

HOCHSCHULCONTROLLING UND INTEGRIERTE DV: DAS MUCK-PROJEKT AN DER UNIVERSITÄT WÜRZBURG

Einführung

Controlling nimmt an deutschen Hochschulen eine zunehmend wichtige Rolle ein. Auch wenn sich das eigentliche Hochschulcontrolling, d.h. das mit Blick auf die Bedürfnisse und Anforderungen einer Hochschule konzipierte Controlling, oftmals noch in seinen Anfängen befindet. Die sich ständig verschlechternde Finanzausstattung bei gleichbleibender oder steigender Belastung, gepaart mit dem zunehmenden Wettbewerb der Hochschulen untereinander um die notwendigen Drittmittel oder demnächst vermutlich verstärkt auch um überdurchschnittlich begabte Studenten, hat in den vergangenen Jahren zu einem Umdenken in der Hochschullandschaft geführt. Mehr und mehr sehen sich die Hochschulen als Unternehmen, die auf dem Bildungsmarkt tätig sind, und die sich dort auch behaupten müssen. Diese Tendenz wird nicht zuletzt durch die zusammenwachsende Europäische Union verstärkt, welche die deutschen Hochschulen einem zusätzlichen Wettbewerb mit anderen europäischen Universitäten aussetzt. In Anbetracht dieser Entwicklungen wird es notwendig sein, geeignete Strukturen zu schaffen, die es der jeweiligen Hochschulleitung ermöglichen, ihr "Unternehmen" optimal auf diesen Wettbewerb vorzubereiten und ihre Universität möglichst gut zu positionieren.

Darüber hinaus gibt es eine Tendenz dahingehend die staatliche Einflußnahme zugunsten größerer Eigenverantwortung und Entscheidungsbefugnis der zentralen Hochschulgremien und der Hochschulleitung zurückzunehmen und die Entscheidungskompetenz der Hochschulleitung auch innerhalb der eigenen Hochschule zu stärken. Eine freie Hand bedeutet aber nicht nur mehr Freiheiten für die Hochschule, sondern zum einen auch ein ganzes Stück mehr Verantwortung - dies in erster Linie für die Hochschulleitung -, zum anderen eine wesentlich größere Informationspflicht als es bisher der Fall war. Dies gilt sowohl gegenüber externen Adressaten, wie etwa den Ministerien, als auch hinsichtlich der internen Berichtsempfänger, etwa den Gremien oder Lehrstühlen. Daher ist eine Professionalisierung der Leitung der Hochschulen unerlässlich, soll der neue Weg der Hochschulpolitik erfolgreich sein. Mit der größer werdenden finanziellen Unabhängigkeit steigt in gleichem Maße auch der Bedarf an Entscheidungsfähigkeit auf Seiten des Hochschulmanagements.

Ein wichtiger Punkt, der den Informationsdruck der Universitäten deutlich verstärken dürfte, sind neue Gremien wie beispielsweise die im neuen bayerischen Hochschulgesetz (BayHschG) Art. 26 vorgesehenen Hochschulräte. Die Hochschulräte sollen, ähnlich den Aufsichtsräten in Aktiengesellschaften, eine zusätzliche Kontrollinstanz bilden.

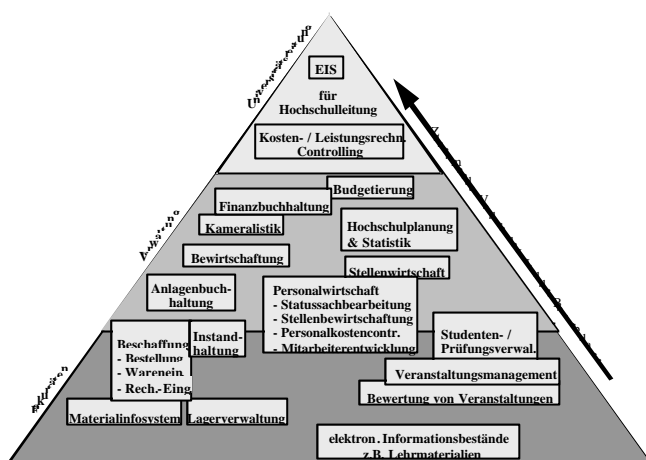
Als Mitglieder des Hochschulrates sind u.a. Vertreter der freien Wirtschaft vorgesehen. Gerade diese sind es gewohnt, Entscheidungen nur auf der Grundlage einer ausreichenden Informationsbasis zu treffen. Auch von dieser Seite wird also die Notwendigkeit einer qualitativen Verbesserung der Informationsbasis an den Hochschulen bestehen und entsprechende Veränderungen angemahnt werden. Denn die Mitglieder des Hochschulrates werden verstärkt eine Untermuerung der geplanten Hochschulpolitik anhand von Kennzahlen fordern. Die zur Verfügung gestellten Informationen müssen dabei entscheidungsrelevant sein und den Planungsprozeß in der Hochschule unterstützen.

Auch der Einsatz anderer Steuerungsinstrumente wie etwa der Evaluation von Forschung und Lehre oder die vorgesehene leistungs- und belastungsbezogene Zuweisung von Mitteln dürfte zu einem steigenden Informationsbedarf seitens der Hochschule führen. Die zunehmende bundesweite Verbreitung dieser Instrumente läßt sich leicht an den neuen Hochschulgesetzen der Länder (etwa Bayern und Hessen) oder auch am Hochschulrahmengesetz ablesen.

Das derzeit an der Universität Würzburg durchgeführte MUCK-Projekt (Reorganisation und Optimierung universitärer Geschäftsprozesse unter Zuhilfenahme integrativer DV-Verfahren und Berücksichtigung sicherheitstechnischer Aspekte; das Akronym MUCK steht dabei für **M**ultifunktionale **U**niversitäts**C**hip**K**arte. Zu einer umfassenden Darstellung von MUCK siehe auch: <http://www.zv.uni-wuerzburg.de/muck>) soll die Voraussetzungen für den Aufbau betriebswirtschaftlicher Kontrollmechanismen innerhalb des hochschulpolitischen Alltags schaffen, die es der Universität ermöglichen, dynamisch und flexibel auf die sich ständig ändernden Anforderungen (intern und extern) zu reagieren. Mit DV-technischen Strukturen und Methoden allein ist dies nicht vorstellbar. Doch auf ihrer Basis können Ressourcenfreiräume geschaffen werden, die es ermöglichen, trotz "globalerer" Mittelzuteilung und zunehmender Aufgaben Spielräume zu entwickeln, die sich den neuen fachlichen Aufgaben zu stellen erlauben!

Der Schwerpunkt des Projektes wird zunächst auf den Ausbau der DV-Verfahren bei gleichzeitigem Aufbau eines integrierten DV-Systems gelegt, in das beispielsweise ein umfassendes Personalwirtschaftssystem, ein DV-gestütztes Veranstaltungsmanagement, ein integriertes Beschaffungswesen und, als unverzichtbare Ergänzung des Studentenverwaltungssystems, ein DV-gestütztes Prüfungsverwaltungssystem einbezogen werden. (Vgl. das entwickelte 3-Schichten-Modell in Abbildung 1) Ergänzt wird eine solche vollständig integrierte Lösung durch eine Chipkarte, welche die Nutzerakzeptanz durch die vorgesehenen Selbstbedienungsanwendungen anheben und eine weitere Verbesserung der Sicherheit ermöglichen soll. Diese Chipkarte ist zum Namensgeber des Pilotprojektes geworden, auch wenn dieses mittlerweile weit über die bloße Einführung einer Chipkarte hinausgeht.

Abbildung 1: Geschäftsprozesspyramide



Darüber hinaus soll organisatorisch und technisch sichergestellt werden, daß die Ergebnisse des Projekts auf die anderen bayerischen Hochschulen übertragbar sind. Dies bedeutet, daß neben der Konzeption für die Universität Würzburg auch das Problem der Portierbarkeit des Projektes wesentlicher Bestandteil von MUCK ist.

Die ersten Anwendungen der im Rahmen von MUCK entwickelten

Konzepte sind seit Januar 1999 produktiv und sollen sukzessiv in den verschiedenen Bereichen der Universität Würzburg eingesetzt werden.

Hochschulcontrolling im Zuge des MUCK-Projektes

Ziel des Pilotprojektes an der JMU Würzburg ist eine effizientere Gestaltung der universitären Geschäftsprozesse. Nach der Ist-Analyse dieser Geschäftsprozesse und ihrer Optimierung wird in einem zweiten Schritt eine Kosten- und Leistungsrechnung implementiert, welche die monetären (und soweit bewertbar auch die nicht-monetären) Prozesse an der Hochschule transparent macht und so zu einem Steuerungsinstrument im Entscheidungsprozeß wird. Denn erst über eine höhere Transparenz läßt sich die Kausalkette

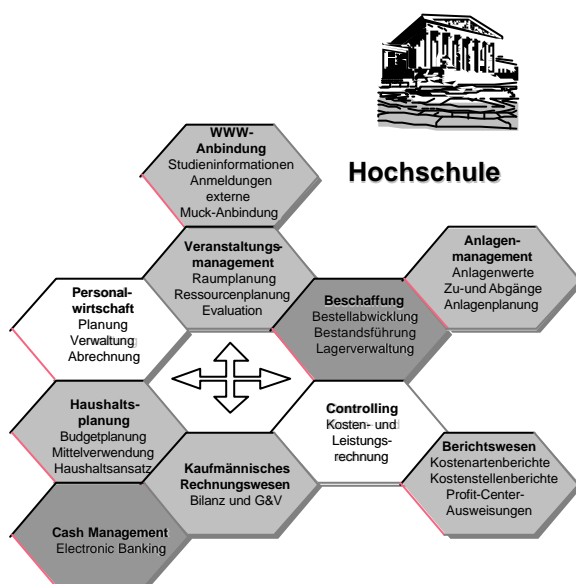
Leistungstransparenz ⇒ Leistungsvergleich ⇒ Leistungsverbesserung

in Gang setzen, die es den Hochschulen ermöglicht, sich auch unter verschärften Wettbewerbsbedingungen ihre Marktposition im Bildungssektor zu sichern bzw. auszubauen. Dabei greift die vorgesehene Kosten- und Leistungsrechnung an der Universität Würzburg auf die durch MUCK entstehenden Daten zurück. Durch den integrativen Charakter des angestrebten Systems kann die Kosten- und Leistungsrechnung praktisch mit den Daten gespeist werden, die im Rahmen der universitären Geschäftsprozesse sozusagen als "Abfallprodukt" anfallen, ohne daß es zu einer zusätzlichen (manuellen) Datenerfassung kommt. Trotz einer Erleichterung bei der Bewältigung der einzelnen Geschäftsprozesse für die jeweiligen Anwender wird im Zuge der Bearbeitung - quasi im Hintergrund - eine Datenbasis aufgebaut, die das Gerüst für eine transparentere Sicht auf die

Universität schafft und die Basis für eine fundierte Prozeßanalyse und eine dynamische Prozeßoptimierung bildet. Ein signifikanter Mehraufwand mit dem ausschließlichen Ziel der Datenerhebung für das Controlling läßt sich durch die Verwendung eines integrierten Systems vermeiden. Diese ist unerlässlich, da ansonsten die Einführung einer aussagekräftigen Kosten- und Leistungsrechnung an den Hochschulen nicht realistisch erscheint.

Aufgabe des MUCK-Projektes ist es, erstmals ein solches automatisiertes Verfahren an einer deutschen Universität **durchgängig** zu implementieren, um die Vorteile der **vollständigen** Integration optimal ausnutzen zu können. (Vgl. die modulare Darstellung der Hochschule in Abbildung 2)

**Abbildung 2: Datenintegration und Funktionenübersicht:
Die modulare Hochschule**



Innerhalb des Projektes erscheint es sinnvoll, neben einer Kosten- und Leistungsrechnung auch ein umfassendes Hochschulcontrolling aufzubauen. Aufgrund der strukturellen Veränderungen in der deutschen Hochschullandschaft wird der Aufbau geeigneter Controlling-Instrumente an den betroffenen Institutionen immer wichtiger. Während Controlling an privaten Hochschulen, sei es im Ausland (z.B. MIT) oder auch in Deutschland (z.B. WHU-Koblenz) bereits zum Standard gehört, so steckt seine Anwendung an staatlichen

Hochschulen noch in den Anfängen. Angesichts der zunehmenden Tendenz zu Globalhaushalten dürfte diese Entwicklung in den kommenden Jahren deutlich an Fahrt gewinnen und auch das Hochschulcontrolling an öffentlichen Universitäten schon bald zum Standard werden lassen. Ein treibendes Element wird dabei zweifelsohne der zunehmende Informationsbedarf sein, mit dem die Hochschule konfrontiert werden wird, und den sie bewältigen muß.

Dabei wird das Hochschulcontrolling nicht nur für Informationsmanagement, Wirtschaftlichkeitsanalysen und die entsprechenden Kontrollfunktionen zuständig sein, sondern daneben auch Bereiche wie die Optimierung universitärer Geschäftsprozesse, d.h. die Ablauforganisation der Hochschule, übernehmen sowie Funktionen wie Projektmanagement oder

Strategische Planung. Darüber hinaus ist der Aufbau eines strategischen Controlling essentiell für die Vorbereitung der Hochschulen auf die zukünftige Wettbewerbssituation. Bisher dominiert im Bereich Hochschulcontrolling eindeutig das operative Controlling, doch die mittel- und langfristige Planungsperspektive dürfte schon bald verstärkt Einzug in die Universitäten erhalten, wenn diese mit mehr Eigenverantwortlichkeit ausgestattet werden. Damit wird das Hochschulcontrolling bereits in naher Zukunft eines der wichtigsten Instrumente, derer sich die Hochschulleitung bedienen kann, um die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient zu nutzen.

Geeignete DV-Systeme: Integrierte Verfahren

In einer Hochschule muß der Aufbau der für das Controlling notwendigen Datenbasis zahlreiche Bedingungen erfüllen:

1. Die Datenbasis muß so strukturiert sein, daß sie sowohl den kameralen Anforderungen als auch den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten entsprechen kann. (Es sei denn, die Hochschule wird aus der Kameralistik entlassen, wie beispielsweise die sogenannten Landesbetriebe (Uni Oldenburg, TU Clausthal, FH Osnabrück) in Niedersachsen.)
2. Die Autonomie der Lehrstühle setzt die Mitarbeit des Lehrkörpers bei der Datenermittlung voraus. Daher muß die Hochschulleitung den Aufbau einer geeigneten Datenbasis vorbehaltlos unterstützen.
3. Die Datenerhebung darf für die Anwender keinen Mehraufwand bedeuten. Die notwendigen Informationen müssen allein durch die Abwicklung des Tagesgeschäfts entstehen.

Vor allem der letzte Punkt ist in Anbetracht der Stellenkürzungen der vergangenen Jahre und der damit verbundenen Mehrbelastung der noch verbliebenen Mitarbeiter von großer Bedeutung. Daher ist anzustreben, ein vollständig integriertes System zu verwenden, welches in der Lage sein muß, die Datenerfassung zu minimieren, bei gleichzeitiger Optimierung der Prozeßabläufe. Die Anwendung integrativer Systeme bietet in diesem Zusammenhang zahlreiche Vorteile:

- Minimierung der Medienbrüche,
- Minimierung des Erfassungsaufwandes (=Reduzierung der Fehlerquellen),
- Reduzierung der Probleme bei Datenübergabe, da weniger Kompatibilitätsprobleme,
- Erhöhung der Datenqualität (permanente, integrative Abstimmung),
- Verringerung der redundanten Datenhaltung,
- Gewährleistung ständiger Datenaktualität.

Durch die Nutzung einer vollständig integrierten Lösung soll ein umfassendes Bild der Universität als Unternehmen im öffentlichen Dienst entstehen. Auf diesem Weg wird der Informationsfluß sowie die Umsetzung dieser Informationen mit Hilfe eines Führungsinformationssystems (EIS = *Executive Information System*) auf ein neues Niveau im Bildungssektor angehoben werden.

Sind die Controllingfunktionen derart in vorgelagerte Verfahren eingebettet, so ist die automatische Entstehung der notwendigen Daten per se gewährleistet und zwar allein durch die den Tagesbetrieb unterstützenden Funktionen des Systems (die Materialwirtschaft über das automatisierte Bestellsystem, das Veranstaltungsmanagement mit deutlich erleichterter Semesterplanung). Schon an dieser Stelle wird deutlich, daß im Rahmen des MUCK-Projektes nicht nur die bloße Abbildung des IST-Zustandes angestrebt wird, sondern über die Optimierung der universitären Geschäftsprozesse auch Rationalisierungsgewinne realisiert werden sollen. Diese Optimierung umfaßt dabei nicht nur die Verwaltung der Hochschule, sondern die gesamte Unternehmung Hochschule, d.h. inklusive der Bereiche Studium, Lehre und Forschung, die eigentlich Verantwortlichen für den "Produktionsprozeß" des Unternehmens.

Darüber hinaus ergeben sich im Anschluß an die reine Datenerhebung auch Nutzenzuwächse, die sich aus der systemimmanenten, engen Datenverflechtung ableiten lassen. Hier steht vor allem die Weiternutzung des Datenbestandes in einem Hochschulinformationssystem bzw. -berichtssystem an erster Stelle. Die primären Vorteile bei der Nutzung integrativer Verfahren sind dabei:

- Besser strukturierte Datenbasis für das Informationssystem
(⇒ höhere Qualität der betrieblichen Informationsverarbeitung),
- Verbesserung der Transparenz:
 - Prozeßabläufe
 - Kosten
 - Strukturen,
- Erleichterungen beim Entwurf von Planungsszenarien (z.B. Kosten einer Neueinstellung),
- Erleichterungen bei der Dokumentationserstellung (z.B. Mittelverwendungsnachweise, Lehrberichte, Forschungsberichte),
- Genauere, schnellere und einheitliche Kennzahlenermittlung

Resümee

Im Rahmen der Veränderungen, die sich derzeit in der deutschen Hochschullandschaft vollziehen, stehen Schlagwörter wie Effizienz, schlanke Verwaltung und Evaluation der Leistungen immer wieder auf der Tagesordnung. Gerade angesichts immer knapper werdender Mittel und der - allen Prognosen zum Trotz - permanent hohen Studentenzahlen ist es nicht verwunderlich, daß die

Hochschulen vermehrt zu betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten greifen, die zu einer besseren Allokation der vorhandenen Mittel führen. Wenn es allein nach den Vorstellungen des BMBF ginge, so verfügten die deutschen Hochschulen schon sehr bald über Globalhaushalte und könnten sich einen Großteil ihrer Studenten selbst aussuchen. Im Gegenzug würden deutlich mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz auf die jeweilige Hochschulleitung übertragen; die Hochschulen würden über kurz oder lang wie eigenständige Unternehmen behandelt. Es ist daher unumgänglich, daß es zu einer verstärkten Einführung von Kontrollmechanismen/Kontrollstrukturen und vor allem zu verbesserten Informationsstrukturen an den deutschen Hochschulen kommt. Das bedeutet nichts anderes, als daß der Aufbau eines geeigneten Hochschulcontrolling an deutschen Hochschulen allernächste Zukunftsmusik ist.

Wenn man ein effizientes Hochschulcontrolling einrichten will, so stellt der Aufbau einer Datenbasis, die qualitativ und quantitativ adäquat angelegt sein muß, eine *sine qua non* Bedingung für den Erfolg des Projektes dar. Eine integrierte Lösung bietet die Möglichkeit, eine solche Datenbasis aufzubauen, ohne daß dies mit einem signifikanten Mehraufwand für die Anwender verbunden ist. Die Nutzung dieser Datenbasis sollte zu einer verbesserten Allokation der eingesetzten Ressourcen führen und somit eine Maximierung des universitären Output nach sich ziehen.

Hochschulcontrolling bietet die erforderlichen Instrumente, um eine solche Maximierung des Output im "Unternehmen" Hochschule zu gewährleisten. Dies jedoch nur dann, wenn es mit der notwendigen Unterstützung (von innen und von außen) eingeführt wird und gleichzeitig die oben ausgearbeiteten Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, wobei es vor allem einer Ziel- und Zweckdefinition von seiten der Hochschulleitung bedarf. Der Schwerpunkt eines Hochschulcontrolling wird immer in der Gestaltung und Koordination eines adäquaten Berichts- und Informationssystems liegen, das eine Bewertung und Vergleichbarkeit der bestehenden Strukturen und Abläufe überhaupt erst zuläßt. Erst über eine solche Vergleichbarkeit kann ein Qualitätsdruck entstehen, der sich in einer verbesserten Effizienz niederschlägt. Das bloße Wissen um bestehende Ineffizienzen ist nutzlos, solange man diese nicht mit Hilfe eines geeigneten Instrumentariums entschleiern kann. Hochschulcontrolling könnte der Schlüssel sein, mit dieser Entschleierung zu beginnen, um anschließend die vorhandenen Potentiale optimal zu nutzen.

In einer Anfangsphase wird das Entwickeln von Controllingstrukturen in der Hochschule sicherlich mit finanziellem und personellem Aufwand verbunden sein (vgl. "Arbeitskreis Qualität und Effizienz der Hochschulverwaltung" 1996, Teil 2). Wie aber erwähnt, läßt sich dieser Mehraufwand jedoch durch den Einsatz eines integrativen Systems stark reduzieren: die notwendigen Daten fallen sozusagen als Abfallprodukt der universitären Geschäftsprozesse an. Die Erhöhung der Kostentransparenz dürfte zudem schon bald zu einem neuen Kostenbewußtsein führen, das zweifellos einen effizienteren Umgang mit den vorhandenen Ressourcen nach sich ziehen wird. Die

Einführung von Controlling löst erfahrungsgemäß einen eigendynamischen Prozeß aus, der Einsparungen mit sich bringt, die weit über den geleisteten Input hinausgehen. Allein die Schaffung von mehr Transparenz löst nicht zu unterschätzende Verhaltenswirkungen auf allen Ebenen und bei allen Beteiligten aus (vgl. Küpper (1996), S. 14 und "Arbeitskreis Qualität und Effizienz der Hochschulverwaltung" (1996), Teil 1, S. 9). Hilmar Kopper, der ehemalige Vorstandssprecher der Deutschen Bank, hatte 1992 für sein Unternehmen die Devise ausgegeben: "In Kosten steckt Gewinn", um die damaligen Programme zur Kostenreduzierung zu begründen. Auf die Hochschulen bezogen ließe sich umformulieren: "In Kosten steckt Qualität", denn die deutschen Hochschulen könnten allein durch die optimale Allokation der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen ihre Wettbewerbsposition im europäischen Bildungsmarkt deutlich verbessern. Und auch hier ist es vorzuziehen, nicht aus einer abwartenden Haltung heraus zu agieren, sondern sich aktiv um Veränderungen zu bemühen, denn:

"Wirklicher Fortschritt ist nicht fortgeschritten sein, sondern fortschreiten!" (Bertolt Brecht)