier- und Lernräume sind moderierte, gemeinsame Denkprozesse, deren Ziel es ist, mit allen Beteiligten zusammen zu neuen, nachhaltigen Lösungen zu kommen, diese zu erproben und über einen längeren Zeitraum immer wieder anzupassen oder weiterzuentwickeln. Nur durch eine Beteiligung von Fachspezialisten, Führungskräften, Fachfremden, auch Personalräten im Prozess der kollektiven Qualitätsentwicklung ist es möglich, zusammengeführte Daten in jeder möglichen Konstellation zu interpretieren und folgerichtige Informationen abzuleiten.

Man könnte so zum Beispiel herausfinden, inwieweit Maßnahmen zur Zufriedenheit der Studierenden mit

Studiendauer oder Kosten in den Studienfächern korrelieren und welche Erkenntnisse daraus für die weitere Ausgestaltung des Studienangebotes gezogen werden können. Oder wie Profilbildung von Fächern oder Bereichen bewusst gesteuert werden könnte, wenn erkannt wurde, in welchem Maße Lehrerfolg den Drittmittelerfolg (oder vice versa) beeinflusst.

Es geht nicht darum, alle Instrumente und vorhandenen Daten zusammenzuführen und in einem System abzubilden. Das gemeinsame, auf Beteiligung und Mitbestimmung orientierte Denken und Lernen kann herausfinden, welche entscheidungsrelevanten Informationen für ein die Qualitätsentwicklung sinnvoll unterstützendes Akademisches Controlling wirklich gebraucht werden. Gemeinsame Experimentier- und Lernräume wirken durch die Partizipation unterschiedlicher Akteure vertrauensbildend, akzeptanzfördernd, motivierend und einer „Versäulung“ von Struktureinheiten entgegen, ohne dass die Notwendigkeit der Bildung neuer Struktureinheiten entsteht. Sie müssen vom Management vehement gewollt sein und um nachhaltig zu wirken auch so lange begleitet und ermöglicht werden, bis ihre Einbettung in die reguläre Praxis gelungen ist.

Postskriptum: Begriffsklärung und Analyse

Dieser Teil ist nur für Neugierige gedacht, die sich für die Begriffsbestimmung und tiefere Analyse interessieren.

Operatives und strategisches Controlling

Der Begriff des Controllings kam zuerst als Instrument zur Beherrschung finanzieller Flexibilisierung ins Spiel. Diese reine Haushalts- und Kostensicht hat dazu geführt, dass der Begriff nach wie vor hauptsächlich negativ behaftet ist („Kontrolling“) und dies auch durch andere, die qualitative Seite betonende Instrumente nicht losgeworden ist.

Dem Part, dem aus Sicht der Hochschulleitung das Hauptaugenmerk zukommen muss – der Lieferung von aussagefähigen Handlungsempfehlungen –, kann das Controlling derzeit zu wenig Energie schenken, weil es mit einem zu hohen manuellen Aufwand Tätigkeiten ausführt, die einen hohen Wiederholungs-, Standardisierungs- und Automatisierungsgehalt haben.

Vielleicht entsteht der Irrtum aus einer meist wortwörtlichen Übersetzung des Begriffs Controlling statt der umfassenderen Betrachtung des im Englischen tatsächlich gemeinten: to control = steuern, lenken, führen. War der Begriff bei der Übernahme in den Hochschulsektor einfach unglücklich gewählt?

Im Übrigen sieht sich Controlling in der Privatwirtschaft mit denselben Missverständnissen und Fragen konfrontiert. Ist das rein zahlengetriebene Instrument überhaupt das adäquate Steuerungsinstrument? Versorgen wir die Führungsebene mit den richtigen Informationen, um das Unternehmen zu managen?

Branchenunabhängig stellen sich also die Fragen: Reicht es, Informationen in Berichten als sogenanntes Füh-

Wie werden Zahlenreihen, Ist-Soll-Vergleiche, Periodenvergleiche, erhobene monetäre und nicht-monetäre Daten zu echten, das heißt relevanten Informationen? Und müssen wir manchmal trotzdem mehr Daten erzeugen und verarbeiten, um doch dann durch Komplexitätsreduktion wiederum den wertschöpfenden Gehalt zu filtern?

rungsinformationssystem nach oben zu geben? Beinhaltet die Rolle des Controllings nur die Informationsüberbringung? Was braucht Führung von operativen Einheiten? Und im Gegenzug, was benötigen diese von der Führung? In Zeiten von Datenüberflutungen entsteht die Frage, wer filtert die benötigten Informationen? Was wird überhaupt wirklich benötigt? Wie viel? In welcher Form?

Eins ist klar: Es werden oft zu viele Daten erzeugt, die später auf den sprichwörtlich bekannten „Datenfriedhöfen“ enden. Es werden Auswertungen und Berichte entwickelt und darüber viele Kapazitäten gebunden, aber sind da immer wirklich nur steuerungsrelevante Informationen drin? Wie werden Zahlenreihen, Ist-Soll-Vergleiche, Periodenvergleiche, erhobene monetäre und nicht-monetäre Daten zu echten, das heißt relevanten Informationen? Und müssen wir manchmal trotzdem

mehr Daten erzeugen und verarbeiten, um doch dann durch Komplexitätsreduktion wiederum den wertschöpfenden Gehalt zu filtern?

Operatives Controlling

Das operative Controlling in Hochschulen verkörpert im Wesentlichen alle kurz- und mittelfristigen Prozesse der Hochschulfinanzien, wie die (Budget-) Planung, die Durchführung des Globalhaushaltes inklusive der finanziellen Seite der innerhochschulischen Mittelverteilung, den Jahresabschluss, das Drittmittelmanagement, die Kosten- und Leistungsrechnung (zur Ermittlung des Betriebsergebnisses) sowie das Berichtswesen der Finanz- und KLR-Daten nach innen und nach außerhalb der Hochschule (zum Beispiel an zuständige Wissenschaftsministerien und Drittmittelgeber).

Dies schließt neben der Abwicklung der Finanzen auch die damit in Zusammenhang stehenden Prozesse ein sowie das Prozessmanagement eines einheitlichen Datenverständnisses bezüglich der Beschaffung, Extraktion, Aggregation, Kommentierung und Plausibilisierung von Daten sowie die Durchführung von Abweichungsanalysen – kurz das *Datenmanagement*.

Strategisches Controlling

Zum strategischen Controlling zählen die strategische Analyse und die Formulierung und Umsetzung der aus der Hochschulentwicklung abgeleiteten Strategie. Dazu gehört auch die Definition von Kennzahlen beziehungsweise Zielgrößen, an Hand derer das strategische Controlling den Erfolg feststellen kann. Denn dies ist der eigentliche Zweck des strategischen Controllings: Es dient der Früherkennung von Abweichungen zwischen Zielgrößen und eingetretenen Istgrößen als Erfolgskontrolle, um ein angemessenes Gegensteuern bei der Erreichung langfristiger Ziele zu ermöglichen. Das strategische Controlling benötigt zuerst eine Vision

und daraus folgend eine Zielformulierung als Eingangsgrößen, bevor es selbst eine Strategieplanung daraus ableitet.

Das strategische Controlling definiert nach diesem Verständnis nicht Vision und Ziele, auch wenn es möglichst nah an diesem Geschehen angesiedelt sein sollte. Es befähigt die Hochschulleitung, auf Basis führungsrelevanter Informationen begründete Entscheidungen zu treffen.

Auch hier beinhaltet die Rolle des strategischen Controllings die Ausübung des strategischen Prozess- und Datenmanagements. Dazu gehören gegenwärtig die Unterstützung der Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Land sowie zwischen Hochschulleitung und Wissenschaftsbereichen. Zudem die Definition von innerhochschulischen Mittelverteilungsmodellen und Entwürfen/Vorgaben von Kennzahlen, nicht-monetären Qualitätsbeziehungsweise außerhochschulischen Faktoren und Berichtsstandards.

Akademisches Controlling = strategisches + operatives Controlling?

Den Begriff des Akademischen Controllings gibt es seit den 2000er-Jahren. Er sollte den Unterschied eines hochschuladäquaten Ansatzes zum betrieblichen Controlling aufzeigen und als konsistentes Gesamtmodell im akademischen Umfeld gesehen werden.

„Akademisch“ bedeutet hierbei nicht, dass das Finanzcontrolling unbedeutend wird.⁶ Kosten- und Leistungstransparenz gehören ebenso dazu wie nicht-monetäre quantitative und qualitative Lehr- und Forschungskennzahlen. „Akademisch“ schließt neben den akademischen Kernprozessen der Hochschule auch Verwaltungs- und Führungsprozesse ein.

Das Akademische Controlling als konsistentes Gesamtmodell beinhaltet in der Idee mehr als die Erfolgskontrolle über die Kosten- und Leistungsdaten. Etwas, das zu höherwertigen, systematischen Entscheidungsprozessen führt

und auch strategische Analysen und (Mit-)Gestaltung von Prozessen oder Programmen umfasst.

Beim Lehrveranstaltungscontrolling (auch da ist der Begriff des Controllings schon verankert) handelt es sich nicht nur um ex post Berichte bezüglich Kosten und Leistungen der Lehre, sondern um Aufgaben der Planung und Optimierung des Lehrveranstaltungsangebots, das Monitoring der Lehrveranstaltungsauslastung und der Lehrveranstaltungsanmeldungen sowie die Beurteilung der ressourcenbezogenen Auswirkungen von Studienplanänderungen.

Ressourcenbezogen meint hier wiederum nicht nur das im Globalhaushalt zugewiesene Budget, sondern unter anderem auch die Räume und deren Ausstattung mit Technik sowie alle für die Lehrveranstaltungen erforderlichen Servicedienstleistungen der Verwaltung (zum Beispiel Raumplanung, Beschaffung, IT-Service et cetera). Das lässt einen ganzheitlicheren Ansatz vermuten und führt zum Qualitätsmanagement.

Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, sagte Aristoteles.

Laut ISO 9001:2015 ist Qualität ... das Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produktes, Systems oder Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.⁷ Einfacher gesagt, ist Qualität das Streben, die Anforderungen zu erfüllen und den Kunden (Drittmittelgeber, Land, Studierende sowie indirekt die Gesellschaft) zufriedenzustellen – erfolgreiches Wirtschaften und Bestehen in der Zukunft als Ziel der Organisation vorausgesetzt.

Um die Betonung auf das Management der Qualität zu legen, wurde die Schreibweise Qualitätsmanagement gewählt. Qualität ist in erster Linie ein Führungsverständnis und deren Management eine nicht delegierbare Verantwortung. Qualität wird nicht nur

dort erbracht, wo die direkte Leistung gegenüber dem Kunden erfolgt, sondern auch im System selbst.

Daher versucht man heute mit Hilfe der Systemtheorie⁸ die Organisation mit all ihren Merkmalen, Mitarbeitern, Prozessen und anderen Ressourcen als System von sich beeinflussender wechselseitiger Kommunikation zu sehen. Das heißt, neben den operativen Prozessabläufen spielen der Aufgabenkontext, hierarchische und andere strukturelle Beziehungen eine Rolle.

Erst die gesamte Betrachtung des Systems (und besonders der Kommunikation zwischen seinen Bestandteilen) ermöglicht es, Ressourcen und Faktoren wirksam einzusetzen und unter anderem auch Risiken, Widerstände oder Hindernisse zu erkennen. Die Erkennung von Mustern des Zusammenspiels einzelner Faktoren wird durch die Betrachtung des Systems aus der Vogelperspektive möglich.

Ein systemisch verstandenes Qualitätsmanagement ist eine Haltung aus Denken, Fühlen und Verhalten. Es umspannt alle eingesetzten Mittel zur Kommunikation (Vision, Strategie, Mitarbeiter, Ressourcen, Beziehungen, Prozesse, Technologien, Informationen, et cetera) wie ein Netz. Es ist damit auch Unternehmenskultur.

Neues Rollenverständnis

Das moderne Qualitätsmanagement hat heutzutage also auch die Aufgabe, ein weiter gefasstes Rollenverständnis für den Qualitätsmanager zu entwickeln. Früher standen die Qualitätssicherung und -messung im Vordergrund, heute sind es mehr denn je die Qualitäts- und Organisationsentwicklung und die Schaffung aller Voraussetzungen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess selbst. Dazu gehört auch, den Prozess des Lernens (lernende Organisation) innerhalb der Hochschule selbst zu etablieren und nachhaltig zu verankern.

Der Qualitätsmanager ist demnach Qualitätsentwickler und Organisationsentwickler (oder vice versa)

und sollte ganz nah an der Hochschulleitung (Hochschulentwicklung) angesiedelt sein. „Die Unternehmensleitung trägt eine nicht delegierbare Verantwortung für das Qualitätsmanagement und muss darüber hinaus auch aktiv für die konsequente Umsetzung auf allen Hierarchieebenen sorgen.“⁹

Es geht also nicht nur um die Qualitätsverbesserung der für außerhalb der Hochschule erbrachten Produkte/Kostenträger in Lehre, Forschung oder Dienstleistung, sondern auch um eine Qualitätsentwicklung der Mitarbeiter, der Prozesse und der Strategie.

Zusammengefasst ist Qualitätsmanagement also die ganzheitliche Steuerung und ein umfassendes Managementsystem, es umfasst Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung und -kultur sowie Akademisches Controlling zum Abgleich und steter Anpassung der Entwicklung. Es ist kontinuierliche Verbesserung, lernende Organisation, inklusive einer positiven Fehlerkultur. Es ist außerdem wahrnehmbar – sowohl intern als auch extern. Aber ist es auch messbar?

Einfacher gesagt, ist Qualität das Streben, die Anforderungen zu erfüllen und den Kunden (Drittmittelgeber, Land, Studierende sowie indirekt die Gesellschaft) zufriedenzustellen – erfolgreiches Wirtschaften und Bestehen in der Zukunft als Ziel der Organisation vorausgesetzt.

Erarbeitung gemeinsamer Ziele

Hier sind bereits die Überschneidungen zum Akademischen Controlling festzustellen. Das Planen, Nachhalten und Abgleichen der Ziele des QualitätsManagements mit den realisierten Kenngrößen (IST) ist ein Kernprozess des Akademischen Controllings. Die Überschneidungen zwischen QualitätsManagement und Akademischem Controlling sind erheblich.

Ziegele et al. fragen, welches Instrument eine Teilmenge vom jeweils anderen ist. Es lassen sich Argumente für beide Konstruktionen finden. Auch wenn es letztlich egal ist, wie die Aufgaben organisatorisch angesiedelt sind, ist und bleibt das Wesentliche, dass die Einzelteile in der Form „zusammengedacht“ werden, dass sie zusammenarbeiten, ihr Handeln an gemeinsamen Zielen ausrichten und sich nicht in theoretischen Diskussionen über ihre Bedeutung verlieren.¹⁰

Dennoch soll hier von der Annahme ausgegangen werden, dass die Qualitätsentwicklung das Akademische Controlling einschließt, indem das Akademische Controlling sowohl mit qualitativen als auch quantitativen Ergebnissen und Analysen die Entscheidungsprozesse der Hochschulentwicklung beratend untermauert. Mit diesem Verständnis definieren Ziegele und Kollegen drei Teilaufgaben eines QualitätsManagements:

- Strategie und Planung (also auch die Ausarbeitung und Vereinbarung von Qualitätszielen),
- Akademisches Controlling und
- Operative Qualitätssicherung von Produkten und Prozessen (gezielter Instrumenteneinsatz zur Qualitätsüberprüfung und -optimierung).

Diese Aufgaben können durchaus in unterschiedlichen Organisationseinheiten/ Verantwortungsbereichen liegen; sie kön-

nen aber auch als Vorschlag für eine zu schaffende zentrale Organisationseinheit dienen. Wichtig ist nicht deren strukturelle Ansiedlung, jedoch die stete (organisations-)grenzenlose Kommunikation.

Die Rolle der KLR im Akademischen Controlling

Schaut man sich heute in der deutschsprachigen Hochschullandschaft um, so ist eine Kostenarten- und Kostenstellenrechnung zwar nahezu überall vorhanden, aber wird kaum für die Hochschulsteuerung verwendet. Die Kostenstrukturen sind im Rahmen der Softwareeinführungen eingerichtet worden und werden mit bebucht, es werden mehrstufige aufwendige Kostenstellenverrechnungen durchgeführt und die Performance der Software bis an ihre bittere Grenze getestet, aber ein flächendeckendes innerhochschulisches Berichtswesen findet auf ihrer Basis fast nirgendwo statt. Von der Gewinnung von Informationen zur Steuerungsunterstützung ganz zu schweigen.

Ihre Daseinsberechtigung wird im Moment fast ausschließlich mit externen Rechenzwecken begründet. Das stärkste Argument ist die nach dem EU-Beihilferahmen seit 2007 verpflichtend durchzuführende Trennung wirtschaftlicher und nichtwirtschaftlicher Tätigkeiten (EU-Trennungsrechnung). Diese regelt, dass für den Fall einer von der Wirtschaft beauftragten Forschung – die Hochschule führt also eine wirtschaftliche Tätigkeit aus – eine Projektkalkulation vorzunehmen ist, die alle Kosten inkludiert. Auch jene, die für die Verwaltung der eingenommenen Drittmittel entstehen. Ziel und Zweck ist die Vermeidung einer Subventionierung der privaten Auftragsforschung durch den Staat (staatliche Beihilfe). Die Kalkulation beziehungsweise die Ermittlung des Zuschlagssatzes für die Gemeinkosten des Projektes findet in der Kosten- und Leistungsrechnung statt.

Auch für steuerliche Betrachtungen im Falle von Betrieben gewerblicher Art (BgA) wird die KLR benötigt. Da-

für können indirekte Kosten angesetzt werden. Diese dürfen jedoch keine kalkulatorischen Bestandteile beinhalten.

In vielen Bundesländern verlangen die zuständigen Wissenschaftsministerien in den jeweiligen Länder-Rahmenwerken zur Hochschulsteuerung eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten zu den erzeugten Leistungen in Lehre, Forschung und Dienstleistung. In manchen Ländern gibt es wenige Vorgaben hinsichtlich der Kosten- und Leistungsrechnung, manchmal genügen auf der amtlichen Statistik basierende Ausstattungsvergleiche (AKL).

Potenziale bleiben häufig ungenutzt

Ein Potenzial zur internen Steuerung der Hochschulen wird nicht erkannt. Die KLR ist gegenwärtig meist nicht in die aktuelle Hochschulsteuerung eingebunden. Ein Kostenbewusstsein wird nicht belohnt, es findet selten eine Verhaltenssteuerung auf ihrer Basis statt. Ob man eine interne Leistung in Anspruch nimmt oder nicht, hat keine Auswirkung auf den Mitteltopf des Lehrstuhls, keine Kennzahl regelt, ob man Flächen oder Hörsäle bucht und dann nicht nutzt.

Im Normalfall kennt man als Institutsleiter oder Lehrstuhlinhaber nicht einmal die Kostenaufstellung der eigenen, direkten Kosten sowie des Overheads, auch wenn dieser eine kollektive Verursachung (Verantwortung) hat. Wie hoch sind die Personalkosten, was kosten die Flächen und deren Bewirtschaftung, ob angemietet oder in Landeseigentum, und wie hoch sind die jährlichen Abschreibungen, zum Beispiel der investitionsintensiven Großgeräte nach drei oder fünf Jahren und wie verhielte sich das mit den idealen Wiederbeschaffungskosten und -zeitpunkten des Anlagevermögens?

Die KLR kann Informationen für die Eigenerstellung oder den Fremdbezug liefern, Zentralisierungs- oder Dezentralisierungsentscheidungen unterstützen, die Kalkulation von Gebühren

oder Entgelten für die Gutachtenerstellung oder andere Untersuchungen für Dritte liefern und interne Leistungsverrechnungspreise kalkulieren. Sie kann im Jahresvergleich Entwicklungen oder Abweichungen zwischen Soll und Ist aufzeigen, Preise, Gebühren und Kostenvoranschläge nachkalkulieren, um deren Kostendeckung nach Erstellung auch nachzuvollziehen und gegebenenfalls bei Unterdeckung nachträglich geltend zu machen. Die Liste ließe sich durch eine Bewertung von technischen Entwicklungen (zum Beispiel bei Ausgründungen) sowie Patenten und Lizenzen ergänzen. Rankings und Hochschulvergleiche kommen hinzu.

In der Lehre entstehen ständig neue Lehrangebote. Selbstverständlich soll sich die Frage nach der Ausweitung und Einrichtung neuer Studiengänge in erster Linie an Bedarf, an Qualitäts- und aktuellen gesellschaftlichen und politischen Fragestellungen ausrichten. Gleiches gilt für die Abschaffung eines Studienganges. Aber auch hierfür könnte die KLR mit einer Beurteilung einen Beitrag leisten.

Fazit: Qualitätsentwicklung durch Quervernetzung

Die KLR ist als Instrument des operativen Controllings mehr oder weniger tief ausgeprägt, aber nahezu flächendeckend im deutschsprachigen Raum vorhanden.¹¹ Das Potenzial ihrer Nutzung für die verschiedenen Rechnungszwecke ist weder ausreichend erkannt noch genutzt. Neben der Ausschöpfung des Instrumentes auf operativer Ebene selbst, ist es auch nicht vernetzt mit anderen Controllinginstrumenten. So stehen selbst Kostenrechnung und Leistungsrechnung oft organisatorisch getrennt nebeneinander und werden nicht in Zusammenhang miteinander gebracht. Die Kostenrechnung ist im Finanzbereich verortet, die Leistungsrechnung allein wird als Akademisches Controlling verstanden.

Nach Ziegele et al. gehören zum Akademischen Controlling Finanz- und Verwaltungsaspekte inklusive Kostenrechnung dazu, jedoch unter der Maßgabe, dass die monetäre Seite nicht in

den Vordergrund rückt.¹² Diese Aussage sollte dahingehend konkretisiert werden, dass die monetäre Sicht je nach Sachverhalt mehr oder weniger oder überhaupt nicht zum Einsatz kommt.

Die spannende Frage ist daher, was kann und soll das Akademische Controlling sein, dass es zu einem die Führung tatsächlich unterstützenden Beratungselement wird? Erst im zweiten Schritt leiten sich dann Organisation, Instrumente und Methoden ab. ■



Kontakt:

QEorg – Qualitätsentwicklung für Organisationen

Tel.: +49 30 21 60 27 23

Mobil: +49 0176 97 84 59 32

susanne.grebe@QEorg.berlin

www.QEorg.berlin

ANMERKUNGEN:

- ¹ Ziegele, F./Brandenburg, U./Hener, Y. (2008): Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen, (AkCont) – Grundlage, Arbeitsformen, Organisation, CHE Arbeitspapier Nr. 105.
- ² Ziegele et al., 1.
- ³ Koch, R./Storm, L. (2020): Controller 4.0 in Zeitschrift für Führung und Organisation, 1.
- ⁴ Kostka, C./Kostka, S. (2013): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess, Pocket Power, 6. Auflage, München.
- ⁵ Langmann, C. (2019): Digitalisierung im Controlling, essentials, Wiesbaden.
- ⁶ Ziegele et al., 1.
- ⁷ ISO 9001:2015 in Normenreihe Europäische Norm EN ISO 9000 ff.
- ⁸ Die Systemtheorie ist eine interdisziplinäre Betrachtungsweise, in der grundlegende Aspekte und Prinzipien von Systemen zur Beschreibung und Erklärung unterschiedlich komplexer Phänomene herangezogen werden. So vielfältige Gegenstandsbereiche und Modelle wie das Sonnensystem, biologische Zellen, der Mensch, eine Familie, eine Organisation, ein Staat, aber auch Maschinen und Computernetzwerke können als Systeme aufgefasst und systemtheoretisch beschrieben werden. Kognitive Prozesse des Erkennens und Problemlösens, die auf Konzepte der Systemtheorie Bezug nehmen, werden oft unter dem Begriff Systemdenken zusammengefasst. Die Analyse von Strukturen, Dynamiken und Funktionen soll eine umfassendere Sicht ermöglichen und realistischere Vorhersagen über das Systemverhalten erlauben. Systemtheoretische Begriffe werden in den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen angewandt. „Die Systemtheorie hat von Anfang an das Ziel verfolgt, der Zersplitterung des Wissens in den wissenschaftlichen Disziplinen entgegenzuwirken.“ Wikipedia.
- ⁹ Kamiske, G./Brauer, J.-P. (2012): ABC des Qualitätsmanagements, Pocket Power, 2. Auflage.
- ¹⁰ Ziegele et al., 1. 13 f.
- ¹¹ Günther, T., et. al (2013): Controllingsysteme der deutschsprachigen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 174/13.
- ¹² Ziegele et al., 1. 17.