

7. Tagung der DFN-Nutzergruppe Hochschulverwaltung  
„Auflösung der Verwaltungsgrenzen“  
9. – 11. Mai 2005, TU Braunschweig

# Hochschulsteuerung auf Basis eines Führungsinformationssystems

G. Vinek

# Inhaltsübersicht

- **Struktur und Wirkungszusammenhänge als Basis der Steuerung**
- **Strategie, Ziele und Vorgaben**
- **Steuerung durch Leistungs- und Zielvereinbarungen**
- **Anforderungen an das Berichtswesen**
- **Technische Instrumente**

# Universität

- Die primären Aufgaben einer Universität liegen in den Bereichen **Forschung** und akademische **Lehre**
- Die Beurteilung einer Universität erfolgt daher nach der **Qualität und Quantität der Leistungen** auf diesen Gebieten
- Die wesentlichen Ressourcen einer Universität liegen im **Potential ihrer WissenschaftlerInnen** und in jenen Mittel, die zu deren Entfaltung dienen
- Die Organisation und Administration einer Universität muss den Zielen dienen
- Die Steuerung einer Universität kann auf der Basis eines **Kennzahlensystems** erfolgen, das die Leistungsbereiche darstellt, sie wird durch **Steuerungsinstrumente** unterstützt

## Die Universität als autonome Einrichtung

- Die **Universität Wien** ist (seit 1. 1. 2004) eine juristische Person öffentlichen Rechts, aus dem Bundesbereich ausgegliedert, autonom und mit voller rechtlicher Handlungsfähigkeit ausgestattet
- Die Universität wird vom **Rektorat** geleitet, dieses ist dem Universitätsrat berichtspflichtig
- Der **Universitätsrat** ist ein Organ, ähnlich einem Aufsichtsrat eines Unternehmens (angepasst an die Bedürfnisse einer Universität)
- Der **Senat** ist ein paritätisch zusammengesetztes Kollegialorgan, wesentlichen Aufgaben sind:
  - Erlassung der Satzung
  - Stellungnahme zu bestimmten Rektoratsbeschlüssen
  - Mitwirkung bei Berufungen und Habilitationen
  - Erlassung der Curricula, ...

## Vor- und Nachteile der „neuen Freiheit“

### ➤ Vorteile

- keine Bevormundung durch vorgesetzte Dienststellen
- freie Verfügungsgewalt über die Finanzmittel
- keine Einschränkung durch den Stellenplan des Bundes
- ...

### ➤ Nachteile

folgen teilweise aus den strengeren Rechtsnormen im privatwirtschaftlichen Bereich, etwa: Arbeitsrecht, Arbeitnehmerschutz, Mietrecht, ...

# Organisationsstruktur der Universität Wien

- Oberste Organe der Universität
  - **Universitätsrat, Rektorat und Senat**
- Organisationseinheiten gemäß **Organisationsplan**:
  - wissenschaftliche Organisationseinheiten, gegliedert in Subeinheiten (Institute, Departments): 15 **Fakultäten** und 2 **Zentren** mit jeweils einer Fakultätskonferenz als Beratungsorgan
  - administrative Organisationseinheiten: 8 **Dienstleistungseinrichtungen**
  - Stabsstellen, besondere Einrichtungen
- Funktionen gemäß Organisationsplan:
  - **Studienprogrammleitungen**



## Handlungsbefugnisse

- Für das **Rektorat** (Rektor und Vizerektoren) gilt eine Geschäftsordnung, diese regelt, welche Agenden von den Mitgliedern alleine oder gemeinsam (nicht weisungsgebunden) wahrzunehmen sind.
- Die **Leiter(innen) der Organisationseinheiten** (Dekane, Zentrumsleiter, DLE-Leiter handeln auf Grund einer **Prokura** im Rahmen von **Richtlinien** des Rektorates.
- Die **Leiter(innen) der Institute** handeln im Namen des Dekans.
- Die Rechtsfähigkeit nach Außen liegt bei der Universität.

## Grundsätze des Zusammenwirkens

- Das Zusammenwirken zwischen Organen der Universität beruht auf **Vereinbarungen über Ziele und zu erbringende Leistungen**.
- Der Grad der Zielerreichung muss durch eine **objektive Beurteilung** möglich sein.
- Die Beurteilung erfolgt auf Basis vereinbarter **Kennzahlen**.
- Kennzahlen und davon abgeleitete Leistungsindikatoren sind in einem **Führungsinformationssystem** transparent und aktuell bereitzustellen.
- Die Führungsinformationen stammen überwiegend aus den IT-Systemen des operativen Betriebes.



## Strategische Ziele

- Die Universität Wien setzt sich folgende strategischen Ziele
  - Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit, **Positionierung im Kreis der besten Forschungsuniversitäten Europas**
  - Entwicklung von einer Lehrveranstaltungsanbieterin zur **international anerkannten Vermittlerin von „Bildung“ und „Kompetenz“** (europäische Studienarchitektur, Vernetzung der Studien, Ausbau der Doktoratsstudien)
  - Stärkung der Bedeutung als **international attraktives Zentrum für junge, innovative WissenschaftlerInnen**, insbesondere aus Zentraleuropa
  - Stärkung der administrativen Leistungen zur **Verbesserung der Rahmenbedingungen der Studierenden und WissenschaftlerInnen**
  - Anwendung von **Qualitätskriterien**, die internationalen Standards entsprechen

# Externe Einflüsse auf die Strategie

- **Europäische Entwicklungen**
  - Diversifizierung der europäischen Universitätslandschaft
  - ...
- **Entscheidungen der öffentlichen Hand**
  - Dotierung und Widmung von Forschungsbudgets (FWF, ...)
  - Standortentscheidungen
  - ...
- **Gesellschaftliche Einflüsse**
  - Studentenströme
  - ...
- **Wahrnehmung der Universität**
  - in der scientific community (Ranking, ...)
  - in der öffentlichen Meinung (Presse, ...)

# Externe Steuerung: Leistungsvereinbarungen

- **Leistungsvereinbarungen zwischen Bund und Universität:**
  - Die **von der Universität zu erbringenden Leistungen** ... liegen in folgenden Bereichen:
    - strategische Ziele, Profilbildung, Universitäts- und Personalentwicklung
    - Forschung
    - Studien und Weiterbildung
    - gesellschaftliche Zielsetzungen
    - Erhöhung der Internationalität und Mobilität
    - interuniversitäre Kooperation
  - **Leistungsverpflichtungen des Bundes** (Globalbudget)
  - Inhalt, Ausmaß und Umfang der Ziele sowie Zeitpunkt der Zielerreichung
  - Maßnahmen im Falle der Nichterfüllung der Leistungen
  - Berichtswesen und Rechenschaftslegung

# Finanzierung der Universität

- **Globalbudget**, für drei Jahre festgelegt
  - 20 % des Globalbudgets sind (bis zu einer Obergrenze) von **Leistungsindikatoren** abhängig („formelgebundenes Budget“)
  - Vorliegender Vorschlag für Indikatoren:
    - 15%      Lehre (Studierende in Mindestzeit, Absolventen)
    - 4%      Forschung (Promotionen, eingeworbene Mittel)
    - 1%      Gesellschaftspolitik (Frauenquote)
- **Mittel der Forschungsförderung** („Zweitmittel“)
  - Die Universität ist verpflichtet, diese Mittel treuhändisch zu verwalten
- **Auftragsforschung** („Drittmittel“)
  - Die Universität ist Auftragnehmer und voll verantwortlich

## Externes Berichtswesen

- **Leistungsbericht**, inklusive Prognose für das Folgejahr
- **Finanzbericht** (Rechnungsabschluss mit Prüfvermerk nach dem Handelsgesetzbuch, Bilanz)
- **Wissensbilanz**
  - Wirkungsbereich, gesellschaftliche Zielsetzungen, selbst definierte Ziele und Strategien
  - Intellektuelles Vermögen („Human-, Struktur- und Beziehungskapital“)
  - Leistungsprozesse mit ihren Outputgrößen und Wirkungen
- **Statistik**



## Interne Zielvereinbarungen

- Zielvereinbarungen zwischen
  - dem **Rektorat** und den **Dekanen** (LeiterInnen der Fakultäten)
  - den **Dekanen** und den wissenschaftlichen **MitarbeiterInnen**

aber auch:

- Zielvereinbarungen zwischen
  - dem **Universitätsrat** und dem **Rektor**
  - dem **Rektor** und den **Vizerektoren**
  - dem **Rektorat** und den Leitern der **Dienstleistungseinrichtungen**

## Interne Steuerung: Strategie

- **Qualitätssicherung** als wesentliches Strategiemerkmale
- **Serviceorientierung**
  - Entlastung der Wissenschaftler von administrativen Tätigkeiten
  - Unterstützung der Studierenden durch zeitgemäße Dienstleistungen
- **Planung, Budgetierung, Controlling**
  - Mengen- und leistungsbezogene, bereichsübergreifende Analysen
- **Ziel- und leistungsgerichtete Ressourcenzuteilung**
  - Kennzahlen als Basis der Entscheidung über Zuteilung von Ressourcen
- **Transparenz im Informationswesen**
  - Die Grundlagen für die Steuerung sind transparente Informationen und im Vorhinein bekannte Beurteilungskriterien

## Interne Steuerung: Unternehmenskultur

- **Einfacher Zugang zur Informationsbasis**
- **Klare Verantwortlichkeiten** für Daten und Berichte
  - Die Verantwortlichkeit für die **Verfügbarkeit und Sicherheit** der technischen Systeme liegt beim Zentralen Informatikdienst
  - Die Verantwortlichkeit für die **Richtigkeit und Vollständigkeit** der operativen Daten und der daraus abgeleiteten Berichte liegt bei der jeweiligen Dienstleistungseinheit
- **Vergleichende Leistungsbeurteilung**
  - Leistungsvergleiche auf nationaler, europäischer und globaler Ebene

## Interne Steuerung: Prozesse

### ➤ **Qualitätssicherung**

- Die Sicherung der Qualität von Prozessen und deren Ergebnissen im wissenschaftlichen und administrativen Bereich ist ein vorrangiges Kriterium
- Die Datenqualität ist eine wesentliche Voraussetzung für die Steuerung auf der Basis von Kennzahlen

### ➤ **Professionalisierung der Verwaltung**

### ➤ **Automatisierte Berichterstellung**

- Erstellung periodischer Berichte auf den Ebenen der Gesamtuniversität und der einzelnen Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen (Rektorats-, Fakultäts- und Verwaltungsberichte)
- Das Berichtswesen soll zu keine zusätzlichen Belastung der Fakultäten führen

## Interne Steuerung: Systeme

- **Konsistente, integrierte Informationsverwaltung**
  - Unterstützung der Geschäftsprozesse und der Speicherung operativer Daten mit Hilfe integrierter EDV- Systeme
  - Bereitstellung der wesentlichen Leistungsinformationen mit Hilfe eines **Datawarehouse** der Universität
  
- **Einfaches „benutzerorientiertes“ Datenmodell**
  - Gemeinsame Vorstellung aller betroffenen Benutzer von der Struktur und Semantik der Daten
  
- **Leistungskennzahlen**
  - Darstellung von Leistungen nach „ganzheitlichen“ Konzepten



## Ausgestaltung der internen Leistungskennzahlen

### ➤ Kriterien für Kennzahlen zur internen Steuerung

- Abdeckung aller wesentlichen Leistungsbereiche
- Beschränkung auf eine überschaubare Anzahl von Kennzahlen
- Kennzahlen zum größenunabhängigen Vergleich von Leistungsbereichen
- Einfache und verständliche Konzeption der Kennzahlen mit Vernachlässigung von speziellen Ausnahmefällen
- Minimaler, vertretbarer Mehraufwand in der Datenerhebung

### ➤ Kriterien für die Verwendung der Kennzahlen

- Keine Schlussfolgerungen auf Basis einer einzigen, isolierten Kennzahl und ohne Hintergrundinformationen
- Keine weit reichenden Entscheidungen, die ausschließlich auf Kennzahlen beruhen

## Operative IT- Systeme

- Systeme zur Unterstützung des operativen Betriebes (OLTP- und ERP-Systeme), unter anderen in den Bereichen:
  - **Studierende** (Zulassung, Studienbeitragswesen, Mobilität, Abschlüsse, ...)
  - **Personal** (Verträge, Lohnverrechnung, Abwesenheiten, ...)
  - **Lehr- und Prüfungswesen** (Erstellung und Budgetierung des Lehrprogramms, Prüfungsverwaltung, Anmeldesysteme, ...)
  - **Raum- und Ressourcenbewirtschaftung** (Mietverträge, Instandhaltung, Raumbewirtschaftung, ...)
  - **Bibliothekswesen**
  - **Finanzwesen und Controlling** (Rechnungswesen, Zahlungsverkehr, ...)
  - ...

## Weitere Datenquellen

- Legacy- Systeme
- **Evaluationsberichte**
  - Forschungsevaluation
  - Lehrevaluation
- **Dokumentation von Zielvereinbarungen**
- **Benchmarking**
  - Zitationsanalysen (ISI)
  - Ranking
- **Zusätzliche Datenquellen**
  - Statistiken
  - demographische Daten

## Informatives IT- System

- **Datawarehouse**, in welchem die führungsrelevanten Daten aus den verschiedenen Datenquellen zusammengefasst, aufbereitet und bereitgestellt werden, mit den wesentlichen Funktionen:
  - **Präsentation von Übersichten**
  - **Interaktive Analysen**
  - **Generierung von Standardberichten**
  
- Für Sonderfälle muss die Möglichkeit von ad-hoc- Analysen der Daten aus den operativen Systemen bestehen.

## Realisierung an der Universität Wien

- Im **Einsatz** steht ein integriertes IT- System (i3v) zur Unterstützung des operativen Betriebes in den Bereichen
  - **Studierendenverwaltung** (~ 66.000 Studierende)
  - **Personalverwaltung** (~ 7.300 MitarbeiterInnen)
  - **Lehr- und Prüfungswesen** (~ 10.000 Lehrveranstaltungen pro Semester)
  - **Raumverwaltung** (~ 70 Standorte, ~ 420.000 m<sup>2</sup> Nutzfläche)
- Für das **Rechnungswesen** steht ein SAP- System (uni.verse) im Einsatz (Jahresbudget der Universität ~ €400.000)
- In Entwicklung befindet sich ein **Datawarehouse**, dessen erste Ausbaustufe (Rektoratsberichte) im Oktober 2005 in Betrieb genommen wird



## Schlussbemerkung

### Die Erfahrung zeigt:

- Die Einrichtung technischer Systeme ist ein komplexes Vorhaben, das beträchtliche Ressourcen (Budgetmittel, Zeit, Emotionen) erfordert.
- Die wirkliche Herausforderung liegt jedoch darin, das **Paradigma einer autonomen und an Zielen orientierten Universität** intern so zu vermitteln, dass es für alle zur selbstverständlichen **Maxime des Handelns** wird!