

Syncwork AG (Hrsg.)

**Hochschulsteuerung im Spannungsfeld  
interner und externer Anforderungen**





Syncwork AG (Hrsg.)

# **Hochschulsteuerung im Spannungsfeld interner und externer Anforderungen**

mit Beiträgen von

Dr. C. Andersen, Dr. U. Breuer, D. Frohwieser,  
StS W. Gatzler, Dr. W. Hötker, Prof. Dr. G. Krücken,  
P. Lange, Dr. S. Niermann, Prof. Dr. M. Röber, G. Schütz,  
A. Syring, Dr. K. Vernau, C. Wechselberg

mit einem Grußwort von Prof. Dr. P.–A. Alt

## **Der Herausgeber**

### **Syncwork AG**

Management Consulting und Informationstechnologie  
Lietzenburger Straße 69  
10719 Berlin

### **unter Mitarbeit von**

Dr. Albrecht Hoene  
Martin Hartmann  
Heiko Rabe  
Dr. Christoph Andersen  
Katharina Bachmann  
Nikola Hartz  
Susanne Kothe  
Martin Hengel

[www.syncwork.de](http://www.syncwork.de)

© Verlag und Datenbank für Geisteswissenschaften – Weimar 2010  
[www.vdg-weimar.de](http://www.vdg-weimar.de)

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Angaben zu Text und Abbildungen wurden mit großer Sorgfalt zusammengestellt und überprüft. Dennoch sind Fehler und Irrtümer nicht auszuschließen, für die Verlag und Autor keine Haftung übernehmen.

Nicht immer sind alle Inhaber von Bildrechten zu ermitteln. Nachweislich bestehende Ansprüche bitten wir mitzuteilen.

ISBN 978-3-89739-698-2

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Projektleitung: Andrea Syring, Martin Hartmann, Berlin  
Lektorat: Andrea Syring, Heiko Rabe, Katharina Bachmann, Berlin  
Gestaltung und Satz: eScriptum GmbH & Co KG – Publishing Services, Berlin  
Druck: VDG, Weimar

## **Inhaltsverzeichnis**

Prof. Dr. Peter-André Alt Grußwort des Präsidenten der Freien Universität Berlin	7
Dr. Albrecht Hoene und Martin Hartmann Vorwort des Herausgebers	11
<b>Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren der Hochschulsteuerung</b>	<b>19</b>
Prof. Dr. Manfred Röber Veränderungen im Steuerungsverhältnis von Politik und Hochschulmanagement	21
Prof. Dr. Georg Krücken Aktuelle Anforderungen an das Hochschulmanagement aus wissenschaftlicher Sicht	33
Staatssekretär Werner Gatzer Anforderungen an eine effiziente Hochschulfinanzierung aus finanzpolitischer Sicht	39
Dana Frohwieser Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Steuerung von Hochschulen	45
<b>Organisationsentwicklung, Finanz- und Ressourcenmanagement von Wissenschaftseinrichtungen</b>	<b>61</b>
Dr. Katrin Vernau Warum sich das Rechnungswesen einer Hochschule aus den Führungs- und Steuerungsanforderungen ableiten sollte – und nicht umgekehrt!	63
Dr. Wilfried Hötter Zehn Jahre Doppik in der Universität Osnabrück – Ein Einführungs- und Erfahrungsbericht	83
Andrea Syring und Dr. Christoph Andersen Von der Analyse interner Overheads zur Vollkostenermittlung für externe Berichts-anforderungen – Kosten- und Leistungsrechnung an der Freien Universität Berlin	91

Dr. Ulrich Breuer <b>Investitions- und Risikomanagement in der Forschung – Management von Investitionsprojekten im Helmholtz-Zentrum Berlin</b>	107
Giso Schütz <b>Shared Services – Optimierungspotenziale durch neue Organisationsformen</b>	115
<b>Hochschulen und politisch-administrative Steuerung</b>	129
„Wir müssen wieder anfangen, miteinander zu reden“ SPD-Politiker Carl Wechselberg im Gespräch mit dem Kanzler der Freien Universität Berlin über die Versäumnisse der Politik und die Aufgabe von Universitäten	131
Carl Wechselberg <b>Berichtswesen und Steuerung – Berliner Erfahrungen zwischen Autonomie und Rechenschaft</b>	137
Dr. Stefan Niermann <b>Wie können Hochschulen ihren Berichts- und Rechenschaftspflichten gegenüber politischen Steuerungsinstanzen angemessen nachkommen? – Vom Wesen und Unwesen des Berichtswesens</b>	145
Peter Lange <b>Hochschulen im Spannungsfeld vielfältiger Steuerungsinstanzen</b>	159
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	169

Prof. Dr. Peter-André Alt

## Grußwort des Präsidenten der Freien Universität Berlin

Bereits zum zweiten Mal veranstaltet die Freie Universität Berlin gemeinsam mit der Syncwork AG die Tagung UniFinanz, die sich mit Fragen der Finanz- und Hochschulsteuerung beschäftigt. Die Freie Universität Berlin gehörte bundesweit zu den ersten Hochschulen, die neue, betriebswirtschaftlich orientierte Formen der Steuerung eingeführt haben und seitdem anwenden. Als öffentliche Einrichtung mit Aufgaben in Lehre, Wissenschaft und Forschung kann sich die Freie Universität jedoch nicht damit zufrieden geben, betriebswirtschaftliche Methoden und Managementtechniken einfach zu übertragen. Es müssen vielmehr adäquate Formen gefunden werden, die es erlauben, eine Universität erfolgreich unter Beachtung wirtschaftlicher Anforderungen zu führen. Die Weiterentwicklung dieser Formen bedarf einer kontinuierlichen Auseinandersetzung sowohl mit den beteiligten Akteuren als auch externen Experten. Dies ist das Anliegen der Tagung sowie der Beiträge in der vorliegenden Publikation.

Viele der zu diesem Thema geführten Diskussionen werden nach wie vor unter dem Schlagwort des New Public Management zusammengefasst. Das New Public Management hat auch an deutschen Hochschulen Einzug gehalten. Tragendes Element dieses erstmals im England der Thatcher-Zeit angewendeten Steuerungsinstruments für die öffentliche Verwaltung ist die Aufhebung kameralistischer Finanzierungspraktiken zugunsten einer leistungsbezogenen Mittelvergabe, die nicht nur den Abfluss der Gelder, sondern zugleich den Sinn und Zweck ihres Einsatzes prüft. Weitere Bestandteile des NPM bilden die Einführung eines Anreizsystems durch Zielvereinbarungen, die Dezentralisierung der Budgets bei vorherrschender strategischer Globalsteuerung und die regelmäßige Qualitätskontrolle durch Evaluation von Lehr- und Forschungsbereichen. Das Prinzip der starken Hochschulleitung soll durch eine insgesamt flache Hierarchie innerhalb der Administration – *lean management* – ergänzt werden. An den Platz einer universalen Handlungsorientierung, die sich aus der Bindungswirkung staatlicher Alimentierung ergibt, tritt als Garantie angemessener Mittelverwendung ein dem Controlling unterworfenen Finanzierungssystem, das gleichermaßen service- und leistungsorientiert ist.

Die Freie Universität hat aufgrund einer Haushaltssituation, die zur Kreativität zwang, sehr frühzeitig Instrumente der internen Leistungssteuerung eingeführt. Seit 2003 existiert hier eine dezentrale Budgethoheit der Fachbereiche, die diesen neue Möglichkeiten der Steuerung verschafft (wobei die Sollstellenpläne in mittelfristiger Planung gemeinsam mit der Hochschulleitung fixiert werden). In Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen werden im Abstand von zwei Jahren Parameter und Inhalte künftiger Planung von Lehre und Forschung festgesetzt und verbindlich gemacht. Das Erreichen verabredeter Ziele wird durch zusätzliche Mittel belohnt.

Hochschulleitungen sind gut beraten, wenn sie das Instrumentarium der Zielvereinbarungen nicht als Mittel zur „Normerfüllung“, sondern zum Zweck der gemeinsamen Zielfindung für eine abgestimmte Strategie bei der Planung von Lehrprogrammen und Forschungsprofilen nutzen. Zentrale Gegenstände der Zielvereinbarungen sind daher neben quantitativen Aspekten (Absolventenzahlen, Promotionsquoten, Internationalisierung, Geschlechterverteilung) Überlegungen zur Mentorierung, zur Umsetzung von Serviceaufträgen gegenüber internationalen Gästen (Forscher, Studierende), zur Praxis von Studierendenaustausch und zur Forschungsentwicklung. Dekanate müssen dabei intensiv in den Planungsprozess einbezogen werden. Richtig verstandene Zielvereinbarungen dienen daher einem zukunftsbesessenen Qualitätsmanagement, das die Arbeit der Hochschulleitung unterstützt, ohne dass dabei eine ausschließlich über die Zentrale laufende Steuerung stattfindet.

Die Freie Universität hat die Möglichkeiten des New Public Management früher als andere deutsche Hochschulen angewendet und in den letzten Jahren verfeinert. Als besonderes Merkmal darf dabei gelten, dass die für das Präsidium unverzichtbaren (und daher unveräußerlichen) Elemente der inneruniversitären Transparenz, Dialogkultur und Teilhabegerechtigkeit auch im neuen System ihren festen Platz haben. Dazu gehört, dass die Gegenstände für Zielvereinbarungen zwischen Dekanaten und Hochschulleitung abgestimmt, Akademischer Senat und Kuratorium in Berufsstrategien einbezogen und neue Konzepte generell mit Fachbereichsräten und Dekanerversammlung diskutiert werden. Die von Kritikern gern bemühte Grundspannung zwischen Hochschuldemokratie und Hochschulmanagement lässt sich als Fiktion entlarven. Denn eine gut geleitete Universität demonstriert,

dass beides – Steuerung und Partizipation – keine prinzipiellen Gegensätze sein müssen. Es zählt zu den wichtigsten Aufgaben einer modernen Hochschule, diese beiden Aspekte effektiv und möglichst konfliktfrei aufeinander zu beziehen. Das Erreichen eines solchen Ziels kostet Zeit – für Verständnis, Kommunikation, Unterstützung. Das wichtigste Erfolgsrezept für eine klug geführte Universität ist das Vertrauen ihrer Mitglieder in die Verlässlichkeit ihres Präsidiums.

Ich halte Kommunikation für ein Schlüsselkonzept, das gegenseitiges, für eine ausgewogene Steuerung notwendiges Vertrauen schafft. Kommunikation und Erfahrungsaustausch als entscheidende Charakteristika einer Tagung sollen auch bei der UniFinanz 2010 die gemeinsame Suche nach den besten Lösungen für die Herausforderung „Wissenschaftssteuerung“ unterstützen. Ich lade Sie ein, diesen Dialog mit uns zu führen, und freue mich auf spannende Diskussionen und einen anregenden Erfahrungsaustausch.



*Prof. Dr. Peter-André Alt*

Präsident der Freien Universität Berlin

