

Anforderungen an die strategische Hochschulsteuerung

Prof. Dr. Uwe Haneke
Fachhochschule Karlsruhe



Agenda

- **Hochschulsteuerung in Deutschland:
Überblick zum Ist-Zustand**
- **Hochschulsteuerung in Deutschland:
Wo geht die Reise hin?**
- **Hochschulsteuerung in Deutschland:
Welche Werkzeuge braucht man für die Reise?**



Die am häufigsten anzutreffenden Werkzeuge:

Von Extern vorgegeben:

- **Finanzautonomie (Globalhaushalt)**
- **Formelgebundene Mittelverteilung**
- **Evaluierung**
- **Pakt/Hochschulvertrag/Zielvereinbarung**
- **KLR**
- **Kompetenzverlagerung (Abnahme der Genehmigungspflichten)**

Intern aufgebaut:

- **KLR**
- **Leitbild/Strategiebildung**
- **Benchmarking**
- **Mittelverteilungsmodelle / Anreizsysteme**
- **Zielvereinbarungen**
- **Kennzahlensysteme**
- **Führungsinformationssysteme**

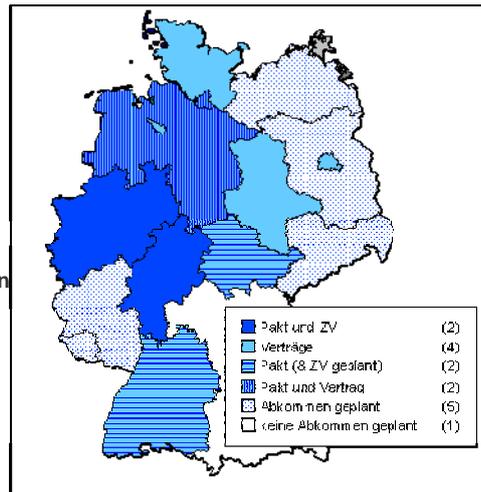
Wer setzt was ein?

Am Beispiel von Vereinbarungen zwischen Land und Hochschulen:

Pakt = Vereinbarung zwischen Land und alle Hochschulen des Landes; sie regeln Finanzierung Stellenausstattung und z.T. auch inhaltliche Ziele; die ersten Pakte wurden 1997 in Baden Württemberg und Niedersachsen geschlossen.

Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter = werden zwischen dem Land und allen Hochschulen geschlossen; es sind jedoch Einzelvereinbarungen mit den Hochschulen, die zwar ähnlich, aber nicht identisch ausgestaltet sind; Verhandlungsobjekt ist die gesamte Finanzausstattung.

Zielvereinbarungen = werden zwischen dem Land und Hochschulen einzeln geschlossen; Gegenstand ist eine begrenzte Anzahl strategischer Ziele.



Quelle: Institut für Hochschulforschung Wittenberg

**Die Einführung einer kaufmännischen
Buchführung an sich bringt keinen Mehrwert...**

**... es sind die Steuerungs- und
Entscheidungsmechanismen, die es zu ändern
gilt!**

**Die Kostenrechnungskultur setzt sich erst jetzt
langsam in den Köpfen der Betroffenen in den
Hochschulen fest.**

**Bisher war die KLR ein zahnloser Tiger in den
Hochschulen, da es an der Verknüpfung zum
Budget und zu den Entscheidungsmechanismen
mangelte**

**Aber auch Tiger werden mal erwachsen und
kriegen scharfe Zähne...**



Beobachtung

- Einsatz der neuen Steuerungsinstrumente begann Mitte der 90er Jahre
- Wildwuchs des Werkzeugportfolios: Trial & Error?
- Die Hochschulen können zwar auf bereits entwickelte Konzepte zurückgreifen, aber die Entwicklung in den Köpfen/Organisationen/Strukturen benötigt Zeit
- Früher: Ideen und Ansätze waren vorhanden, aber es fehlte an Daten, am Willen und an Mitteln für den Aufbau der Instrumente
- Heute: Daten sind vorhanden, aber der ganzheitliche Auf- und Ausbau des Instrumentariums findet kaum statt



Entwicklungen

- Die Bezeichnung der Hochschule als Unternehmen ist noch immer verpönt: Wird sich das ändern?
- Die *management capability* der Hochschulleitungen werden ausgebaut
 - Kanzler müssen nicht mehr Verwaltungsjuristen sein
 - Vizepräsidenten werden verstärkt mit Funktionen ausgestattet (z.B. CIO)
- Die Neue Hochschulsteuerung als Pendant zu Neuen Steuerungsmodell der Kommunen?



Wo geht die Reise hin?

- **Wettbewerb: Die anderen Hochschulen als Konkurrenz**
 - ✓ begreifen,
 - ✓ akzeptieren und
 - ✓ analysieren
- **Was passiert ab 2008? (Zunehmender Wettbewerb um die Studierenden; wer in 5 Jahren ausl. Studierende haben will, um einen Ausgleich zu schaffen, muss heute um sie werben!)**
- **Bologna – Prozess läuft bereits:**
 - Wie verhalten sich die Hochschulen? (Taufen wir das Diplom nur um?)
 - Wie gestalten die deutschen Hochschulen den Umstrukturierungsprozess?
 - Bologna als Chance begreifen!
- **Die Frage der Hochschulautonomie: Wie viel staatliche Steuerung wird es in 10 Jahren noch geben? (Tendenzen in Niedersachsen, Hessen)**



Wenn einer eine Reise tut...

Welche notwendige Utensilien (Werkzeuge) braucht man für die Reise?

- Geeignete **ICT-Landschaft**: Entwicklung als Prozess
- **Einbindung der Kernprozesse** in die integrierte Systemlandschaft
- **Business Intelligence** mit mehr Entscheidungsunterstützung (die bloße Informationsbereitstellung ist nicht genug!)
- Rolle des **Controlling** stärken – Strategisch denken, praktisch handeln!
- Ganz wichtig: **Personalentwicklungskonzept**



Diese Sichtweise hat sich mittlerweile durchgesetzt



⇒ **Was geht rein** ⇒ **Wichtig ist, was hinten rauskommt**

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Eckdatenverordnung- Anwesenheitsregelung Mitarbeiter- Zeiterfassung für Mitarbeiter/-innen- usw. | <ul style="list-style-type: none">- Qualität der Dienstleistung- Kundenzufriedenheit<ul style="list-style-type: none">• Studierende• Drittmittelgeber• etc.- Quantitative Daten (z.B. Studierendentwicklung)- usw. |
|---|---|

So nicht! → **Sondern so!**



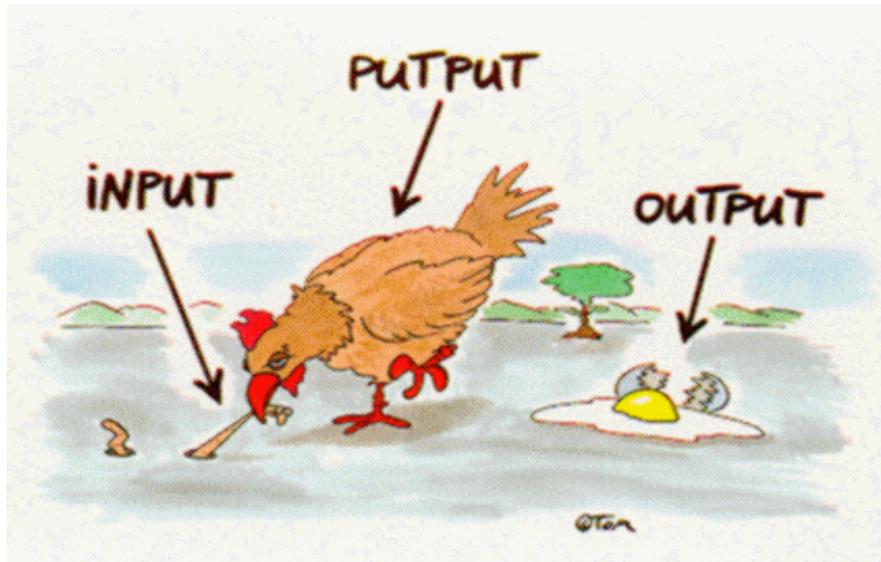
„Es erben sich Gesetz und Rechte wie eine ew'ge Krankheit fort, sie schleppen von Geschlecht sich zu Geschlechtern und rücken sacht von Ort zu Ort. Vernunft wird Unsinn, Wohltat Plage.“

Goethe (Faust)

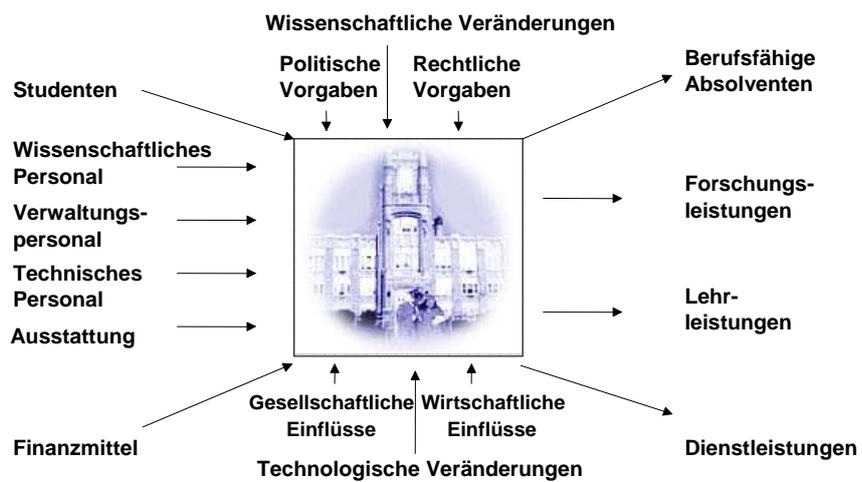
Darum muss man sich auch bei der Hochschulreform von alten Zöpfen trennen und nicht nur neue hinzufügen!



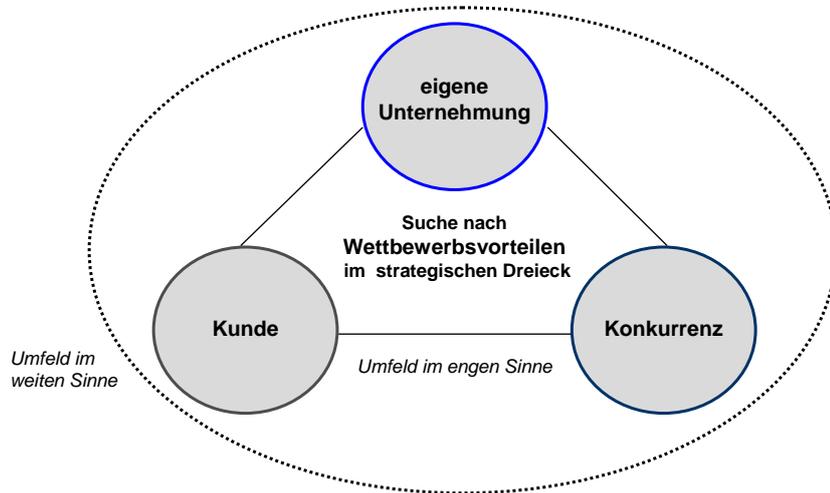
Produktion in einer Hochschule



Umfeld einer Hochschule



Das Unternehmen in seinem Umfeld



Die PEST-Analyse

Fragen: Welches sind die unser Geschäft umgebenden Umfeldfaktoren?
 Welche dieser Faktoren werden sich ändern?
 Welche Auswirkungen gehen von den Umfeldfaktoren auf unser Geschäft in den nächsten 3 - 5 Jahren aus?

Politische Faktoren (Political)	Ökonomische Faktoren (Economical)
Gesellschaftliche Faktoren (Social)	Technologische Faktoren (Technological)



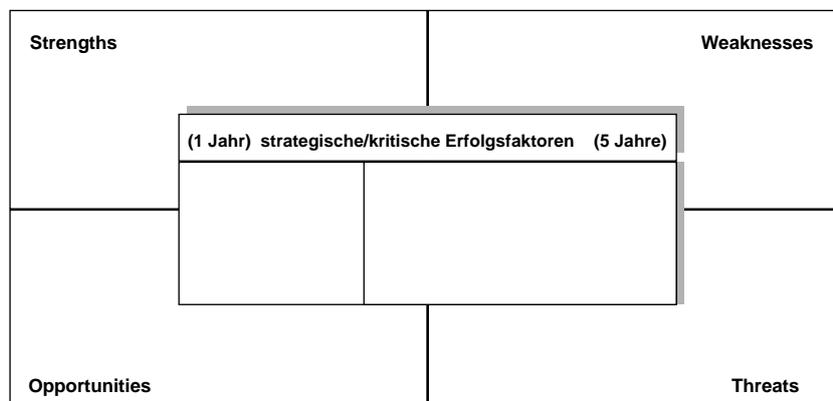
SWOT-Analyse (eigene Hochschule)

Fragen: Was macht uns erfolgreich?
Was bedroht unseren Erfolg?



SWOT-Analyse (Konkurrenz)

Fragen: Was macht unsere Konkurrenten erfolgreich?
Was bedroht deren Erfolg?



SWOT-Analyse (Schlussfolgerungen)

Fragen: Welches sind die für die Ressourcenaussteuerung relevanten Stärken und Schwächen?

<p>Stärken, die momentan nicht gebraucht werden</p>	<p>Stärken, die auszubauen sind</p>
1 Jahr	5 Jahre
<p>Welche Konsequenzen ergeben sich: - für die Hochschule - für unsere Fachbereiche - für die Mitarbeiter wenn die Ressourcen stärkenorientiert eingesetzt werden?</p>	
<p>Schwächen, die momentan ohne Bedeutung sind</p>	<p>Schwächen, die zu neutralisieren sind</p>



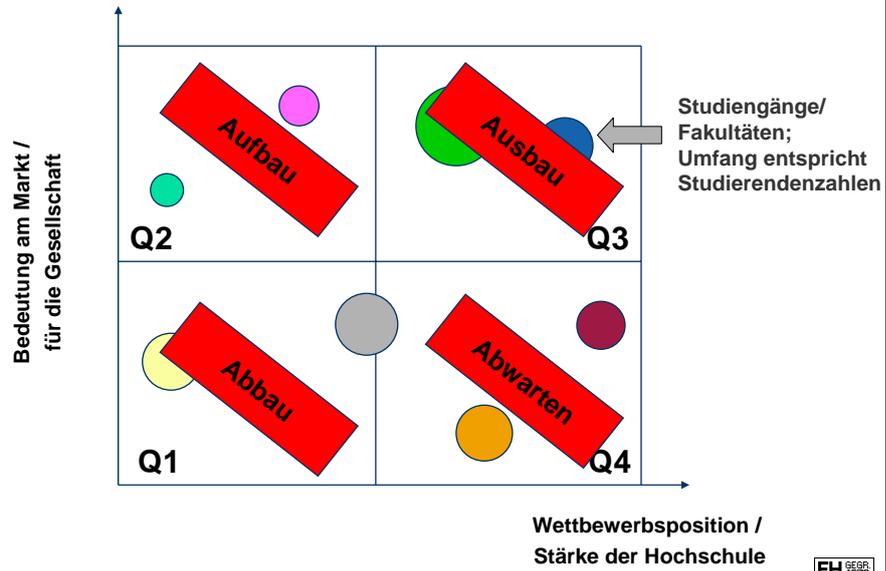
Stärken - Schwächen - Profil

Fragen: Welches sind unsere Stärken, welches sind unsere Schwächen in Bezug auf die kritischen Erfolgsfaktoren der Hochschule?

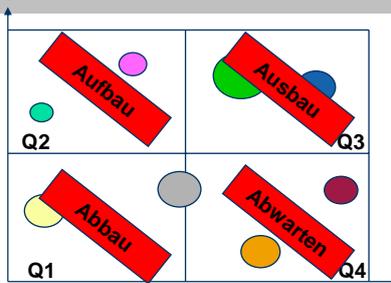
Kritische Erfolgsfaktoren (Beispiele)	Beurteilung					
	schlecht		mittel		gut	
	---	--	-	-/+	+	++
						+++
Image (Hochschule bzw. Fakultät)						
Bekanntheit (Hochschule bzw. Fakultät)						
Hervorragende Lehre						
Exzellente Forschung						
Perfekte Infrastruktur						
Gute Finanzausstattung						
Innovatives Hochschulmanagement						
Sehr guter Administrations-support						



Portfolioanalyse einer Hochschule



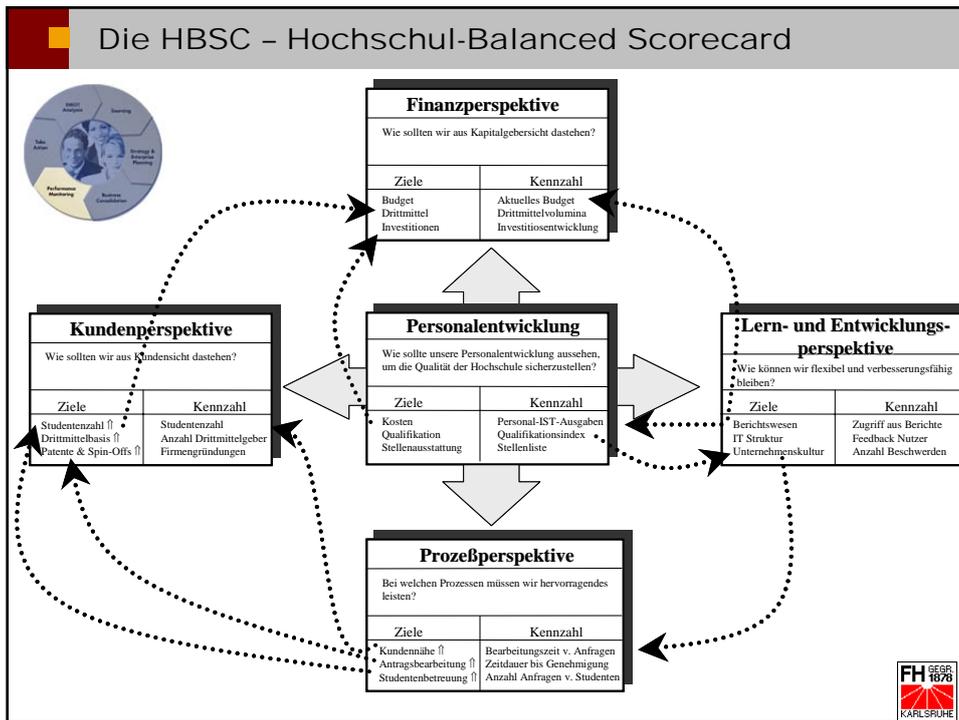
Portfolioanalyse einer Hochschule: Initiativen



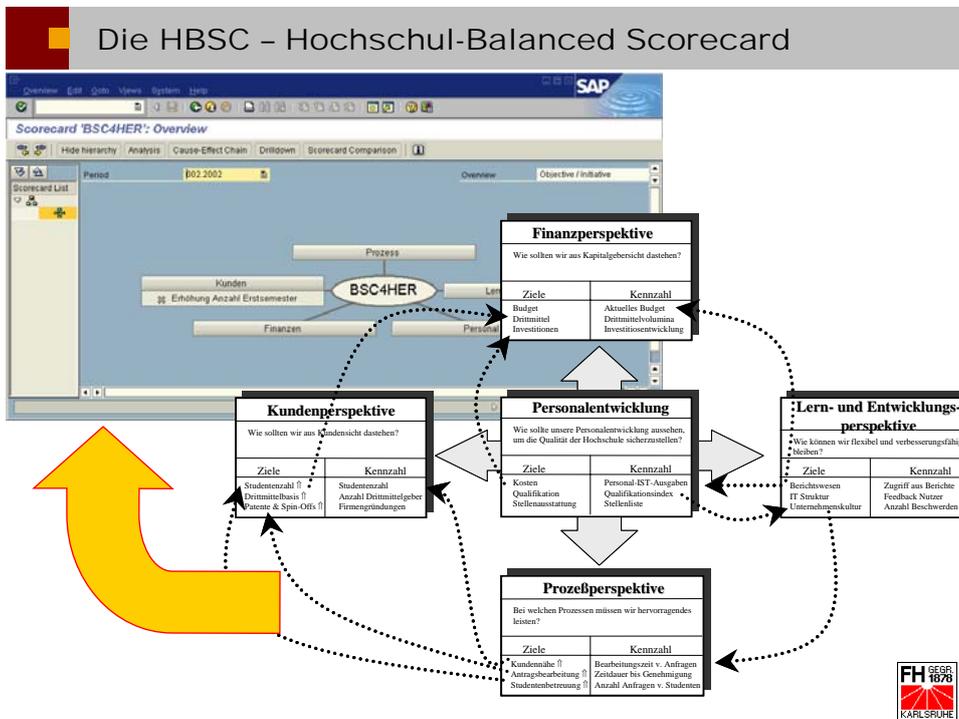
Handlungsfelder	Q1	Q2	Q3	Q4
Wachstum (Stud. & Lehrpers.)	Stellenabbau Studienplatzangebot reduzieren		Angebote weiter ausbauen	
Kooperation mit anderen Hochschulen	Kooperationen anstreben		Nur international	
Neue Studiengänge	keine		prüfen	



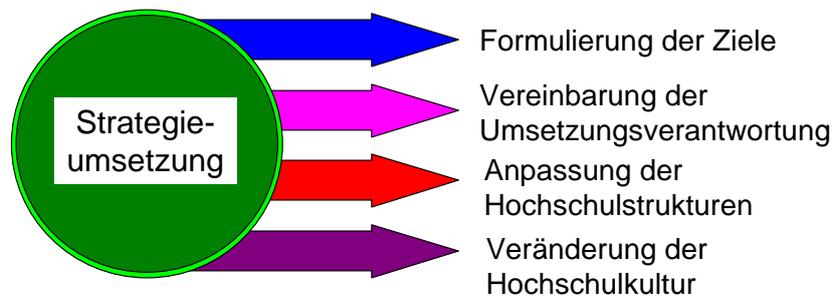
Die HBSC – Hochschul-Balanced Scorecard



Die HBSC – Hochschul-Balanced Scorecard



Der Strategieumsetzungsprozess



Ziel: Definition und Bedeutung

**Das Ziel ist ein in der Zukunft
liegender angestrebter Zustand
mit eindeutiger Beschreibung.**

**“Ohne ein überprüfbares Ziel ist
jeder Weg richtig.”**



Voraussetzungen für erfolgreiche Strategieumsetzung

Vision Ziel	+	Qualifikation	+	Belohnung	+	Ressourcen	+	Aktionsplan	=	erfolgr. Strategieumsetzung
Vision Ziel	+	Qualifikation	+	Belohnung	+	Ressourcen	+	Aktionsplan	=	Verwirrung
Vision Ziel	+	Qualifikation	+	Belohnung	+	Ressourcen	+	Aktionsplan	=	Unsicherheit Angst
Vision Ziel	+	Qualifikation	+	Belohnung	+	Ressourcen	+	Aktionsplan	=	langsamer, zäher Wandel
Vision Ziel	+	Qualifikation	+	Belohnung	+	Ressourcen	+	Aktionsplan	=	Frustration
Vision Ziel	+	Qualifikation	+	Belohnung	+	Ressourcen	+	Aktionsplan	=	Fehlstart



Wir brauchen in erster Linie...



**Mehr (entscheidungsrelevante)
Informationen im permanenten Zugriff**

**Mehr Mitarbeiter, die diese Informationen
auch zu nutzen wissen!**

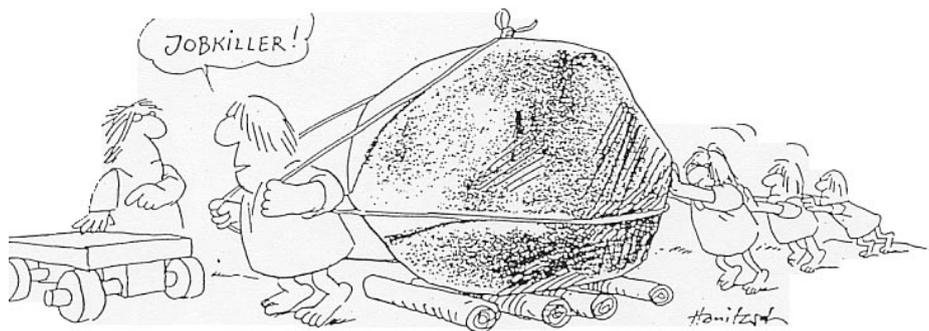


**ICT- & Personalentwicklung als
Schlüsselfaktoren**



Häuptlinge haben ein Problem, wenn die Indianer keine Lust haben!

- ⇒ **Wir benötigen in den Hochschulen:**
- a) Change Management Konzeption**
 - b) Personalentwicklungskonzept**



Sind die Hochschulen über dieses Stadium schon hinweg?

"Ihr würdet Euch wundern, wenn ihr wüsstet, mit wie viel Unverstand die Welt regiert wird."

Papst Julius II

Tun wir etwas dagegen!

Dem Aspekt der Personalentwicklung wurde bisher in der Neuen Hochschulsteuerung zu wenig Beachtung geschenkt!

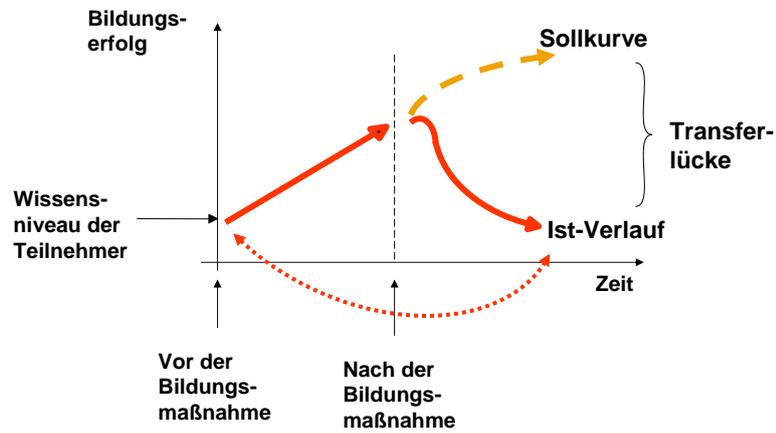
Zahlreiche Ansätze versuchen diese Lücke zu füllen:

- **Gemeinsamer MBA Studiengang "Hochschul- und Wissenschaftsmanagement" an der FH Osnabrück und der Hochschule Bremen**
- **Weiterbildungsangebote des CHE oder der Zentrums für Wissenschaftsmanagement (Speyer)**

Ohne verbreitete Personalbasis

- **Stockt der Umsetzungsprozess der neuen Steuerungsansätze**
- **Werden die Ansätze nicht weiterentwickelt**
- **Versandet der Reformprozess**

Teufelskreis des Bildungserfolgs



Wissensmanagement ?

„Wir ertrinken in Informationen, aber wir hungern nach Wissen“



Wissen wird der entscheidende
Produktionsfaktor des 21. Jahrhunderts („Wissenskapital“)



Wissen ist in Zukunft
„kritischer Erfolgsfaktor im Wertschöpfungsprozess“



Wissen entscheidet die Wettbewerbssituationen,
denen wir in naher Zukunft ausgesetzt sein werden
(„Eigenbetrieb“)



Was ist Wissensmanagement ?

Wissensmanagement ist die Beschäftigung mit den Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Wissensbasis des Betriebes



- Erschließung von Wissen
 - ◆ explizites Wissen
 - ◆ implizites Wissen
- Verfügbarmachung von Wissen
- Sicherstellen, dass jeder in der Organisation weiß, wo Wissen verfügbar ist

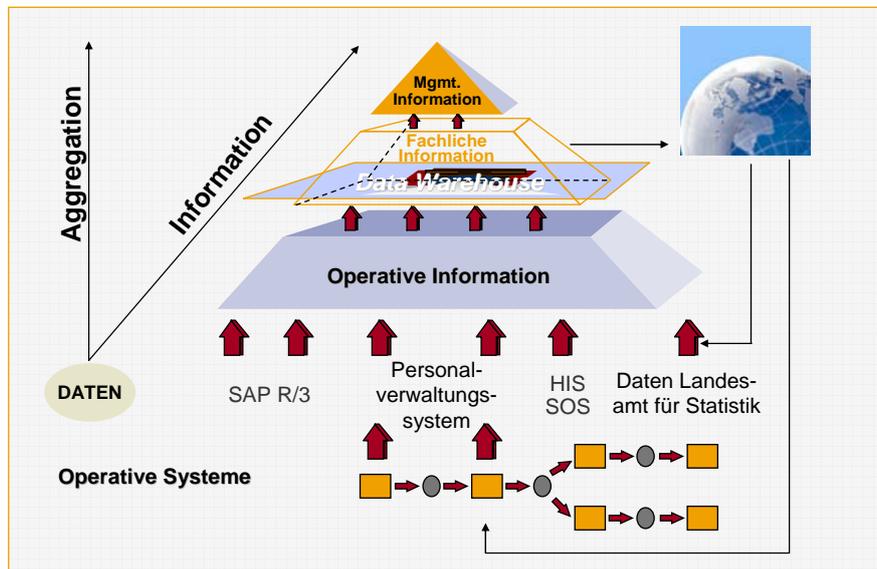


Informationsbedarf

- ⇒ **Wer steuert muss informiert sein!**
- ⇒ **Information/Wissen wird auch in Hochschulen zum Wettbewerbsfaktor!**
- ⇒ **Die Dezentralisierung in der Neuen Hochschulsteuerung führt zu einer steigenden Informationsnachfrage!**
- ⇒ **Im Unternehmen Hochschule 200x werden Entscheidungen immer weniger auf der Basis von „Erfahrungen“ oder „aus dem Bauch heraus“ getroffen**



Rückkopplungsprozess der Information



Ziele des Datawarehouse

- **Standardisierte Strukturierung und Darstellung aller Unternehmensinformationen unter einer Oberfläche**
- **Hochentwickeltes Berichtswesen zur Analyse mit Self-Service auf allen Ebenen**
- **Performancegünstige Umgebung**
- **Datenbereitstellung aus heterogenen Quellen**
- **Entlastete Systeme in der OLTP-Umgebung**

Datawarehouse-Technologie in Hochschulen

- **Es gibt verschiedene Projekte im Hochschulbereich**
- **Unterschiedliche Software-Produkte sind im Einsatz**
- **Keines der Projekte kann auch nur annähernd als abgeschlossen bezeichnet werden**
- **Probleme liegen**
 - **Im Berichtswesen**
 - **Im Datenschutz**
 - **In der Datenqualität**
 - **Im Bereich der Extraktoren**
- **Fast alle Projekte setzen im Bereich der Studierendendaten an**
- **Aufgrund der heterogenen Systemlandschaften sind hohe Anforderungen an die Front-end-Fähigkeiten der Software zu stellen**



Fazit

- **Die Neue Hochschulsteuerung setzt sich immer weiter durch**
- **Das Portfolio an *hochschulgeeigneten* Werkzeugen ist**
 - zu vervollständigen
 - in eine Gesamtkonzeption einzupassen
- **Die Kernprozesse der Hochschulen müssen in das Gesamtsystem integriert werden**
- **Geeignete Informationssysteme müssen schnell aufgebaut werden**
- **Personalentwicklungskonzeptionen sind zu entwickeln**
- **Der Weg in die Autonomie wird sich fortsetzen**

