

**Ursula Müller/Ewald Scherm/Marcel  
de Schrevel/Markus Zilles**

**Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft**

Lehrstuhl für  
Betriebswirtschaftslehre, insbes.  
Organisation und Planung

Profilstraße 8  
58084 Hagen  
Tel.: 02331/987-2692  
Fax: 02331/987-2480

**Strategisches Universitäts-  
Management:**

**Erste Ergebnisse einer  
Vollerhebung deutscher  
Universitätsleitungen**

Arbeitsbericht Nr. 23  
Dezember 2012



Ursula Müller/Ewald Scherm/Marcel de Schrevel/Markus Zilles<sup>1</sup>

## **Strategisches Universitäts-Management: Erste Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Universitätsleitungen**

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>Summary .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Hochschulreformen und strategisches Universitäts-Management .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Vollerhebung deutscher Universitätsleitungen – Methodisches Vorgehen ..</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Entwicklung und Durchführung der Befragung .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Teilnehmer/innen .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Repräsentativität .....</b>	<b>12</b>
<b>3 Erste deskriptive Ergebnisse .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Angaben zu den beteiligten Universitäten .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Angaben zur Person des Befragten/der Befragten .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Entscheiden in Universitäten .....</b>	<b>22</b>
3.3.1 Entscheidungskompetenz und -inhalte .....	22
3.3.2 Gestaltung der universitären Entscheidungsprozesse .....	24
3.3.3 Rahmenbedingungen der Entscheidungsfindung.....	31
3.3.4 Verbindlichkeit der Entscheidungen.....	34
3.3.5 Beurteilung der Entscheidungsqualität.....	36
3.3.6 Widerstände und Veränderungsbereitschaft .....	40

---

<sup>1</sup>Dipl.-Soz. Ursula Müller, MBA/Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm/Dipl.-Ök. Marcel de Schrevel/Markus Zilles, M.Sc. in Management, FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung, 58084 Hagen, Tel. 02331/987-2692, [Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de](mailto:Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de)

<b>3.4</b>	<b>Führen in Universitäten</b> .....	42
3.4.1	Selbstwahrnehmung als Führungskraft.....	42
3.4.2	Art und Häufigkeit der Kontakte mit Dekanen .....	43
3.4.3	Führungsverhalten gegenüber Dekanen.....	44
3.4.4	Art und Häufigkeit der Kontakte mit Professoren .....	45
3.4.5	Eingesetzte Führungsinstrumente .....	46
3.4.6	Akzeptanz als Führungsperson durch Dekane .....	47
3.4.7	Akzeptanz als Führungsperson durch Professoren.....	48
3.4.8	Erfolg des eigenen Führungshandelns .....	49
<b>3.5</b>	<b>Controlling in Universitäten</b> .....	50
3.5.1	Gründe für das Controlling.....	50
3.5.2	Einsatzbereiche des Controllings.....	51
3.5.3	Nutzen verschiedener Controllinginstrumente .....	51
3.5.4	Gesammelte Informationen und Informationssysteme .....	54
3.5.5	Verwendung der Controllinginformationen.....	55
3.5.6	Implementierungsfortschritt des Controllings .....	56
3.5.7	Implementierungsprobleme des Controllings .....	57
3.5.8	Vorgehen bei der Implementierung des Controllings .....	59
3.5.9	Bewertung des Universitätscontrollings .....	61
<b>4</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	62
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	63

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bundesland.....	15
Abbildung 2: Universitätstyp .....	16
Abbildung 3: Anzahl der Studierenden .....	16
Abbildung 4: Anzahl der Professoren/innen.....	17
Abbildung 5: Alter .....	18
Abbildung 6: Geschlecht.....	18
Abbildung 7: Amt .....	19
Abbildung 8: Haupt- oder Nebenamt .....	19
Abbildung 9: Fachgebiet.....	20
Abbildung 10: Amtsdauer .....	20
Abbildung 11: Beschäftigungsort vor aktueller Tätigkeit.....	21
Abbildung 12: Amt vor jetzigem Amt.....	21
Abbildung 13: Beurteilung des Ausmaßes der Entscheidungskompetenz .....	22
Abbildung 14: Vorhandensein eines Hochschulentwicklungsplans .....	22
Abbildung 15: Inhalte strategischer Entscheidungen .....	23
Abbildung 16: Werturteil über die Veränderung der Entscheidungskompetenzen.....	23
Abbildung 17: Herkunft der strategischen Inhalte für die Forschung .....	24
Abbildung 18: Herkunft der strategischen Inhalte für die Lehre.....	25
Abbildung 19: Freiwillige Partizipation .....	25
Abbildung 20: Anspruchsniveau der strategischen Inhalte in der Forschung .....	26
Abbildung 21: Anspruchsniveau der strategischen Inhalte in der Lehre .....	26
Abbildung 22: Vorhergehende Verhandlungen .....	27
Abbildung 23: Bereitschaft unpopuläre Ziele in der Forschung durchzusetzen .....	27
Abbildung 24: Bereitschaft unpopuläre Ziele in der Lehre durchzusetzen.....	28
Abbildung 25: Wichtigkeit des persönlichen Netzwerkes in der Forschung.....	29
Abbildung 26: Wichtigkeit des persönlichen Netzwerkes in der Lehre .....	29
Abbildung 27: Zwischenuniversitäre Absprachen in der Forschung.....	30
Abbildung 28: Zwischenuniversitäre Absprachen in der Lehre.....	30
Abbildung 29: Autonomie gegenüber dem Ministerium bezüglich Forschung .....	31
Abbildung 30: Autonomie gegenüber dem Ministerium bezüglich Lehre .....	31

Abbildung 31: Menge der zur Verfügung stehenden Informationen in der Forschung.....	32
Abbildung 32: Menge der zur Verfügung stehenden Informationen in der Lehre .....	32
Abbildung 33: Qualität der zur Verfügung stehenden Informationen in der Forschung .....	33
Abbildung 34: Qualität der zur Verfügung stehenden Informationen in der Lehre .....	33
Abbildung 35: Zielvereinbarungen mit Gratifikationen.....	34
Abbildung 36: Zielvereinbarungen mit Sanktionen.....	34
Abbildung 37: Einschätzung des Commitments der Professoren zur Universität .....	35
Abbildung 38: Strategische Entscheidungen mit Folgen für die Betroffenen .....	35
Abbildung 39: Präzision der strategischen Ziele in der Forschung.....	36
Abbildung 40: Präzision der strategischen Ziele in der Lehre .....	36
Abbildung 41: Dauer der strategischen Entscheidungsfindung in der Forschung.....	37
Abbildung 42: Dauer der strategischen Entscheidungsfindung in der Lehre .....	37
Abbildung 43: Akzeptanz der strategischen Entscheidungen in der Forschung .....	38
Abbildung 44: Akzeptanz der strategischen Entscheidungen in der Lehre.....	38
Abbildung 45: Zufriedenheit mit den Inhalten der getroffenen strategischen Entscheidungen in der Forschung.....	39
Abbildung 46: Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess in der Forschung .....	39
Abbildung 47: Zufriedenheit mit der Zielerreichung der getroffenen Entscheidungen in der Lehre .....	40
Abbildung 48: Auftreten von Widerständen.....	40
Abbildung 49: Veränderungsbereitschaft bei Widerständen .....	41
Abbildung 50: Art der Veränderungen falls Veränderungsbereitschaft vorhanden .....	41
Abbildung 51: Selbstwahrnehmung als Führungskraft.....	42
Abbildung 52: Kontakthäufigkeit mit Dekanen .....	43
Abbildung 53: Führungsverhalten gegenüber Dekanen .....	44
Abbildung 54: Kontakthäufigkeit mit Professoren.....	45
Abbildung 55: Eingesetzte Führungsinstrumente.....	46
Abbildung 56: Akzeptanz als Führungsperson durch Dekane.....	47
Abbildung 57: Akzeptanz als Führungsperson durch Professoren.....	48
Abbildung 58: Erfolg des eigenen Führungshandelns.....	49
Abbildung 59: Gründe für das Controlling.....	50
Abbildung 60: Einsatzbereiche des Controllings.....	51

Abbildung 61: Der Nutzen verschiedener Controllinginstrumente im Bereich Lehre .....	52
Abbildung 62: Der Nutzen verschiedener Controllinginstrumente im Bereich Forschung .....	53
Abbildung 63: Gesammelte Informationen.....	54
Abbildung 64: Informationssysteme.....	54
Abbildung 65: Controllinghandlungen .....	55
Abbildung 66: Stand der Implementierung des Controllings .....	56
Abbildung 67: Implementierungsprobleme in der Lehre.....	57
Abbildung 68: Implementierungsprobleme in der Forschung .....	58
Abbildung 69: Implementierungsvorgehen in der Lehre.....	59
Abbildung 70: Implementierungsvorgehen in der Forschung .....	60
Abbildung 71: Bewertung des Universitätscontrollings .....	61

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Repräsentativität - Universitätstyp.....	12
Tabelle 2: Repräsentativität - Mitglieder der Universitätstypen .....	13
Tabelle 3: Repräsentativität - Amt/Funktion .....	13
Tabelle 4: Repräsentativität - Geschlecht .....	14

**Abstract**

Dieser Arbeitsbericht präsentiert erste empirische Ergebnisse einer quantitativen Studie, die im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)“ durchgeführt wurde. Es handelt sich um eine Vollerhebung der Mitglieder deutscher Universitätsleitungen. Die Ergebnisse basieren auf den Angaben von 114 Universitätsleitungsmitgliedern und beziehen sich auf drei universitäre Managementfunktionen: Entscheiden, Führen und Reflektieren/Kontrollieren.

**Summary**

This report presents first empirical results from a survey which has been realised in the course of the project “Strategic University Management: Decision-making – Directing – Reflecting (StratUM)”, promoted by the German Federal Ministry of Education and Research (BMBF). The survey followed the sampling method of a total population survey of all members of German university management (presidents, vice-presidents and heads of administration). Results are based on the responses of 114 high-ranking university managers and relate to three university-management functions: decision-making, leading, and reflecting/controlling.

## 1 Hochschulreformen und strategisches Universitäts-Management

Die zunehmende Internationalisierung des Hochschulwettbewerbs war einer der Auslöser für europäische und nationale Reformbewegungen (vgl. Hanft 2008, S. 2-5). Zur wettbewerbsfähigen Gestaltung des europäischen Hochschulraums folgten auf europäischer Ebene 1998 die Sorbonne-Erklärung und der 1999 daran anschließende Bologna-Prozess (vgl. Bologna Declaration 1999, S. 2). Um darüber hinaus den anhaltenden Finanzierungsproblemen sowie den steigenden Studierendenzahlen begegnen zu können, wurden in Deutschland Gesetze reformiert, die nun auf die Etablierung von Autonomie und nationalem Hochschulwettbewerb abzielen (vgl. Mayer/Ziegele 2009, S. 56-58). Die so entstandenen autonomen Hochschulen sollten sich gegenüber der bis dahin vorherrschenden Gremienuniversität durch Effizienz-, Leistungs- und Qualitätssteigerungen auszeichnen (vgl. Laske/Meister-Scheytt 2006, S. 35-39). Im Zuge der Föderalismusreform verabschiedeten die Bundesländer neue Landeshochschulgesetze, welche die Selbststeuerung autonomer Hochschulen durch deren Leitung sowie eine Außensteuerung zum Ziel hatten und sich so von der bis dahin vorherrschenden staatlichen Regulierung und akademischen Selbstorganisation trennten (vgl. Schimank 2005, S. 6-8; de Boer/Enders/Schimank 2007, S. 146-148). Das so implementierte Leitbild des New Public Managements führte zur Entstehung der unternehmerischen Universität.

Aufgrund der Veränderungen im Hochschulsektor wuchs die Notwendigkeit intensiveren betriebswirtschaftlichen Handelns. Zur Steuerung der Universität muss die Universitätsleitung, welche durch die neue Leitungs- und Entscheidungsstruktur unternehmerische Handlungsspielräume erhalten hat (vgl. Pasternack 2008, S. 201), nun verschiedene Managementaufgaben wahrnehmen, was eine bislang einzigartige Kompetenzerweiterung in den Bereichen Finanzen, Personal und Organisation darstellt (vgl. ähnlich Breitbach 2009, S. 348-350; v. Coelln/Horst 2009, S. 174-175). Dadurch stehen die Hochschulleitungen gegenwärtig vor der Herausforderung, die ihnen gegebene Autonomie für ihr Handeln auch tatsächlich zu nutzen (vgl. Pfeiffer et al. 2007, S. 16).

Die Aufgaben als Mitglied der Universitätsleitung haben sich somit umfassend gewandelt. Da Universitätsleitungen bisher nicht über umfassende Managementkenntnisse verfügen mussten, ist es nicht verwunderlich, dass bei einigen Universitätsmanagern teils Überforderung und auch Ablehnung gegenüber diesen Managementaufgaben vorherrscht(e). Da sich die deutschen Universitäten jedoch nun seit einigen Jahren mit ihrer Autonomie und den damit einhergehenden Aufgaben auseinandersetzen konnten, ist von Interesse, inwieweit sich ihr Managementhandeln entwickelt hat und sie bereits strategische Entscheidungen treffen, Führungsaufgaben zu deren Umsetzung wahrnehmen und ein umfassendes Controlling betreiben. Im Rahmen des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)“<sup>2</sup> sollten Antworten hierauf gefunden werden.

---

<sup>2</sup> Wir danken dem BMBF für die Finanzierung des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)“, Förderkennzeichen 01PW11016, in dessen Rahmen dieser Arbeitsbericht entstand.

## **2 Vollerhebung deutscher Universitätsleitungen – Methodisches Vorgehen**

### **2.1 Entwicklung und Durchführung der Befragung**

Im Rahmen der Erhebung geht es im Einzelnen darum, folgende Fragen zu beantworten:

#### **Entscheiden in Universitäten:**

- Wie nehmen die Universitätsleitungen die veränderten Entscheidungskompetenzen wahr?
- Wie gestalten die Universitätsleitungen die Entscheidungsprozesse?
- Wie beurteilen die Universitätsleitungen die Rahmenbedingungen zur Entscheidungsfindung?
- Wie verbindlich sind die einmal getroffenen Entscheidungen?
- Wie beurteilen die Universitätsleitungen die Entscheidungsqualität?
- Wie konfliktbeladen ist die Entscheidungsfindung und wie veränderungsbereit sind die Universitätsleitungen?

#### **Führen in Universitäten:**

- Wie nehmen die Mitglieder der Universitätsleitung sich als Führungspersonen wahr und wie gehen sie ihre Führungsaufgabe nach?
- Wie ist der Kontakt zwischen Universitätsleitung und Dekanen bzw. Professoren ausgeprägt?
- Inwiefern fühlen sich die Mitglieder der Universitätsleitung von den Dekanen und Professoren als Führungskraft akzeptiert?
- Wie schätzen die Mitglieder der Universitätsleitung ihren Führungserfolg ein?

#### **Controlling in Universitäten:**

- Warum und in welchen Bereichen kommt ein Controlling zum Einsatz?
- Welche Controllinginstrumente werden von den Universitätsleitungen als nützlich angesehen?
- Welche Controllinginformationen werden erhoben und wofür werden sie verwendet?
- Wie weit ist die Implementierung des Controllings fortgeschritten, wo gibt es dabei Probleme und wie können diese überwunden werden?
- Wie wird das Universitätscontrolling von den Universitätsleitungen bewertet?

Darüber hinaus wurden Fragen zur Universität und Person des Teilnehmers/der Teilnehmerin gestellt.

Die einzelnen daraus folgenden Fragen wurden in zwei Pretests mit fünf wissenschaftlichen Mitarbeitern zweier betriebswirtschaftlicher Lehrstühle sowie mit zwei Mitgliedern einer Hochschulleitung überprüft. Nach einer Anpassung der Fragen wurde mithilfe des Programms EFS-Survey von Unipark die Befragung umgesetzt. Die Einladung zur Befragung erfolgte am 10. Oktober 2012 per E-Mail. Am 22. Oktober 2012 wurde eine Erinnerungsmail versandt. Insgesamt kamen 66 verwertbare Fragebögen zustande. Der Fragebogen wurde darüber hinaus am 9. November in Papierform verschickt. Insgesamt wurden 48 verwertbare Papierfragebögen entgegengenommen, sodass insgesamt 114 Fragebögen zur Verfügung stehen.

## **2.2 Teilnehmer/innen**

Zur Teilnahme an der Umfrage wurden 566 Leitungsmitglieder deutscher Universitäten, technischer Universitäten und anderer gleichgestellter Hochschulen eingeladen. Die E-Mail-Adressen und Anschriften wurden von der Hochschulrektorenkonferenz zur Verfügung gestellt und auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft. Insgesamt haben 114 Teilnehmer/innen den Fragebogen verwertbar ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 20,14% entspricht und für diese Zielgruppe als gut bewertet werden kann.

## 2.3 Repräsentativität

Im Folgenden sollen Aussagen über die Repräsentativität der Befragung gemacht werden. Für den Abgleich der Repräsentativität können vier Variablen hinzugezogen werden, deren Verteilung in der Grundgesamtheit bekannt ist. Diese Variablen sind zum einen der Universitätstyp, die Mitglieder je Universitätstyp, das ausgeübte Amt und das Geschlecht. Die Tabellen 1 bis 4 veranschaulichen jeweils die sehr gute bis gute Repräsentativität der Studie.

In Bezug auf einzelne Universitäten (Tabelle 1) konnte mindestens ein Leitungsmitglied von 37 (56,06%) Universitäten, 13 (86,67%) technischen Universitäten und 27 (57,45%) anderen Hochschulen/Universitäten gewonnen werden. Dies entspricht insgesamt 77 Institutionen (60,16%) der Grundgesamtheit. Während die Universitäten mit 48,05% zu 51,56% der Grundgesamtheit sowie die anderen Hochschulen/Universitäten mit 35,06% zu 36,72% der Grundgesamtheit marginal unterrepräsentiert sind, haben mit 16,88% zu 11,72% der Grundgesamtheit überproportional viele technische Universitäten an der Befragung teilgenommen.

<b>Hochschulart</b>	<b>Grundgesamtheit</b>		<b>StratUM</b>		
	<i>Anzahl</i>	<i>Verhältnis</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Verhältnis</i>	<i>Abdeckung</i>
Universität	66	51,56%	37	48,05%	56,06%
Technische Universität	15	11,72%	13	16,88%	86,67%
Andere Hochschule/Universität	47	36,72%	27	35,06%	57,45%
Gesamt	128	100,00%	77	100,00%	60,16%

Tabelle 1: Repräsentativität - Universitätstyp

Tabelle 2 zeigt, dass die Repräsentativität bezüglich der Variable „Mitglieder je Universitätstyp“ hoch ist. Denn von den 566 Personen der Grundgesamtheit gehörten 56,71% dem Typ „Universität“ an, während dieser Anteil sich bei den Teilnehmern auf 50,00% beläuft. Während also die Teilnehmer von Universitäten leicht unterrepräsentiert sind, haben leicht überproportional viele Vertreter von technischen Universitäten an der Befragung teilgenommen (17,54% zu 13,25% der Grundgesamtheit). Mit einem Anteil von 30,04% der Grundgesamtheit ist auch das Ergebnis bezüglich der „anderen Hochschulen“ mit 31,57% repräsentativ. Zudem konnten von den insgesamt 566 Befragten 57 Teilnehmer (17,76%) Universitäten, 20 (26,67%) technischen Universitäten und 36 (21,18%) anderen Hochschulen/Universitäten zugeordnet werden. Dies entspricht insgesamt einer Abdeckung von 20,14% der Grundgesamtheit.

<b>Hochschulart</b>	<b>Grundgesamtheit</b>		<b>StratUM</b>		
	<i>Anzahl</i>	<i>Verhältnis</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Verhältnis</i>	<i>Abdeckung</i>
Universität	321	56,71%	57	50,00%	17,76%
Technische Universität	75	13,25%	20	17,54%	26,67%
Andere Hochschule/ Universität	170	30,04%	36	31,57%	21,18%
Keine Angabe	0	0,00%	1	0,88%	
<b>Gesamt</b>	<b>566</b>	<b>100,00%</b>	<b>114</b>	<b>100,00%</b>	<b>20,14%</b>

Tabelle 2: Repräsentativität - Mitglieder der Universitätstypen

Die 114 Befragten decken alle Ämter der Universitätsleitung ab (Tabelle 3), wobei 26 (20,31%) Präsidenten/innen respektive Rektoren/innen, 47 (14,78%) Vizepräsidenten/innen respektive Prorektoren/innen und 40 (33,34%) Kanzler/innen geantwortet haben. Im Vergleich mit der Grundgesamtheit lässt sich feststellen, dass Kanzler/innen in der Befragung überrepräsentiert sind (33,34% zu 21,20% in der Grundgesamtheit) und Vizepräsident/innen bzw. Prorektor/innen unterrepräsentiert sind (41,23% zu 56,18% in der Grundgesamtheit), während die Präsidenten/innen respektive Rektoren/innen nahe ideal repräsentiert sind (22,81% zu 22,61% der Grundgesamtheit).

<b>Amt</b>	<b>Grundgesamtheit</b>		<b>StratUM</b>		
	<i>Anzahl</i>	<i>Verteilung</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Verteilung</i>	<i>Abdeckung</i>
Präsident/in, Rektor/in	128	22,61%	26	22,81%	20,31%
Vizepräsident/in, Prorektor/in	318	56,18%	47	41,23%	14,78%
Kanzler/in	120	21,20%	40	35,09%	33,34%
Keine Angabe	0	0,00%	1	0,88%	
<b>Gesamt</b>	<b>566</b>	<b>100,00%</b>	<b>114</b>	<b>100,00%</b>	<b>20,14%</b>

Tabelle 3: Repräsentativität - Amt/Funktion

Die Verteilung der Teilnehmer hinsichtlich ihres Geschlechts (Tabelle 4) entspricht mit 75,44% männlichen und 23,68% weiblichen Teilnehmern nahezu exakt der Verteilung der Grundgesamtheit. Ferner konnte mit den 86 männlichen Teilnehmern eine Abdeckung von 20,14% sowie mit den 27 weiblichen Teilnehmerinnen eine Abdeckung von 19,42% erzielt werden.

<b>Geschlecht</b>	<b>Grundgesamtheit</b>		<b>StratUM</b>		
	<i>Anzahl</i>	<i>Verteilung</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Verteilung</i>	<i>Abdeckung</i>
Männlich	427	75,44%	86	75,44%	20,14%
Weiblich	139	24,56%	27	23,68%	19,42%
Keine Angabe	0	0,00%	1	0,88%	
Gesamt	566	100,00%	114	100,00%	20,14%

Tabelle 4: Repräsentativität - Geschlecht

### 3 Erste deskriptive Ergebnisse

#### 3.1 Angaben zu den beteiligten Universitäten

Bei den nachfolgenden Abbildungen und Ausführungen handelt es sich um die deskriptiven Ergebnisse des ersten Fragebogenteils der Erhebung.

Zunächst werden einige Angaben zu den Universitäten, denen die befragten Universitätsleiter angehören, präsentiert. Es haben sich Universitätsvertreter aus allen 16 Bundesländern beteiligt, wobei die größte Gruppe mit 23 Befragungsteilnehmern auf das bevölkerungsreichste Bundesland Nordrhein-Westfalen, das über die größte Anzahl an Universitäten verfügt, entfällt (Abbildung 1).

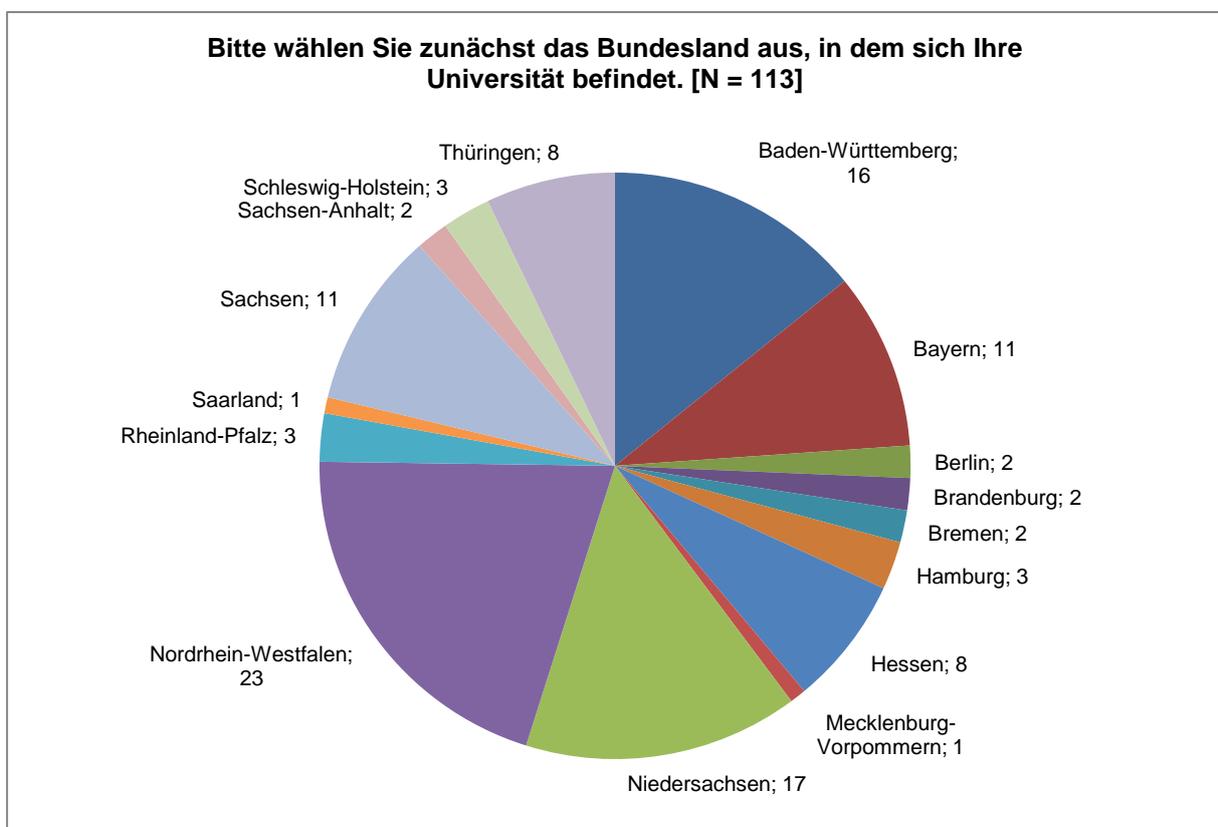


Abbildung 1: Bundesland

Im Befragungssample sind 57 Vertreter von Universitäten, 20 Vertreter von Technischen Universitäten und 36 Vertreter, die ihre eigene Institution in der Kategorie „Andere Hochschulen/Universitäten“ eingeordnet haben (Abbildung 2).

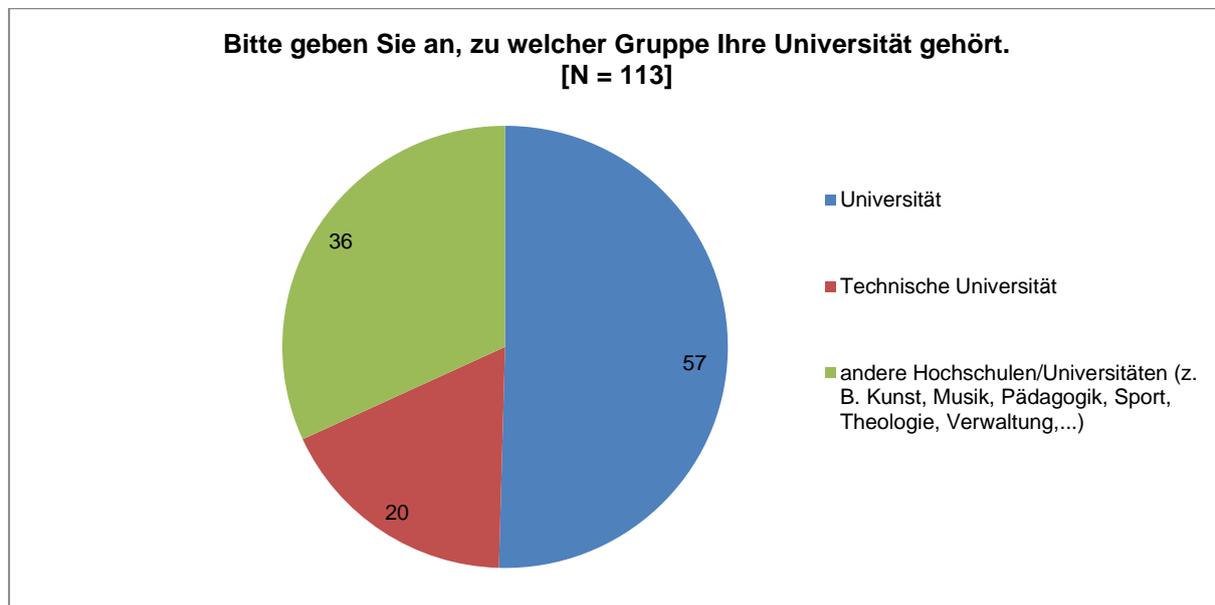


Abbildung 2: Universitätstyp

Die Universitäten, deren Leiter sich an der Erhebung beteiligt haben, streuen bezüglich der Anzahl der Studierenden von unter 1.000 bis hin zu über 30.000 (Abbildung 3). Fast die Hälfte der Universitäten hat weniger als 100 Professoren (Abbildung 4).

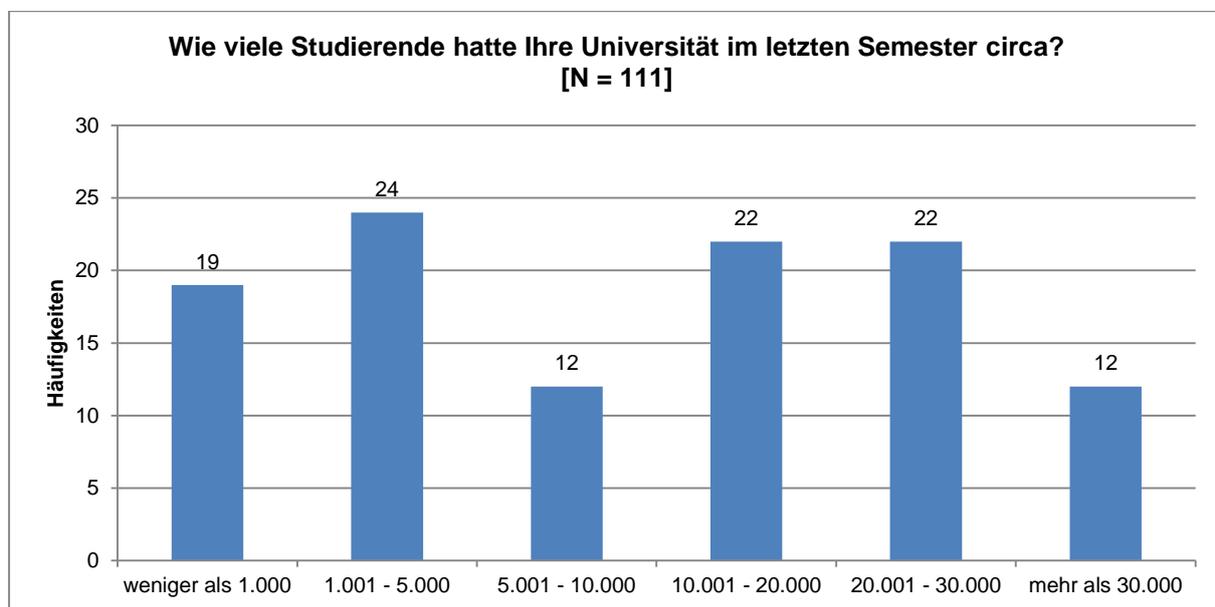


Abbildung 3: Anzahl der Studierenden

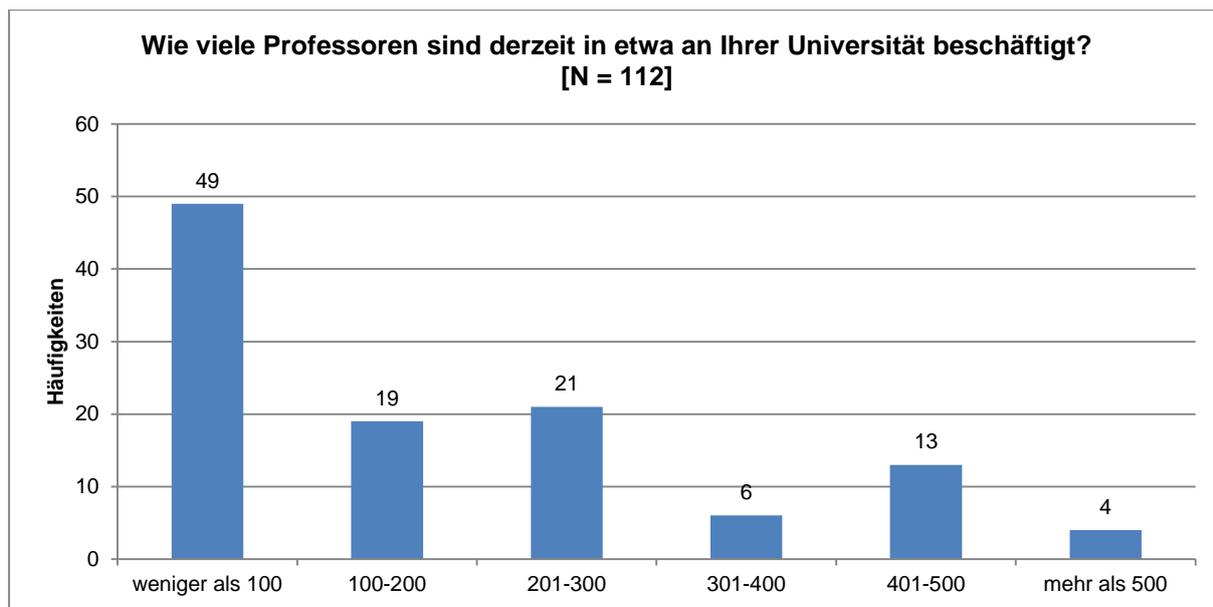


Abbildung 4: Anzahl der Professoren/innen

### 3.2 Angaben zur Person des Befragten/der Befragten

Im Nachfolgenden werden nun die Verteilungen zweier sozio-demographischer Merkmale (Alter und Geschlecht) präsentiert (Abbildung 5 und 6) sowie einige Merkmale, die sich auf das Amt bzw. die Funktion, das Fachgebiet und den beruflichen Werdegang der Befragungsteilnehmer beziehen (Abbildung 7 bis 12).

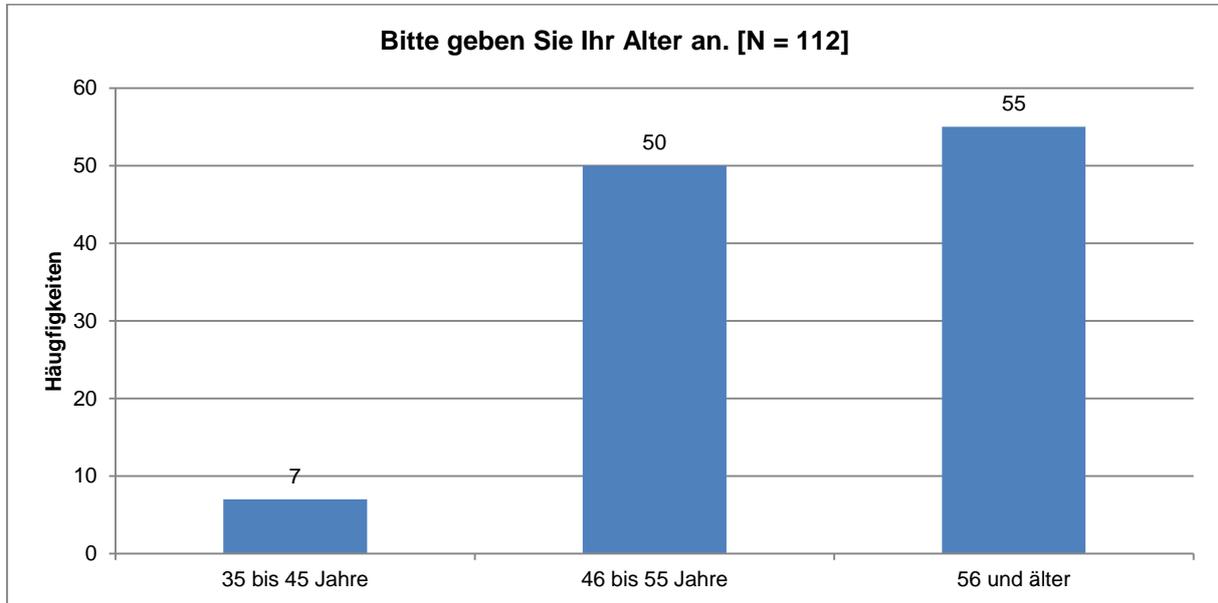


Abbildung 5: Alter



Abbildung 6: Geschlecht

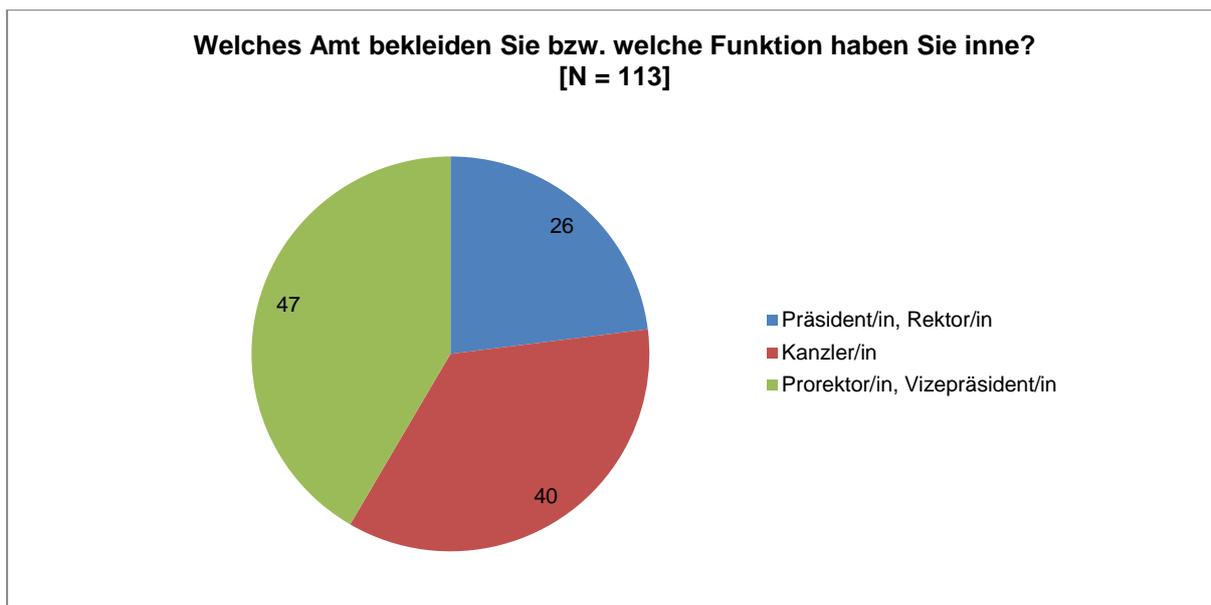


Abbildung 7: Amt

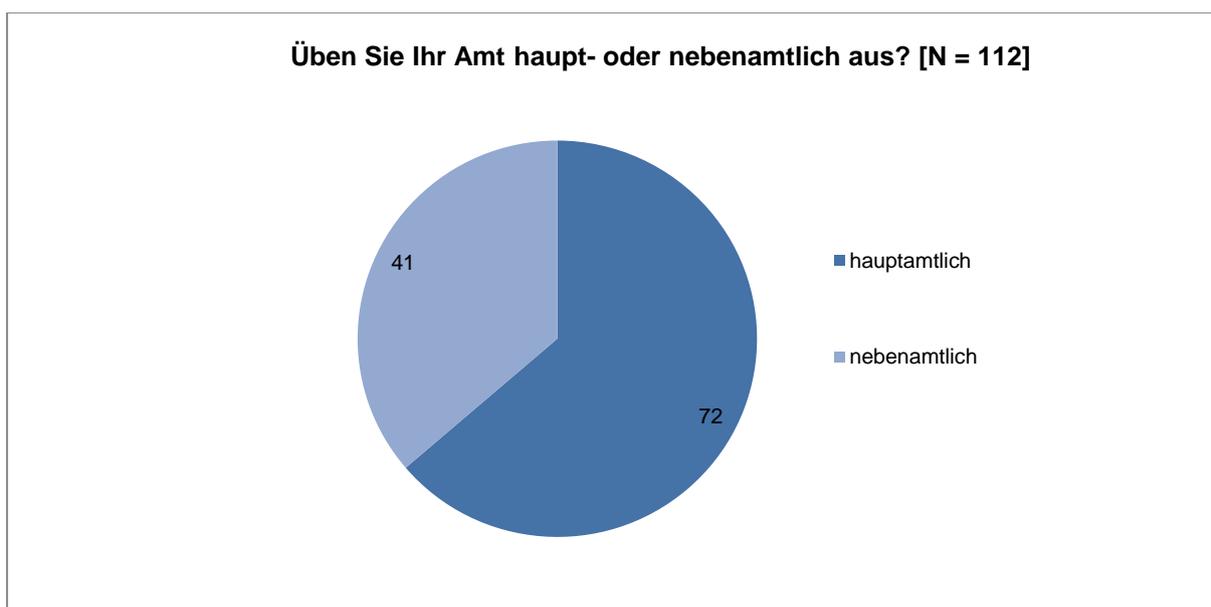


Abbildung 8: Haupt- oder Nebenamt

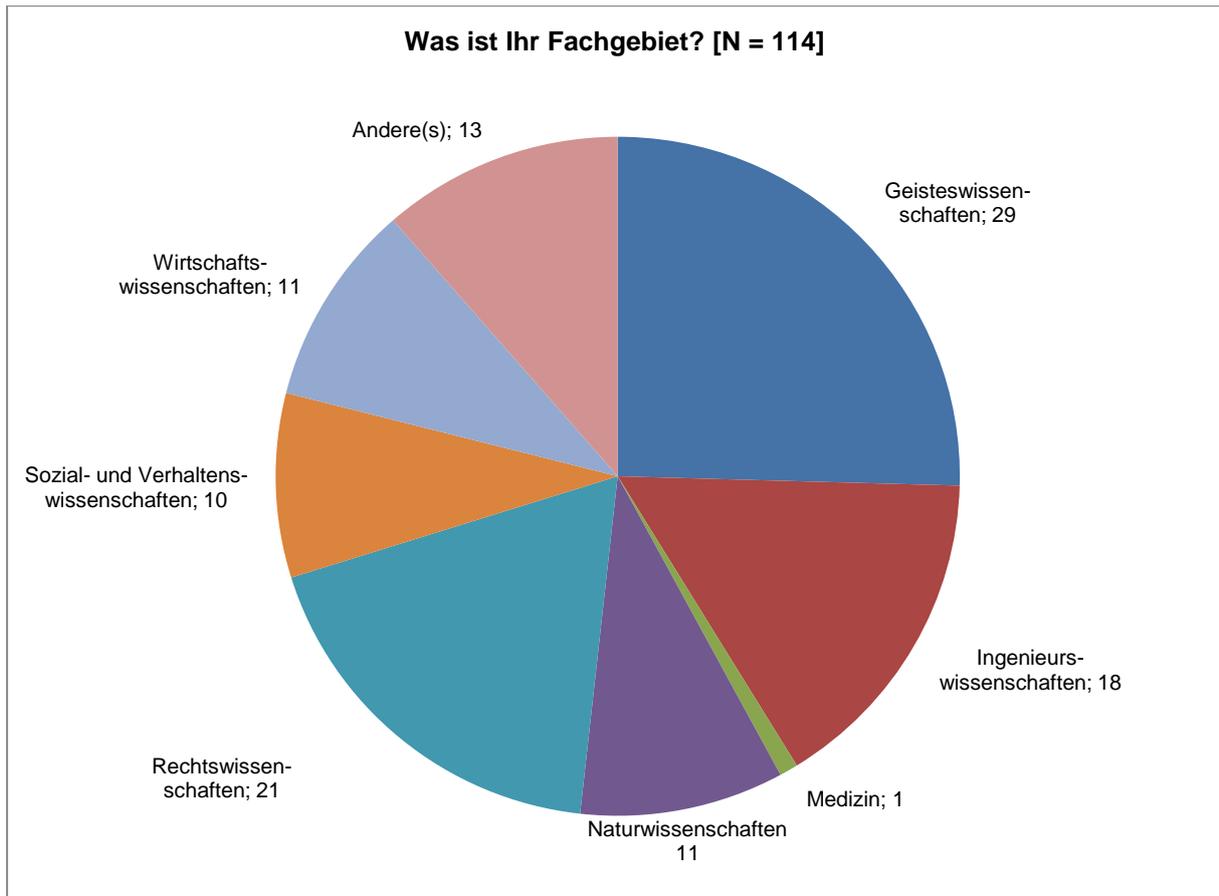


Abbildung 9: Fachgebiet

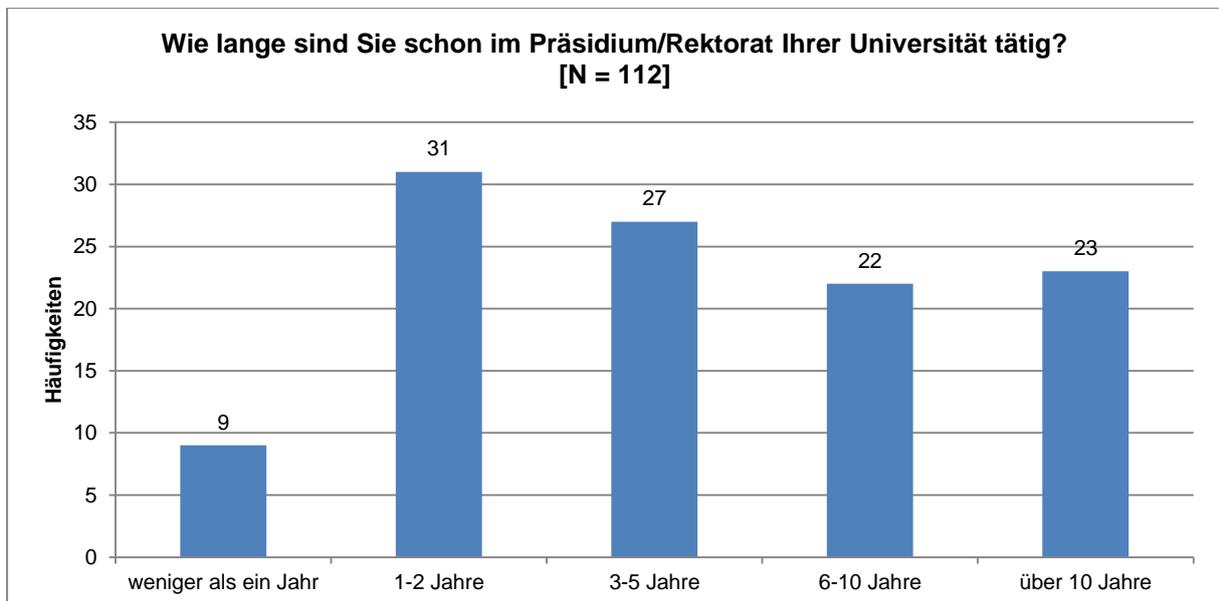


Abbildung 10: Amtsdauer

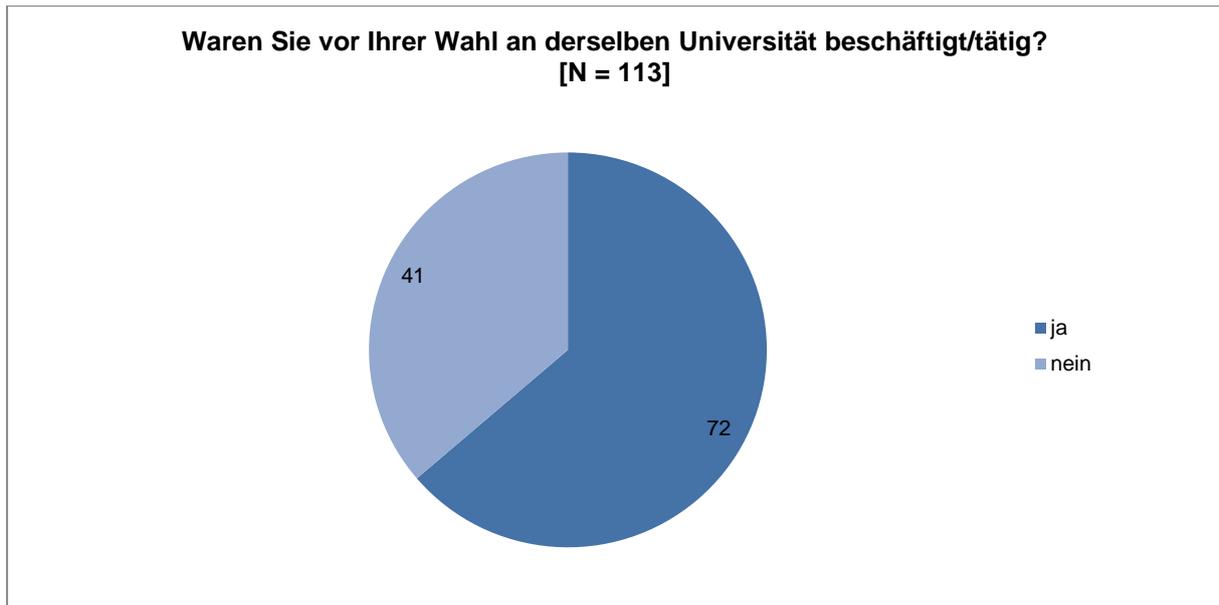


Abbildung 11: Beschäftigungsort vor aktueller Tätigkeit

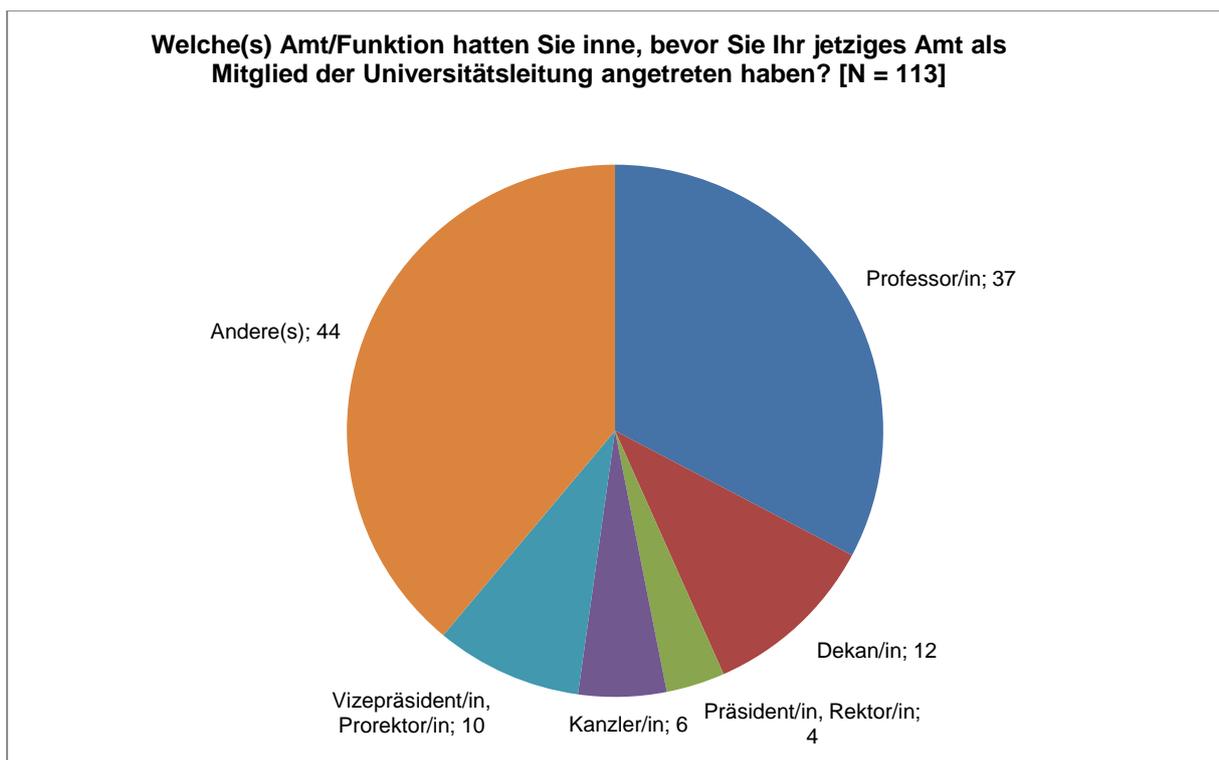


Abbildung 12: Amt vor jetzigem Amt

### 3.3 Entscheiden in Universitäten

#### 3.3.1 Entscheidungskompetenz und -inhalte

Die Abbildung 13 bringt zum Ausdruck, dass die Universitätsleitungen mehrheitlich die durch die Hochschulreformen erweiterte Entscheidungskompetenz wahrnehmen. Inhaltlich liegen die Schwerpunkte der strategischen Entscheidungen in den „Profilbildungen in der Forschung“, „Profilbildungen in der Lehre“ sowie der „Berufungspolitik“ und der „Verbesserungen in der Lehre“ (Abbildung 15). Demgegenüber verfügen jedoch viele Universitäten über keinen aktuellen Hochschulentwicklungsplan (Abbildung 14), gleichwohl die große Mehrheit der Befragten den erweiterten Entscheidungskompetenzen positiv gegenübersteht (Abbildung 16).

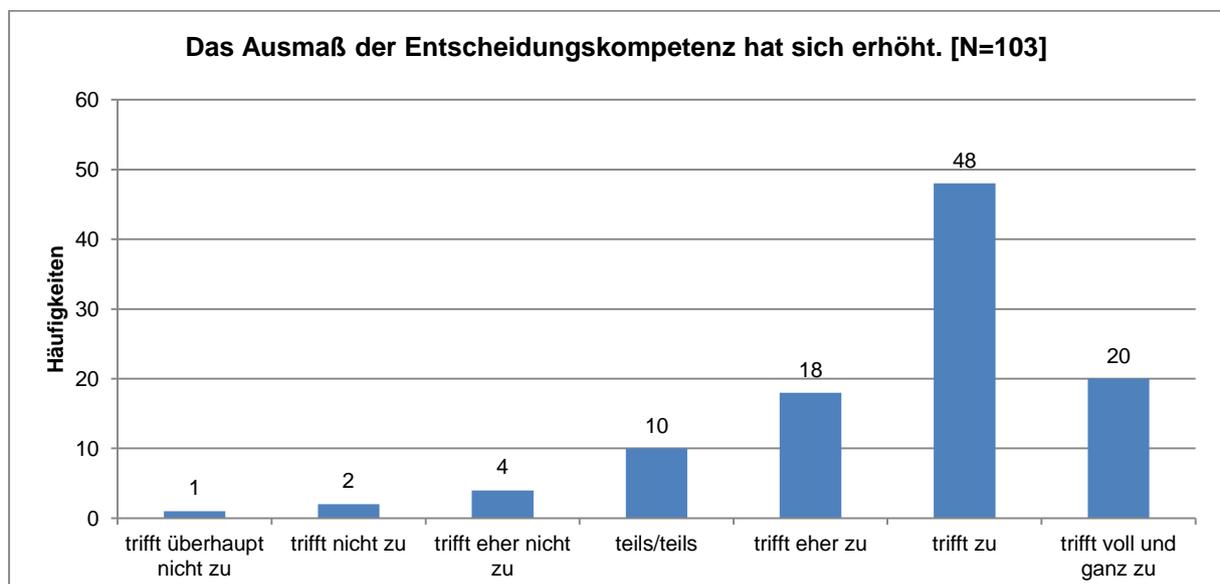


Abbildung 13: Beurteilung des Ausmaßes der Entscheidungskompetenz

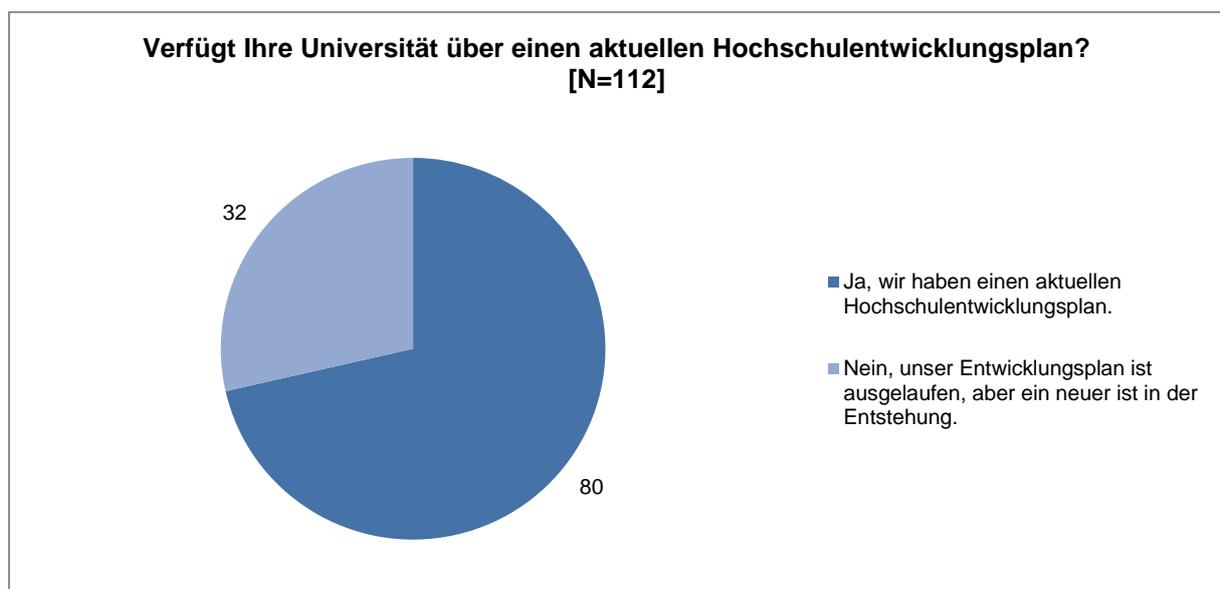


Abbildung 14: Vorhandensein eines Hochschulentwicklungsplans

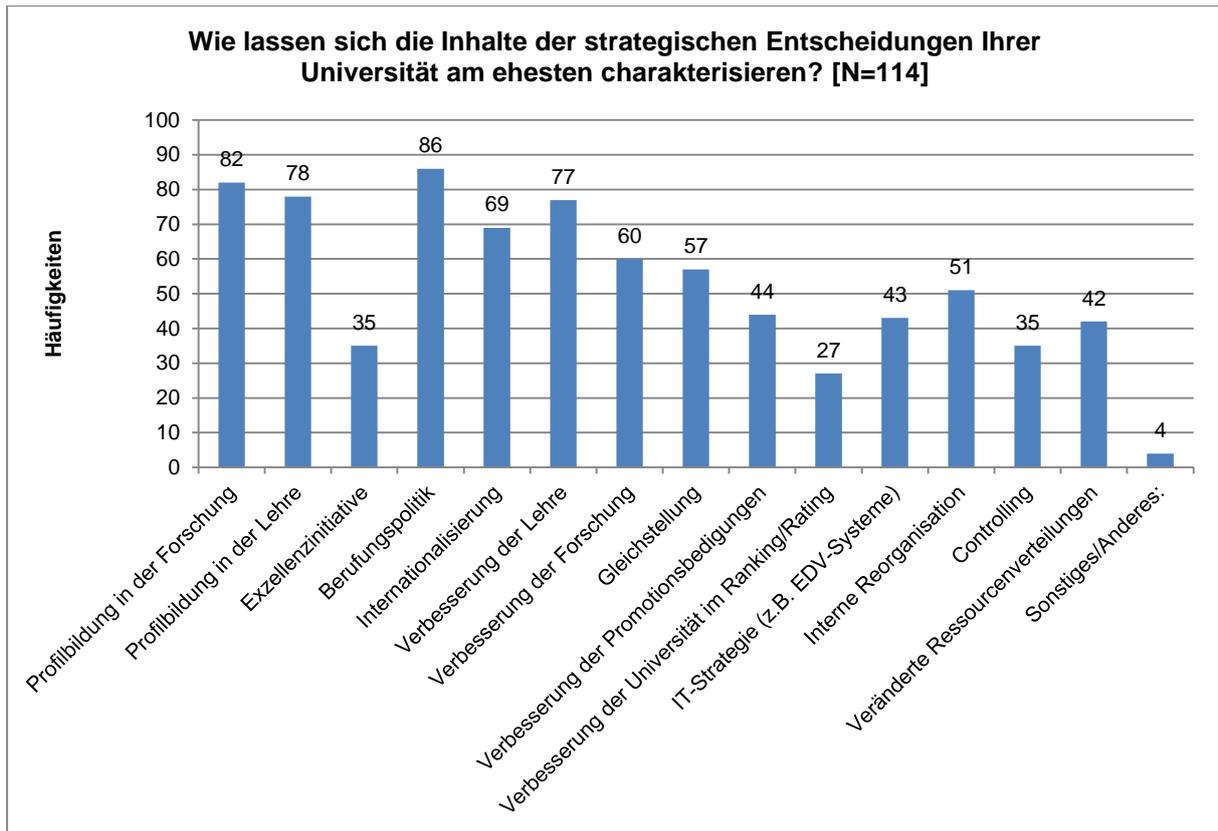


Abbildung 15: Inhalte strategischer Entscheidungen

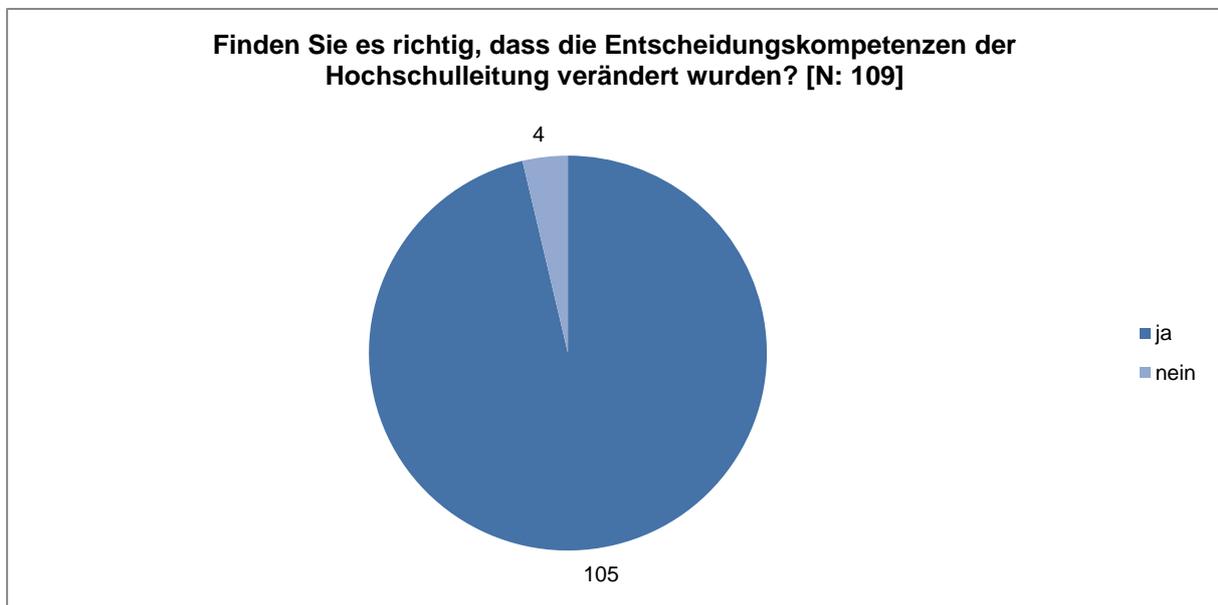


Abbildung 16: Werturteil über die Veränderung der Entscheidungskompetenzen

### 3.3.2 Gestaltung der universitären Entscheidungsprozesse

Die Initiativen für Entscheidungen gehen hauptsächlich von den Universitätsleitungen selbst aus. Danach folgen in Forschungsbelangen die Professoren und die Fakultäten. Bezüglich lehrbezogener Entscheidungen zeigt sich, dass die Fakultäten in ihrer Bedeutung an zweiter Stelle noch vor den Professoren selbst stehen (Abbildungen 17 und 18).

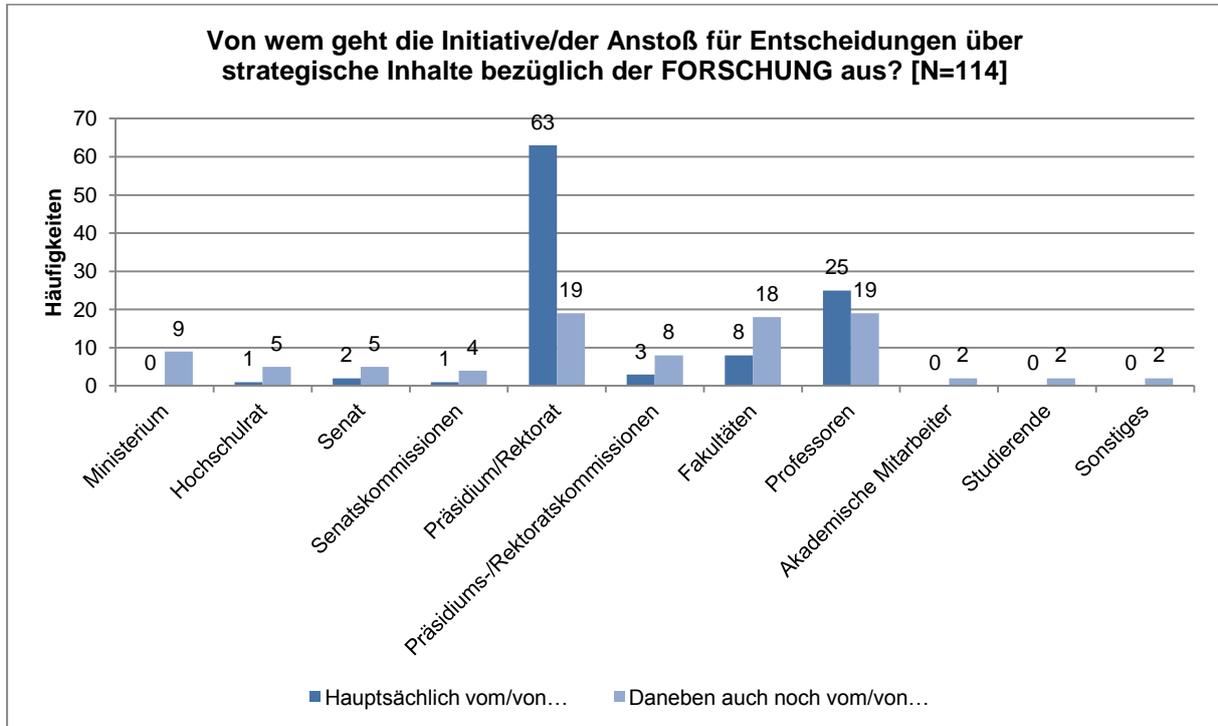


Abbildung 17: Herkunft der strategischen Inhalte für die Forschung

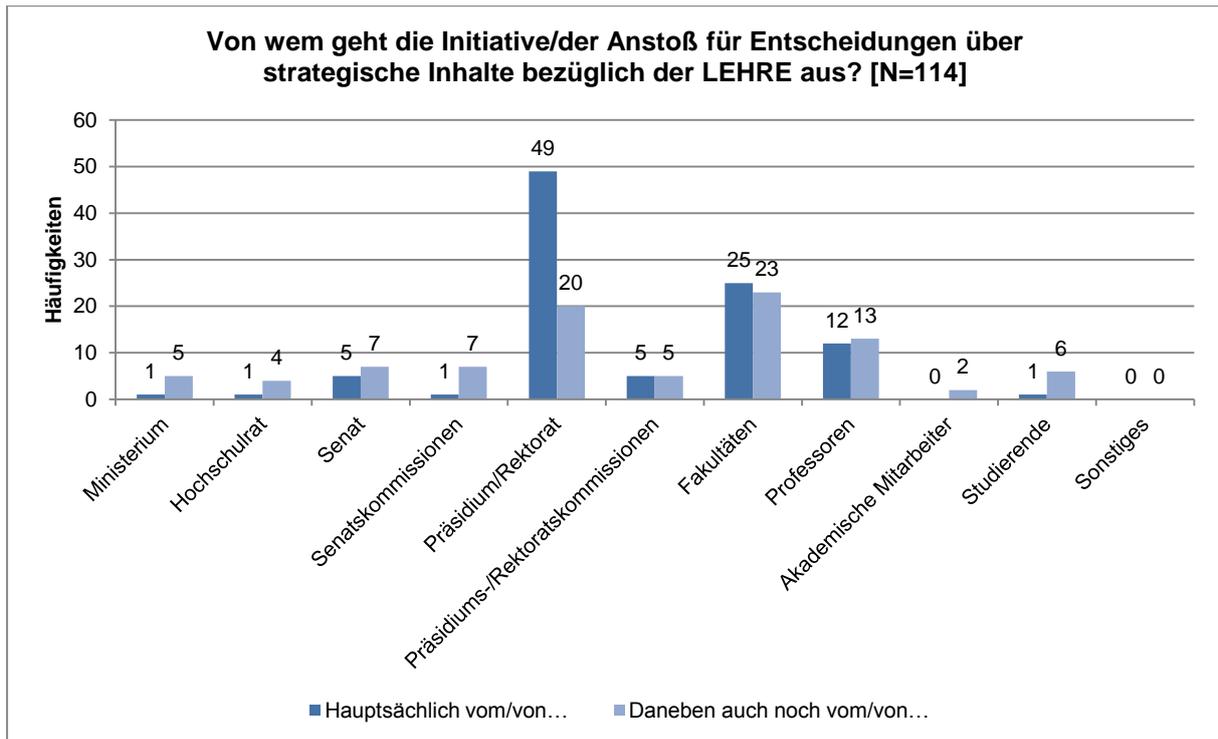


Abbildung 18: Herkunft der strategischen Inhalte für die Lehre

Es findet auch eine Beteiligung von Gruppen bzw. Gremien über die gesetzlichen Vorgaben hinaus statt. Das gilt neben Hochschulrat vor allem für den Senat (und dessen Kommissionen), Fakultäten und Professoren (Abbildung 19).

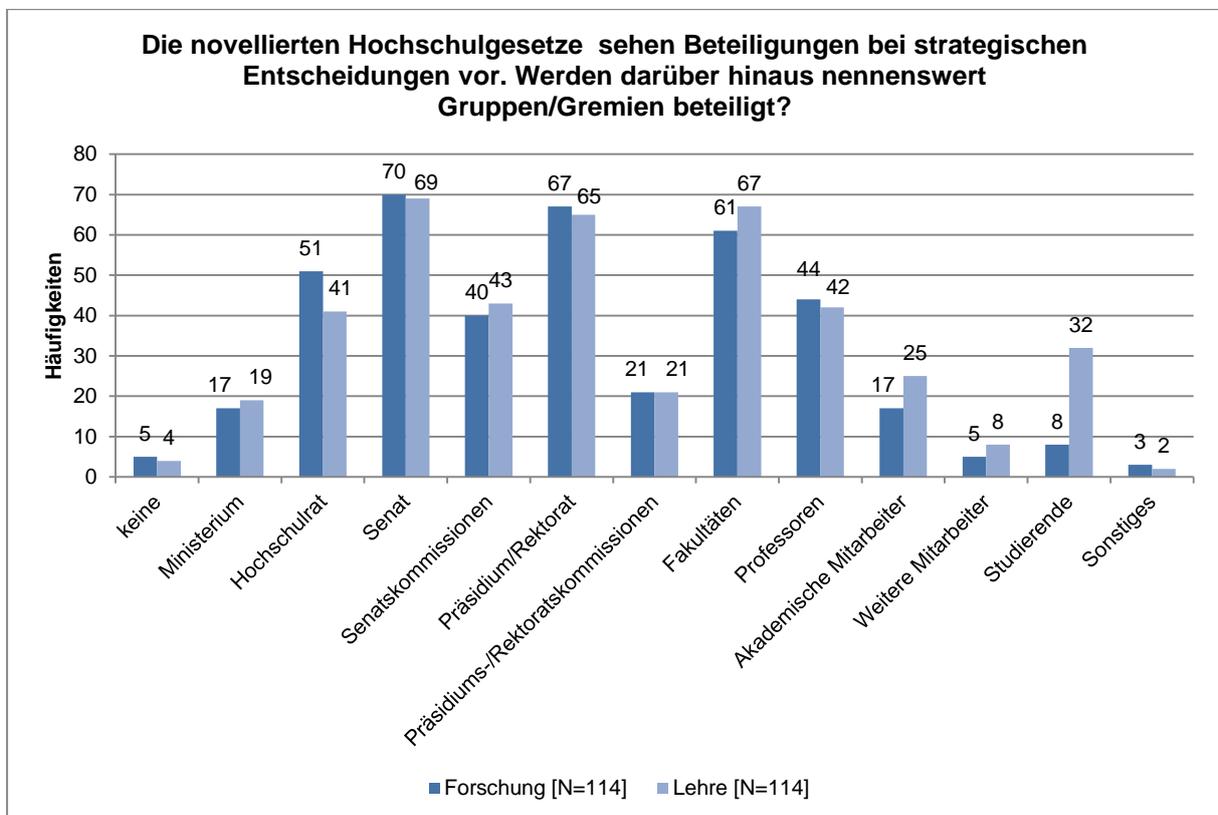


Abbildung 19: Freiwillige Partizipation

Sowohl in der Forschung als auch in der Lehre halten die Befragten die strategischen Entscheidungen mehrheitlich für ambitioniert (Abbildungen 20 und 21).

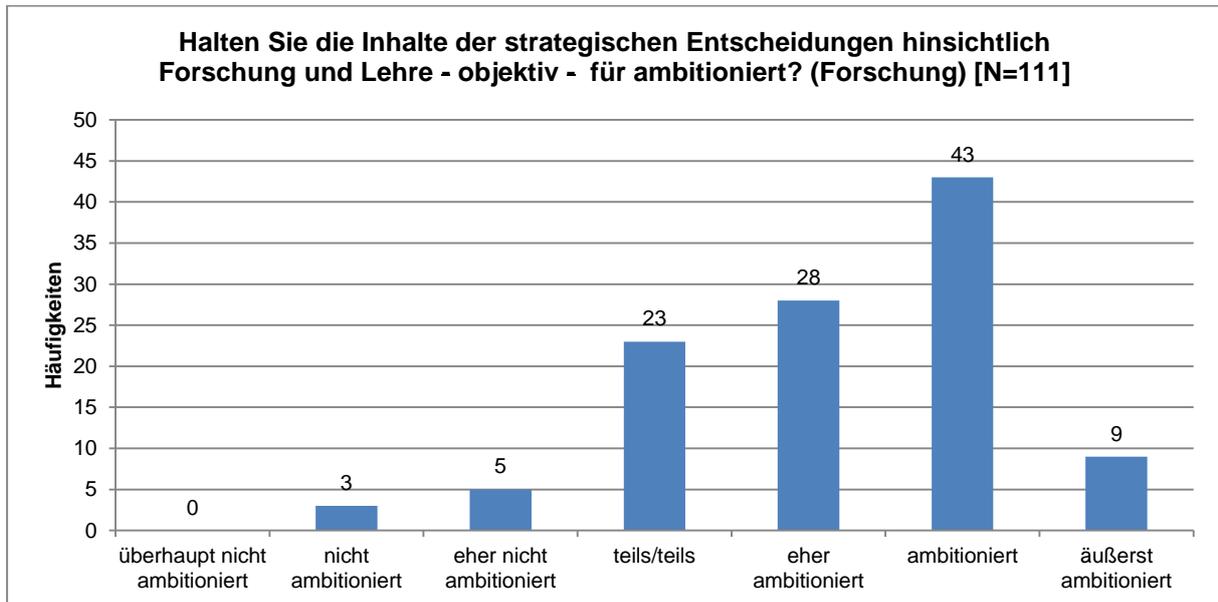


Abbildung 20: Anspruchsniveau der strategischen Inhalte in der Forschung

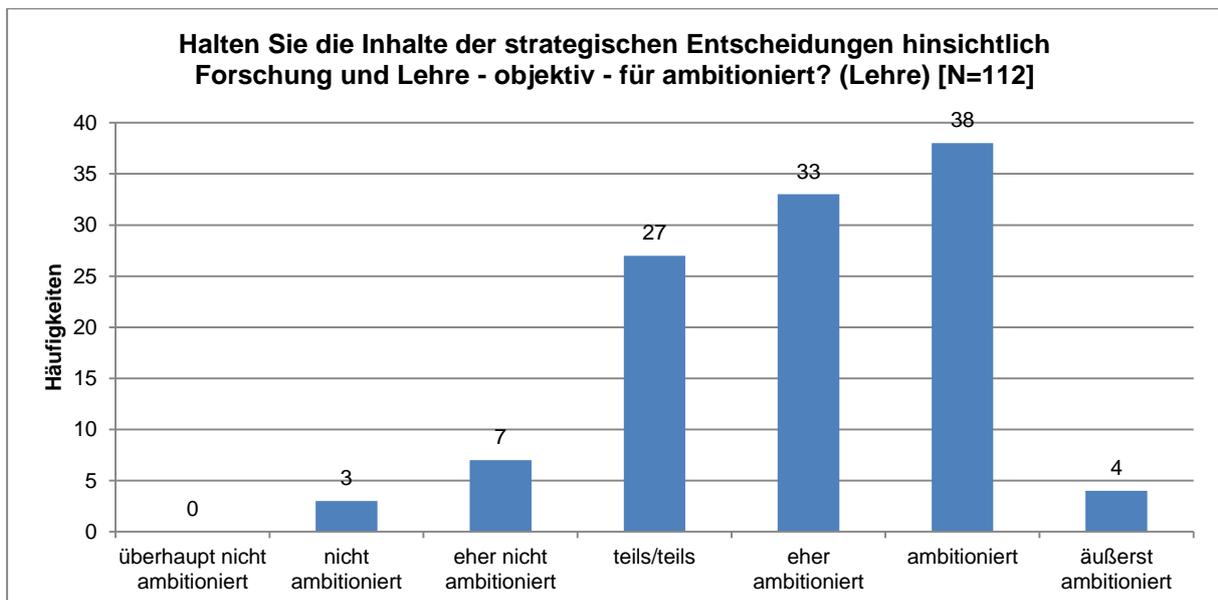


Abbildung 21: Anspruchsniveau der strategischen Inhalte in der Lehre

Die Mitglieder der Universitätsleitungen geben mehrheitlich an, im Vorfeld von Entscheidungen Verhandlungen mit den Betroffenen zu führen (Abbildung 22).

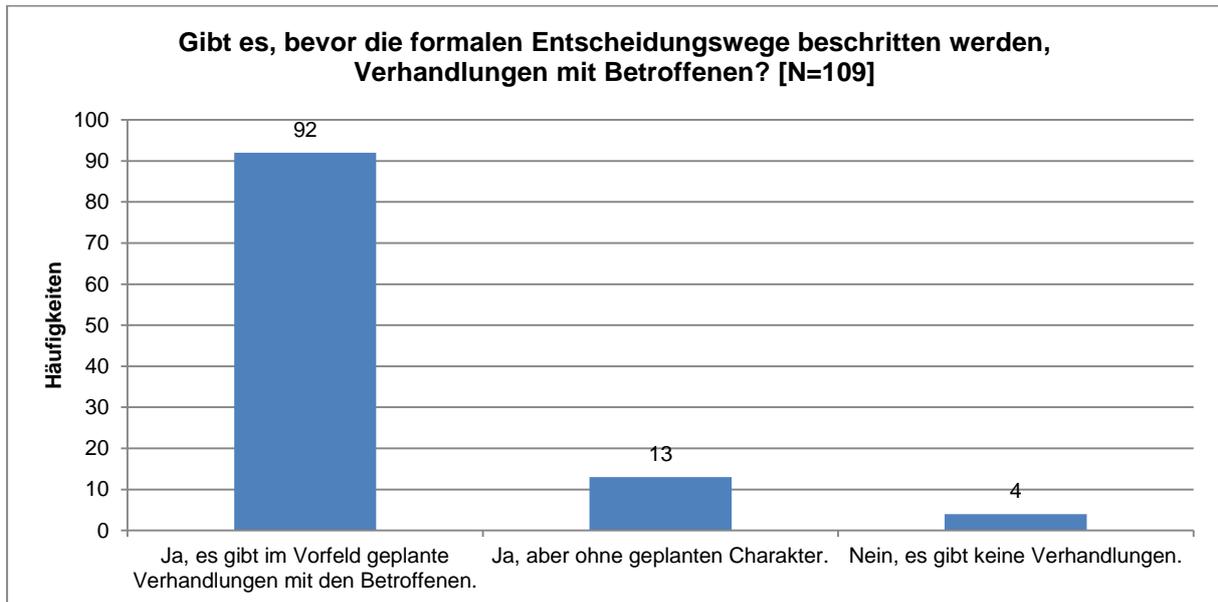


Abbildung 22: Vorhergehende Verhandlungen

Eine Mehrheit ist auch dazu bereit, ihre Vorstellungen gegen Widerstände durchzusetzen, wobei die Bereitschaft dazu in der Lehre etwas höher ausfällt als in der Forschung (Abbildungen 23 und 24).

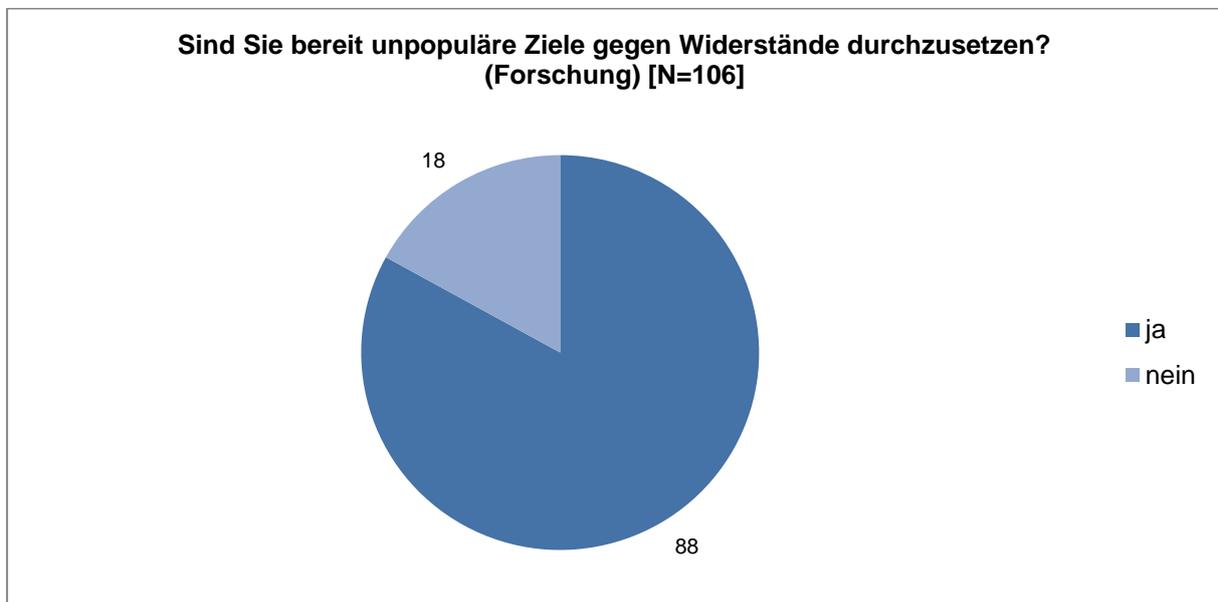


Abbildung 23: Bereitschaft unpopuläre Ziele in der Forschung durchzusetzen



Abbildung 24: Bereitschaft unpopuläre Ziele in der Lehre durchzusetzen

Mehrheitlich wird das persönliche Netzwerk für das Zustandekommen strategischer Entscheidungen als „wichtig“ eingestuft (Abbildungen 25 und 26).

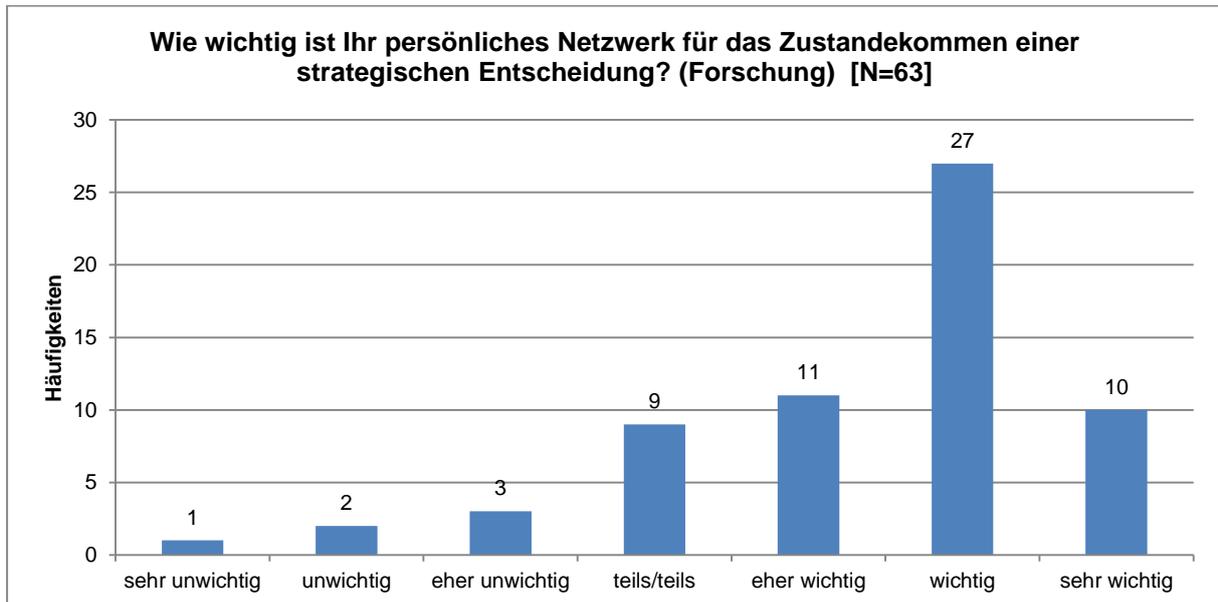


Abbildung 25: Wichtigkeit des persönlichen Netzwerkes in der Forschung

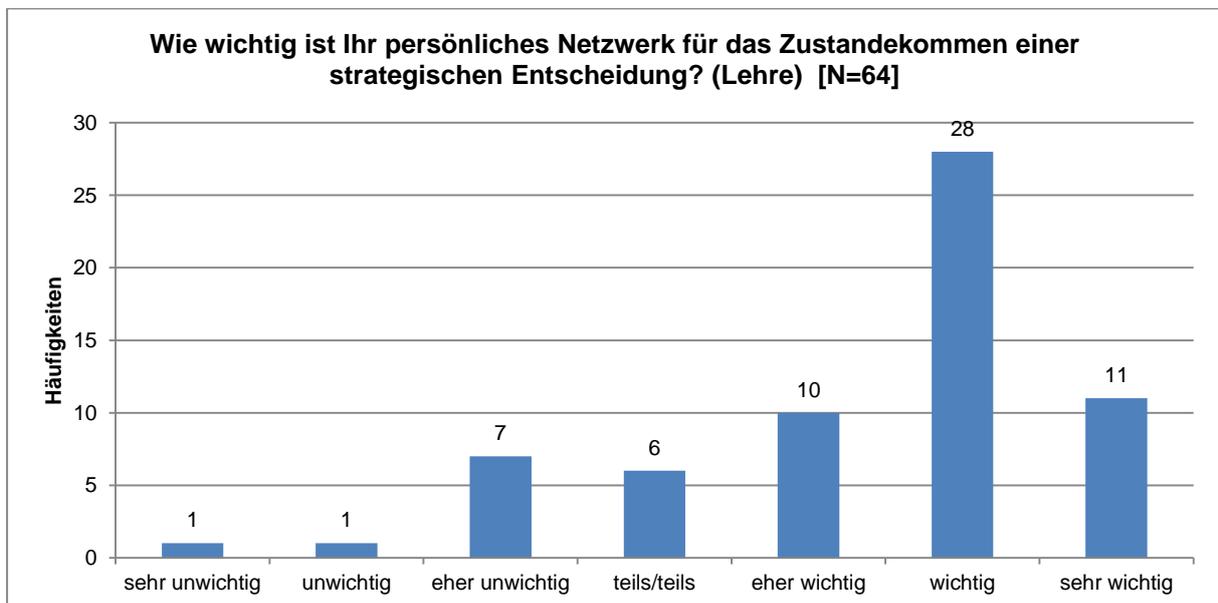


Abbildung 26: Wichtigkeit des persönlichen Netzwerkes in der Lehre

Etwa 40% der befragten Universitätsleitungsmitglieder geben an, dass sie sich bei der Formulierung ihrer strategischen Ziele in der Forschung nicht mit anderen Universitäten abstimmen. In der Lehre stimmen sich hingegen weniger als 30% nicht ab (Abbildungen 27 und 28).

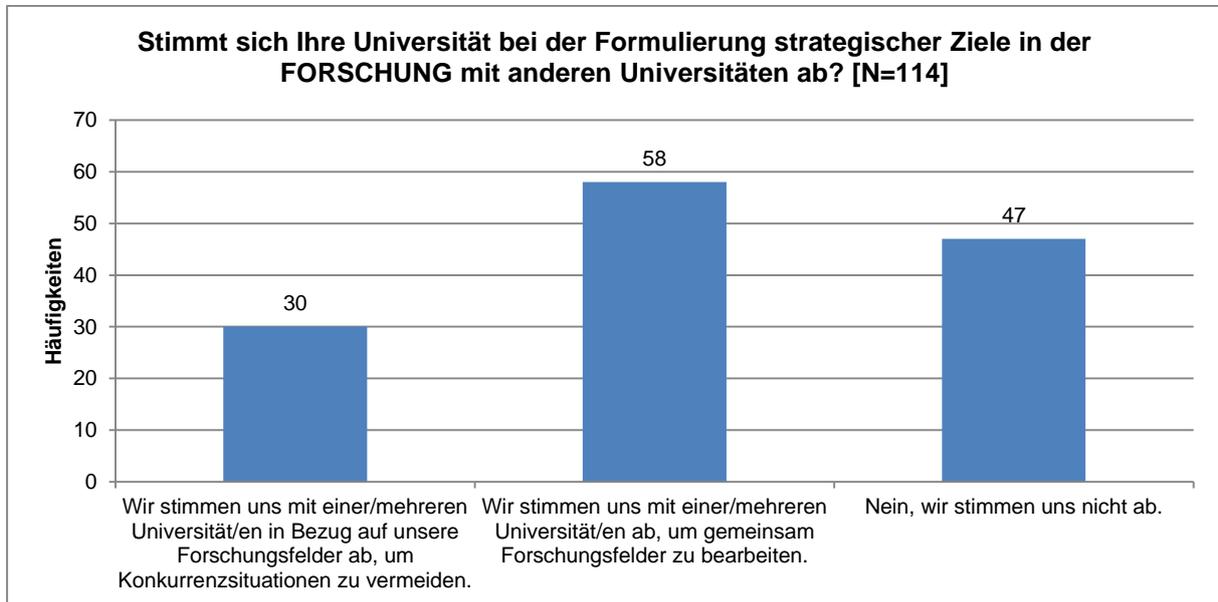


Abbildung 27: Zwischenuniversitäre Absprachen in der Forschung

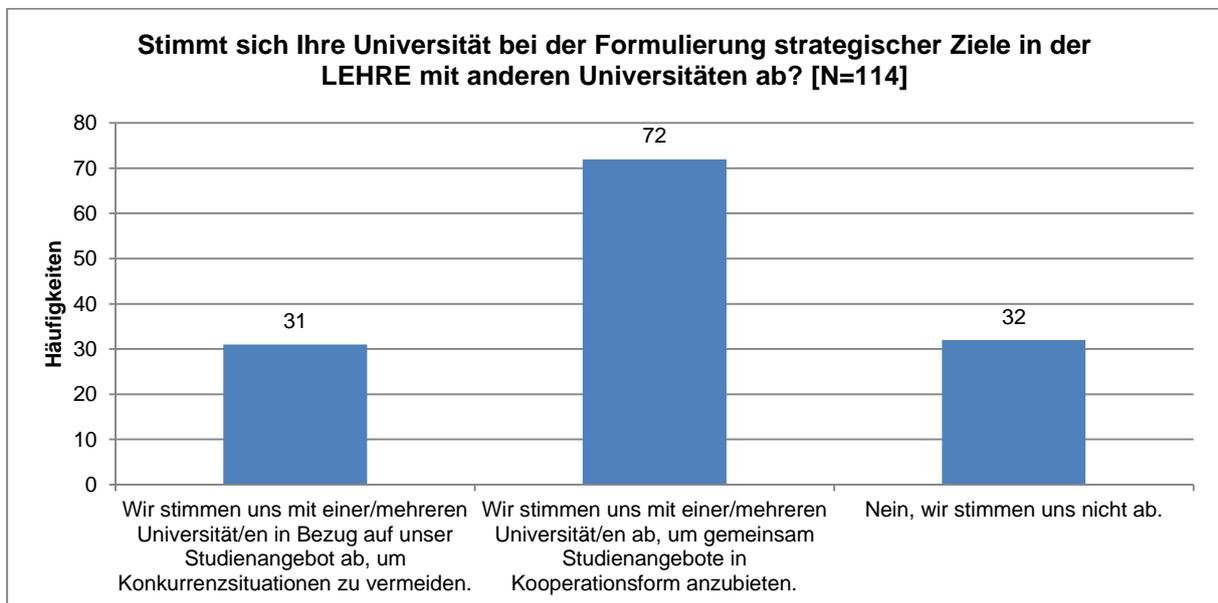


Abbildung 28: Zwischenuniversitäre Absprachen in der Lehre

### 3.3.3 Rahmenbedingungen der Entscheidungsfindung

Die Angaben zeigen, dass die Autonomie größtenteils auch in den abzuschließenden Zielvereinbarungen mit dem Wissenschafts- und Bildungsministerium genutzt werden kann. Die Einschätzung der Autonomie in der Lehre fällt dabei etwas niedriger aus als die in der Forschung (Abbildungen 29 und 30).

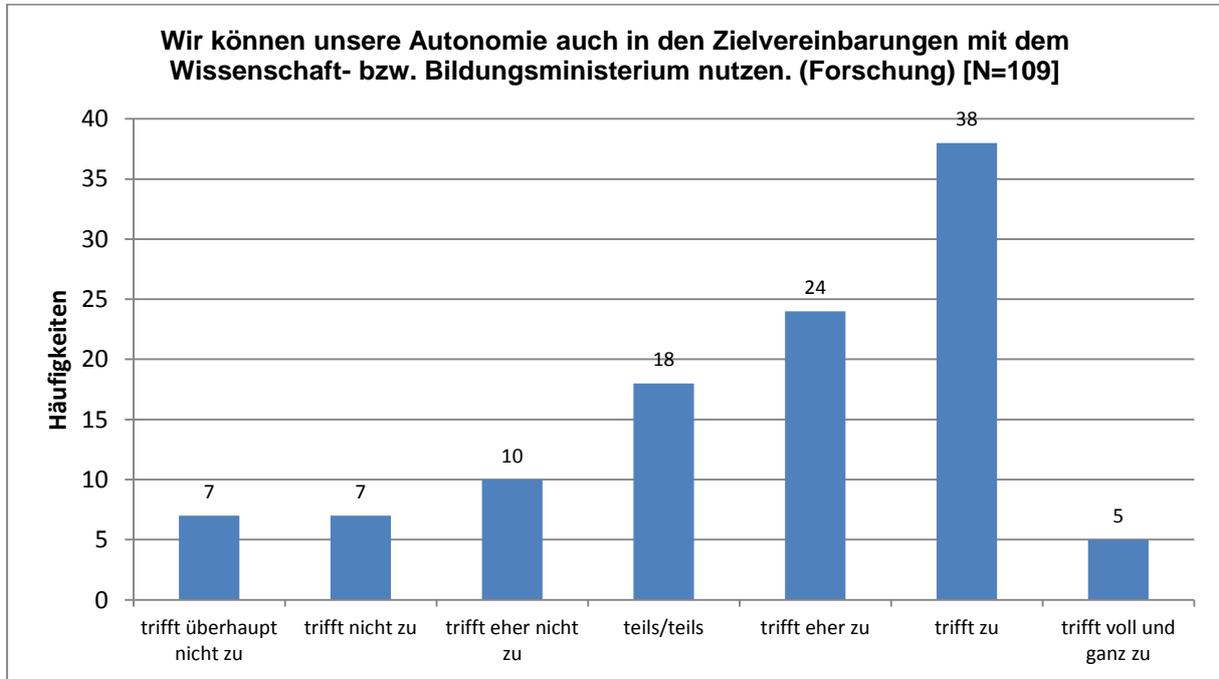


Abbildung 29: Autonomie gegenüber dem Ministerium bezüglich Forschung

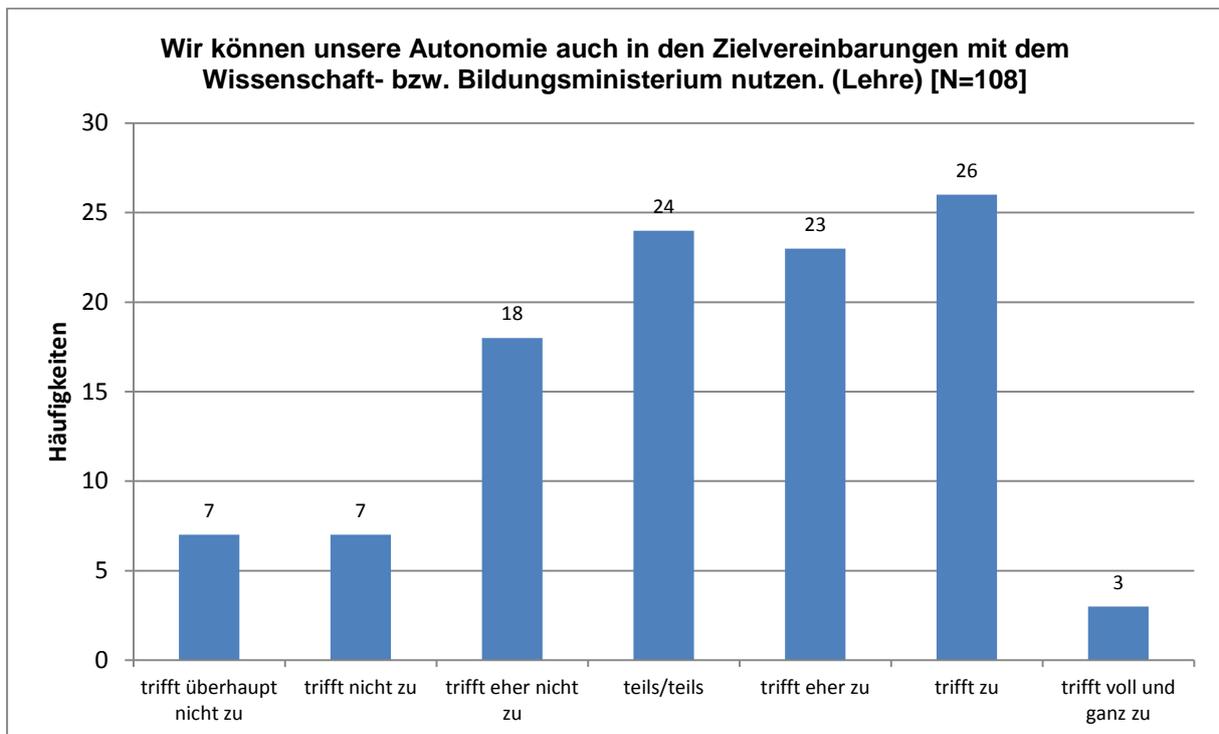


Abbildung 30: Autonomie gegenüber dem Ministerium bezüglich Lehre

Die Beurteilung der für die Entscheidungsfindung zur Verfügung stehenden Informationen hinsichtlich Menge und Qualität fällt in der Forschung schlechter aus als in der Lehre. Im Wesentlichen bezeichnen die Befragten ihre Informationssituation aber als ausreichend (Abbildungen 31 bis 34).

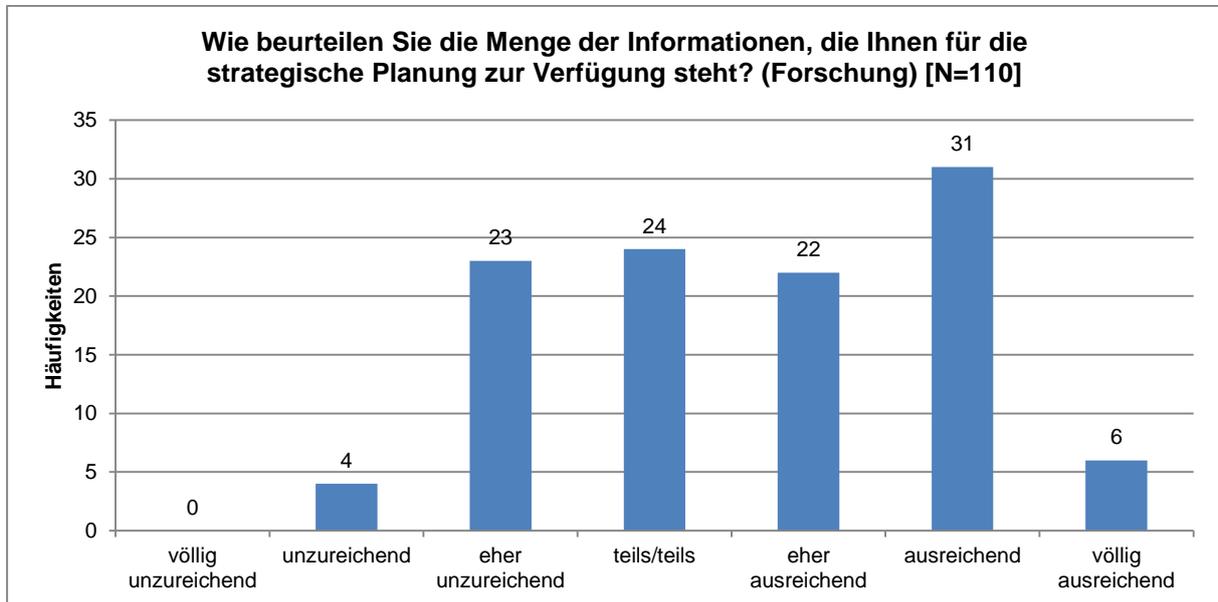


Abbildung 31: Menge der zur Verfügung stehenden Informationen in der Forschung

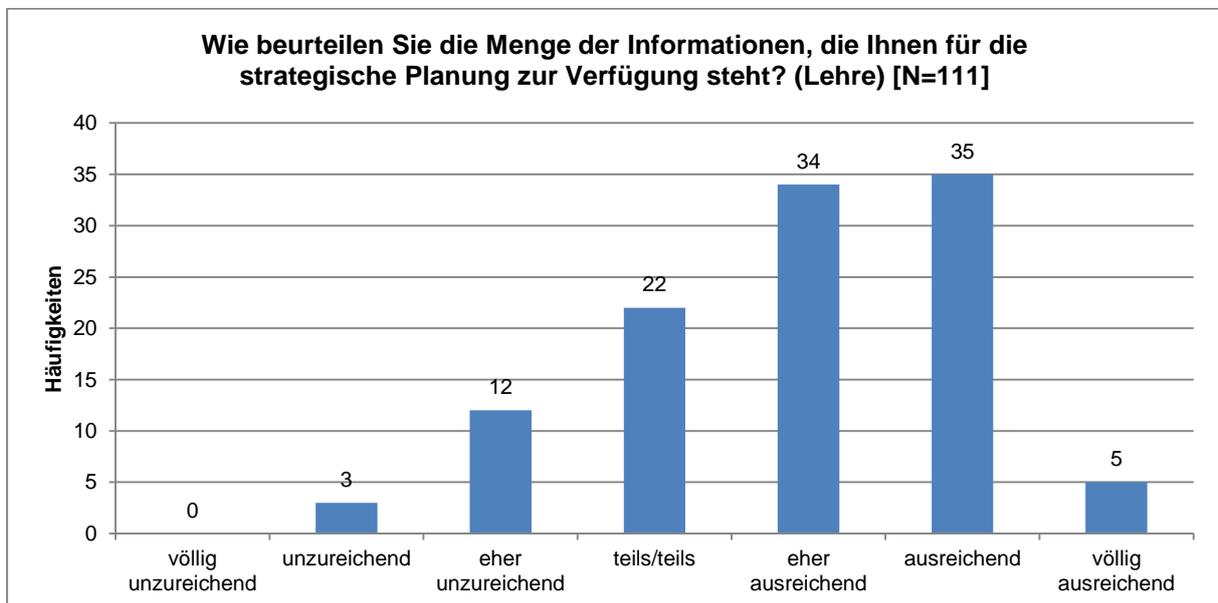


Abbildung 32: Menge der zur Verfügung stehenden Informationen in der Lehre

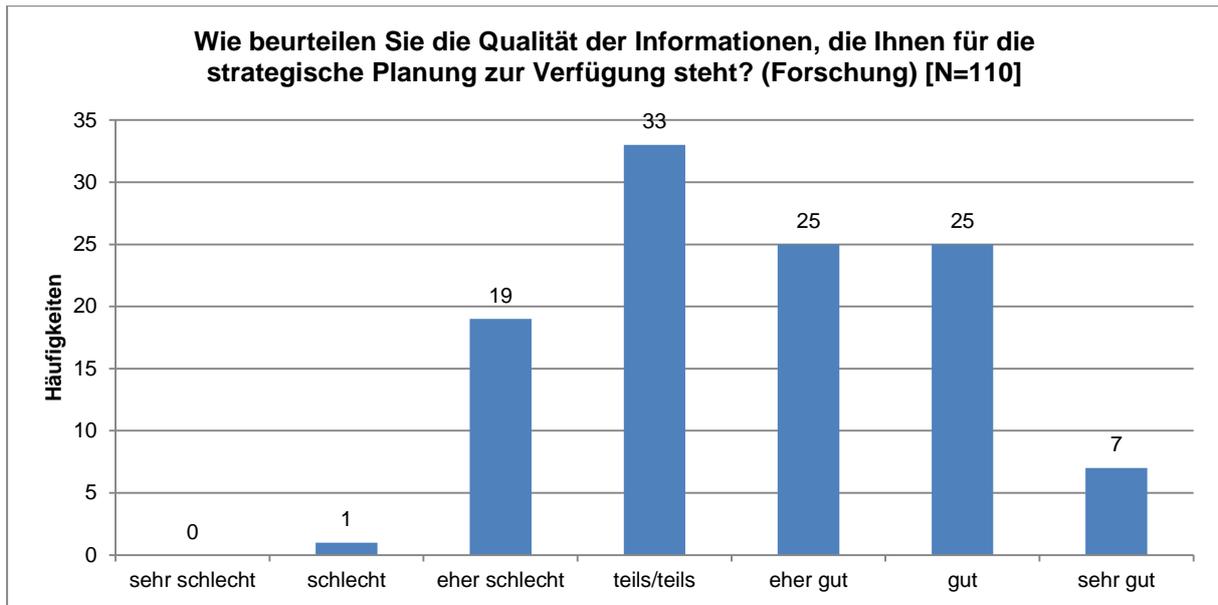


Abbildung 33: Qualität der zur Verfügung stehenden Informationen in der Forschung

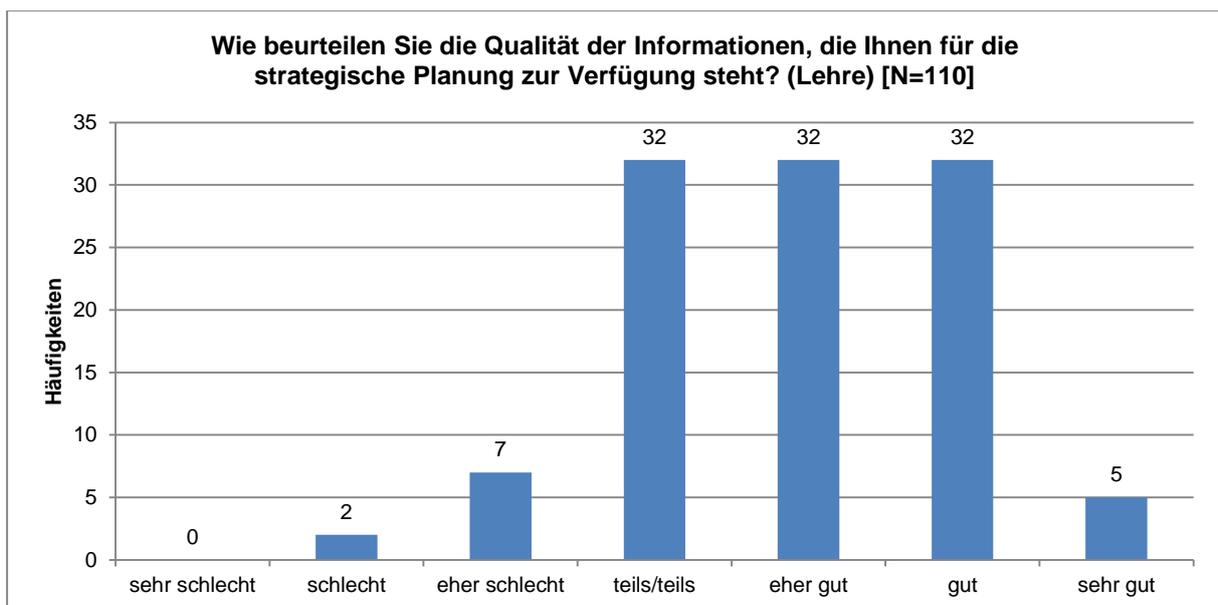


Abbildung 34: Qualität der zur Verfügung stehenden Informationen in der Lehre

### 3.3.4 Verbindlichkeit der Entscheidungen

Der Großteil der Befragten gibt an, dass es an ihrer Universität keine mit Auswirkungen belegten Zielvereinbarungen mit den einzelnen Fakultäten gibt. Die Anzahl der auf Freiwilligkeit beruhenden Zielvereinbarungen fällt in der Lehre mehr als doppelt so hoch aus als in der Forschung (Abbildungen 35 bis 36).

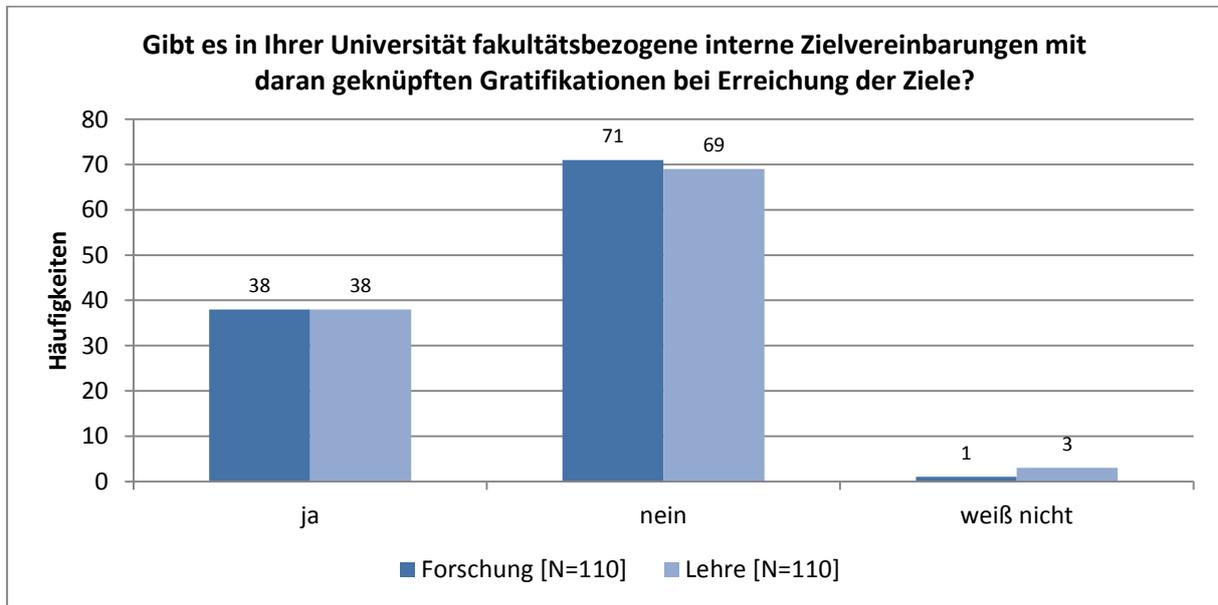


Abbildung 35: Zielvereinbarungen mit Gratifikationen

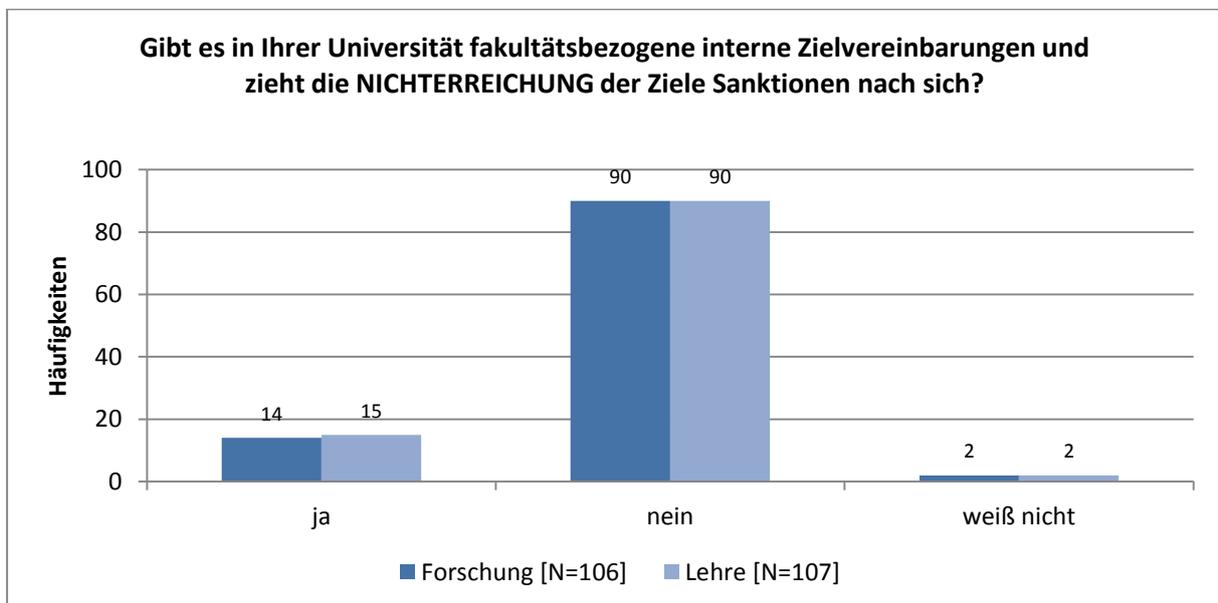


Abbildung 36: Zielvereinbarungen mit Sanktionen

Das Commitment der Professoren zur Universität wird überraschenderweise nur von 23 Befragten als negativ eingestuft. Dem stehen mehr als doppelt so viele positive Angaben gegenüber (Abbildung 37).

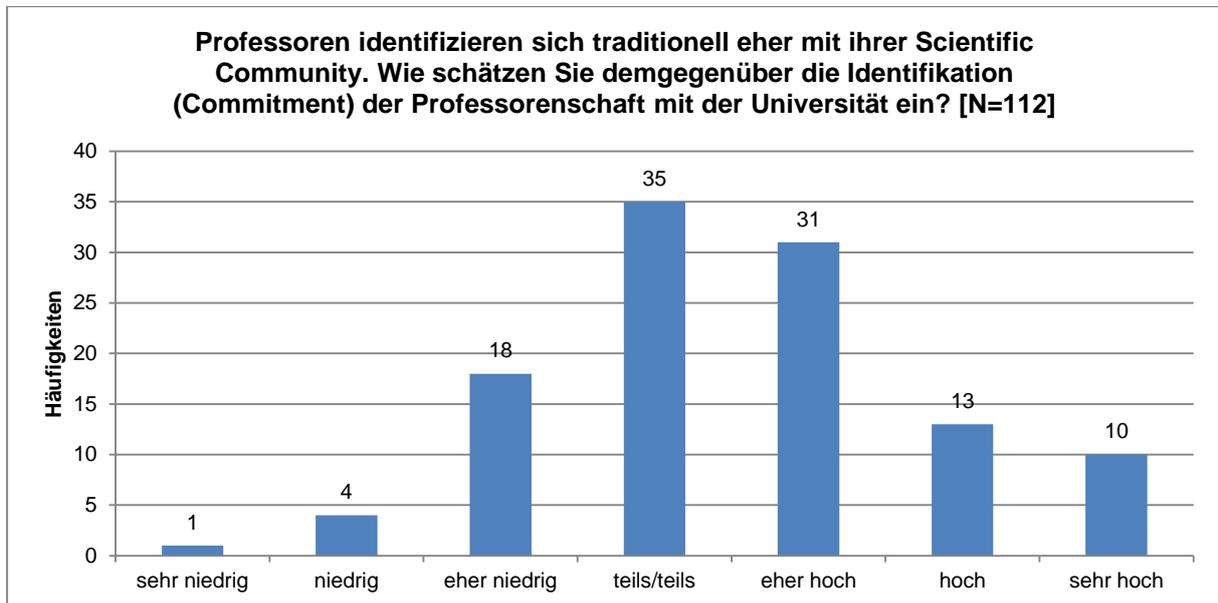


Abbildung 37: Einschätzung des Commitments der Professoren zur Universität

Von den bereits getroffenen strategischen Entscheidungen werden von vielen die „Profilbildung in der Forschung“, „Profilbildung in der Lehre“, „Berufungspolitik“, „Verbesserung der Lehre“ und „Interne Reorganisation“ als folgenreich angesehen. Lediglich zwei Befragte geben an, dass ihre getroffenen Entscheidungen „keine“ Auswirkungen haben (Abbildung 38).



Abbildung 38: Strategische Entscheidungen mit Folgen für die Betroffenen

### 3.3.5 Beurteilung der Entscheidungsqualität

Bezüglich der Entscheidungsqualität bestehend aus der präzisen Zielformulierung, der Dauer der Entscheidungsfindung, der Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen und der Zufriedenheit mit den getroffenen Entscheidungen (Zufriedenheit mit dem Inhalt, der Zielerreichung und dem Entscheidungsprozess an sich) wurden die Befragten gebeten, im einzelnen Bewertungen abzugeben.

Die Präzision in der Formulierung der strategischen Ziele wird sowohl in der Forschung als auch in der Lehre von der Mehrheit als „eher konkret“ angegeben. Danach folgen „konkret“ und „teils/teils“. Lediglich eine Minderheit von 26 Personen in der Forschung und 16 in der Lehre gibt an, dass die Ziele „eher vage“ oder sogar nur „vage“ formuliert sind (Abbildungen 39 bis 40).

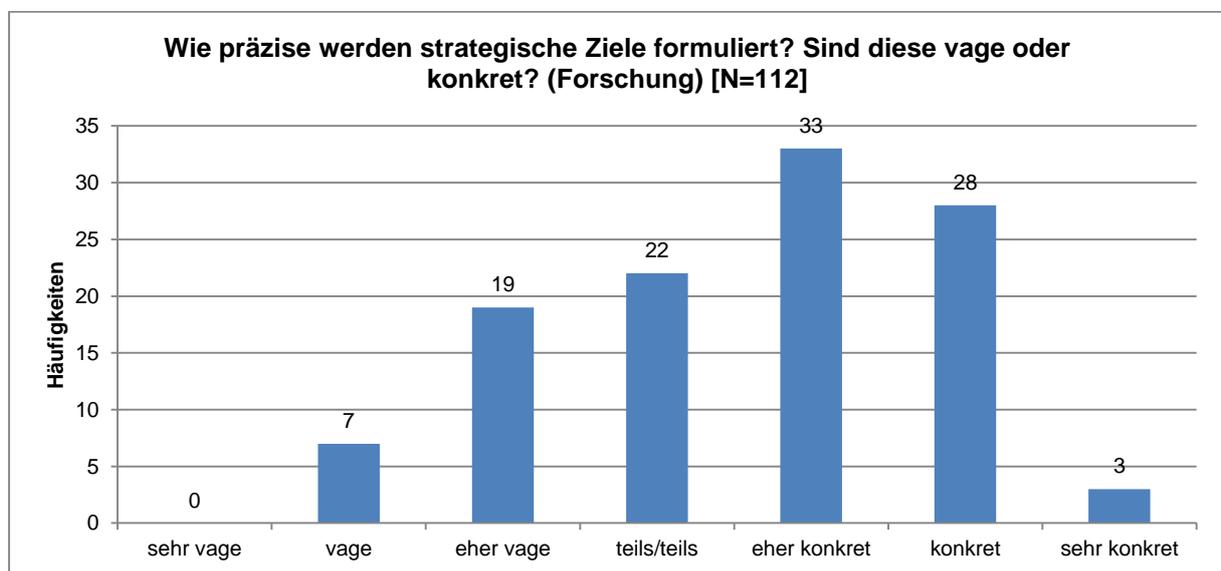


Abbildung 39: Präzision der strategischen Ziele in der Forschung

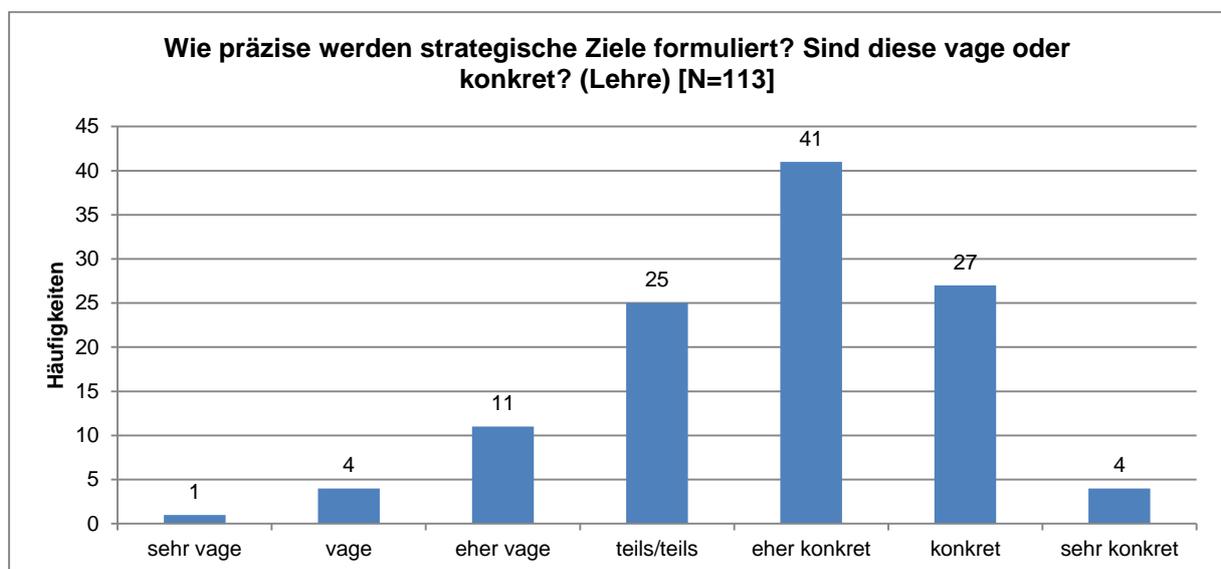


Abbildung 40: Präzision der strategischen Ziele in der Lehre

Die Befragten geben bezüglich der Dauer der strategischen Entscheidungsfindung ein recht heterogenes Bild ab. Die Anzahl derjenigen, die die Dauer in der Forschung für länger als „teils/teils“ halten sind mit 47 Personen nur geringfügig mehr vertreten, als diejenigen die sie für kürzer halten, nämlich 37. (Abbildung 41). In der Lehre zeigt sich ein sehr ähnliches Bild, nur der mittlere Bereich „teils/teils“ ist etwas höher ausgeprägt und „lang“ wird gegenüber „eher lang“ etwas häufiger angegeben (Abbildung 42).

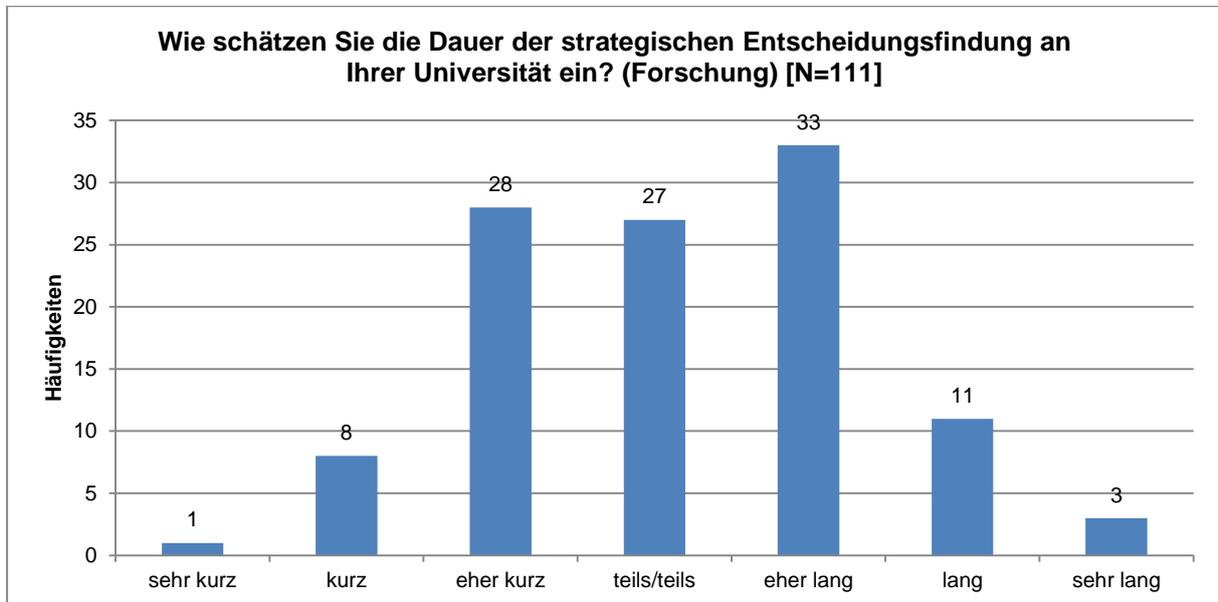


Abbildung 41: Dauer der strategischen Entscheidungsfindung in der Forschung

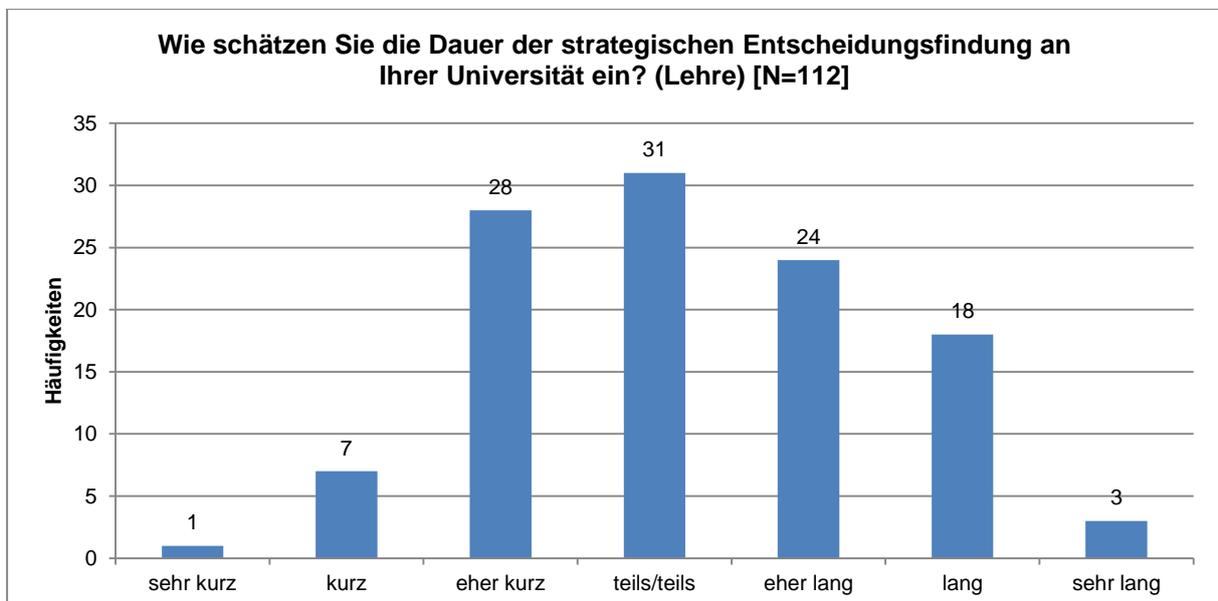


Abbildung 42: Dauer der strategischen Entscheidungsfindung in der Lehre

Bei der Einschätzung der allgemeinen Akzeptanz von getroffenen Entscheidungen fällt auf, dass stark negative Angaben für die Forschung nicht vorliegen und nur einer bezüglich der Lehre die Angabe machte, dass er/sie die Akzeptanz für „gering“ hält. Im direkten Vergleich zwischen Forschung und Lehre wird deutlich, dass insgesamt gesehen die Einschätzung der Akzeptanz von Entscheidungen in der Lehre etwas geringer ausfällt (Abbildungen 43 bis 44).

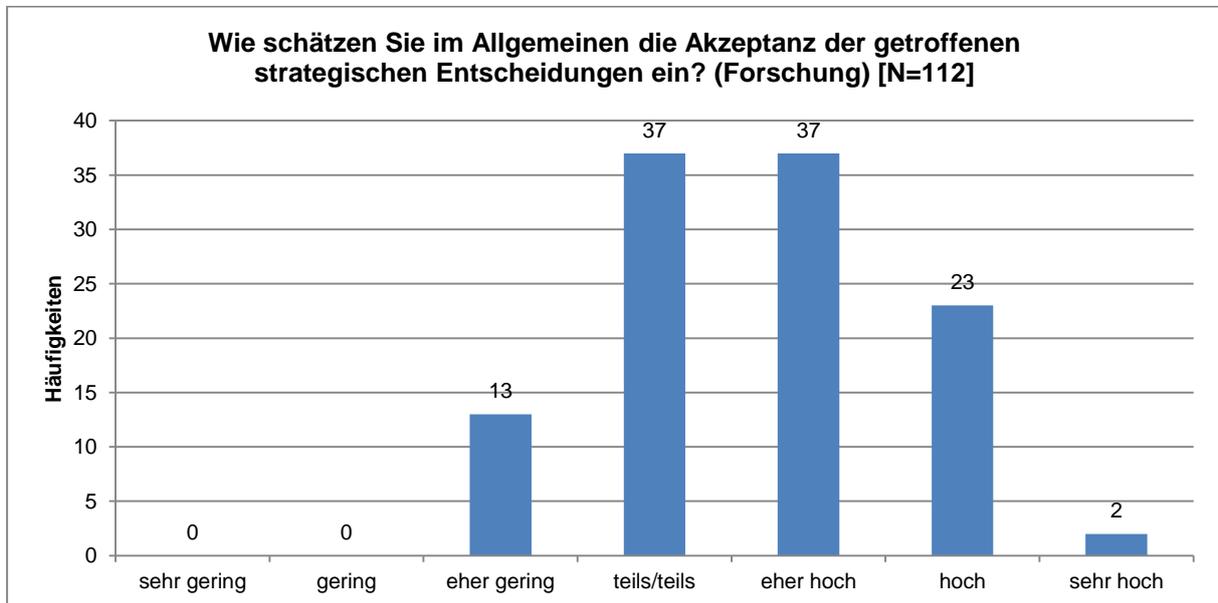


Abbildung 43: Akzeptanz der strategischen Entscheidungen in der Forschung

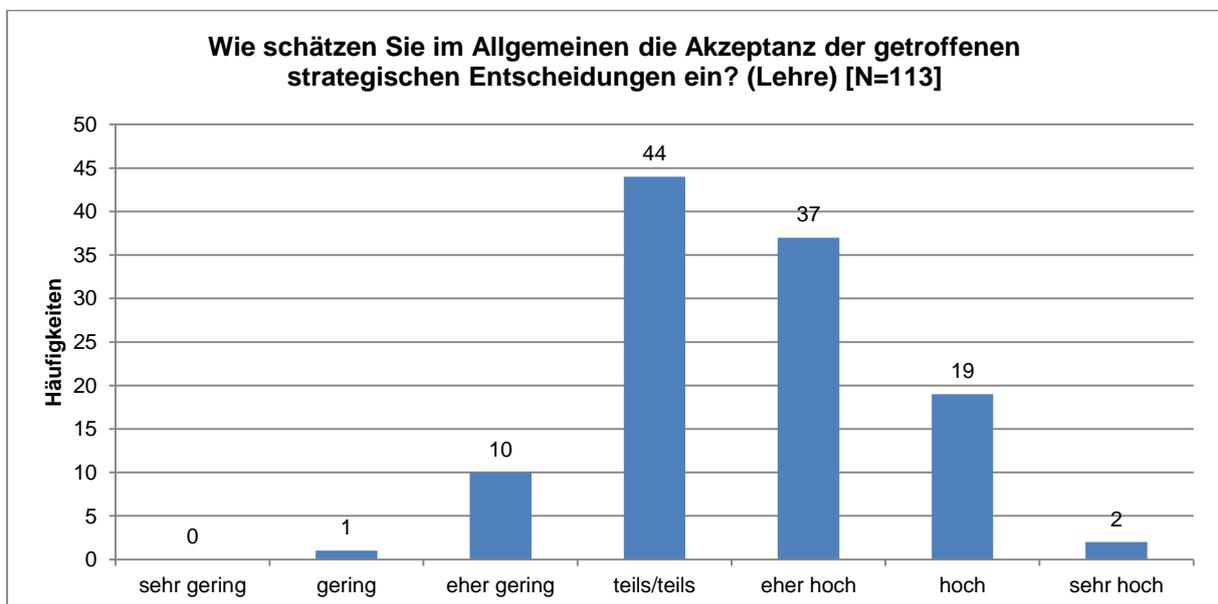


Abbildung 44: Akzeptanz der strategischen Entscheidungen in der Lehre

Abbildungen 45 bis 48 geben die Angaben über die Zufriedenheit mit den Entscheidungen wieder. Wie schon bei der Akzeptanz (Abbildungen 43 bis 44) gibt es bis auf eine Ausnahme keinen, der von den stark negativen Ausprägungen „sehr unzufrieden“ bzw. „unzufrieden“ Gebrauch macht. Insgesamt gesehen ist zu konstatieren, dass die Zufriedenheit in allen abgefragten Bestandteilen der Zufriedenheit relativ hoch ausfällt.

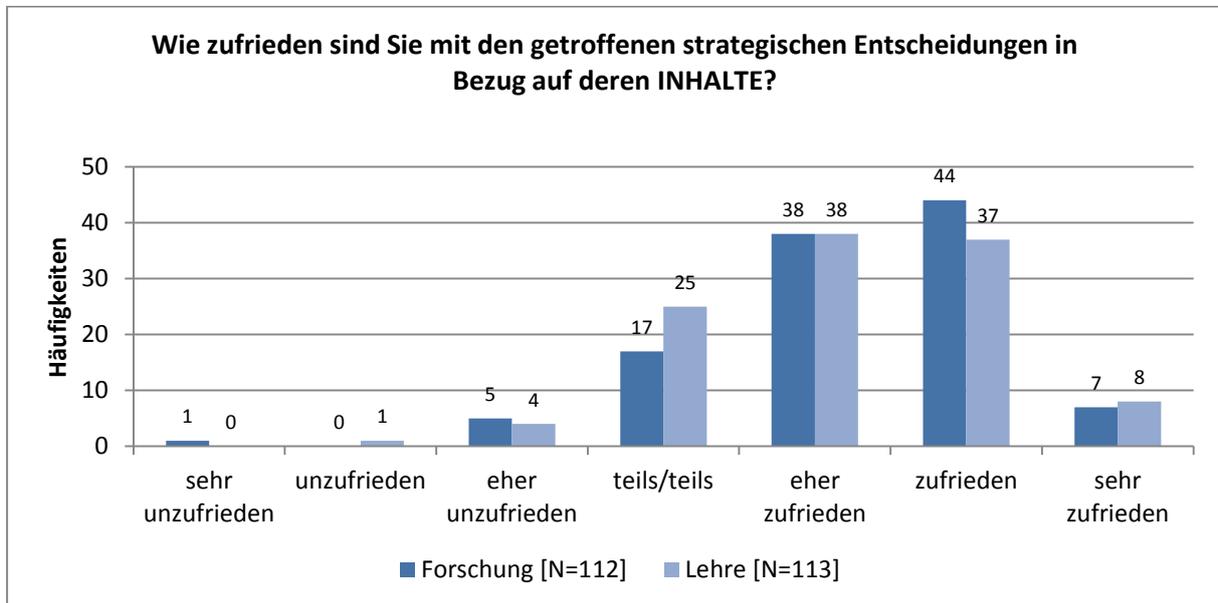


Abbildung 45: Zufriedenheit mit den Inhalten der getroffenen strategischen Entscheidungen in der Forschung und Lehre



Abbildung 46: Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess in der Forschung und Lehre

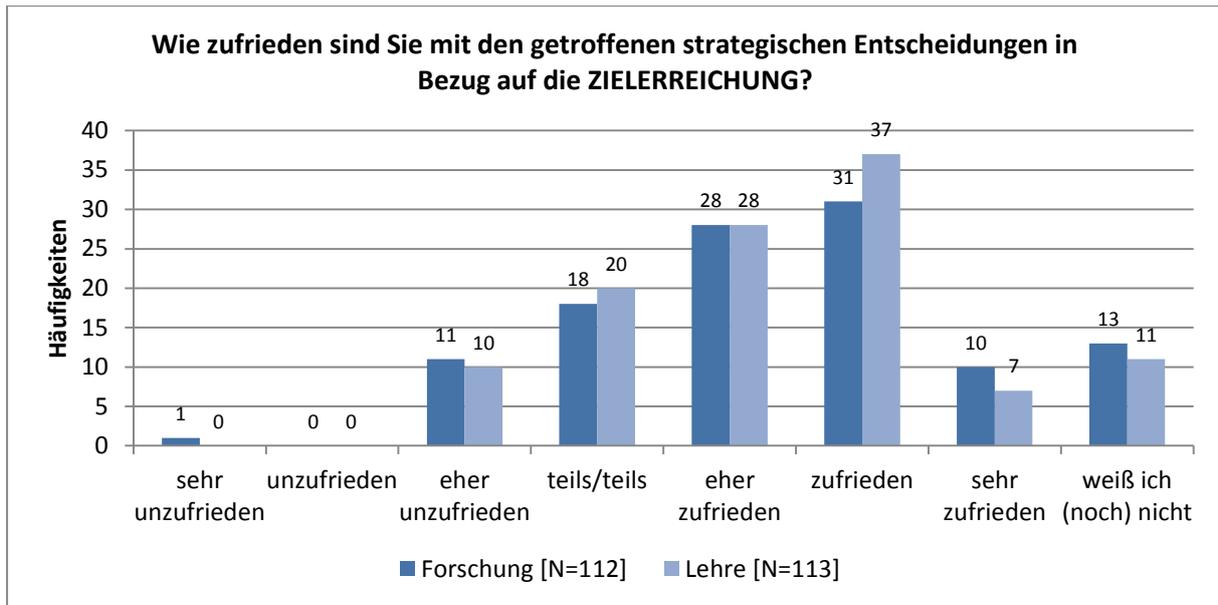


Abbildung 47: Zufriedenheit mit der Zielerreichung der getroffenen Entscheidungen in der Forschung und Lehre

### 3.3.6 Widerstände und Veränderungsbereitschaft

Etwa zwei Drittel der Befragten geben an, dass die Implementierung der Entscheidungen auf Widerstände trifft (Abbildung 48). Auf die Frage, ob sie aufgrund dessen etwas anders machen würden, antwortet rund die Hälfte mit „Nein“ (Abbildung 49).



Abbildung 48: Auftreten von Widerständen

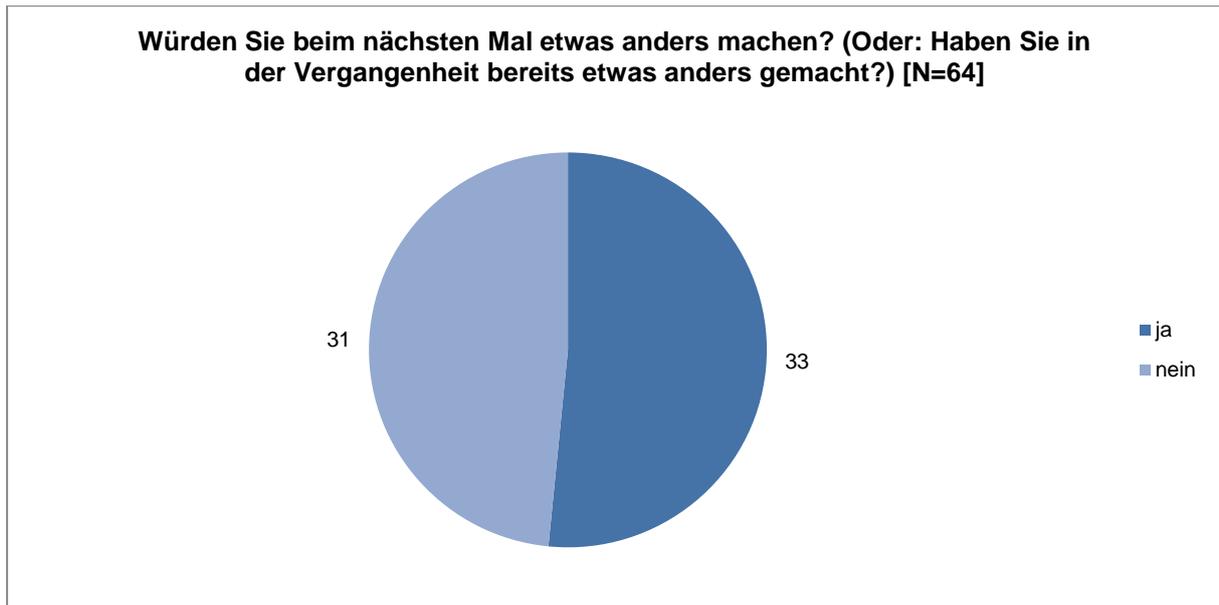


Abbildung 49: Veränderungsbereitschaft bei Widerständen

Diejenigen, die Lern- und Veränderungsbereitschaft zeigen, wollen es mehrheitlich mit mehr Partizipation und konkreteren Zielen versuchen bzw. haben es in der Vergangenheit bereits versucht (Abbildung 50).

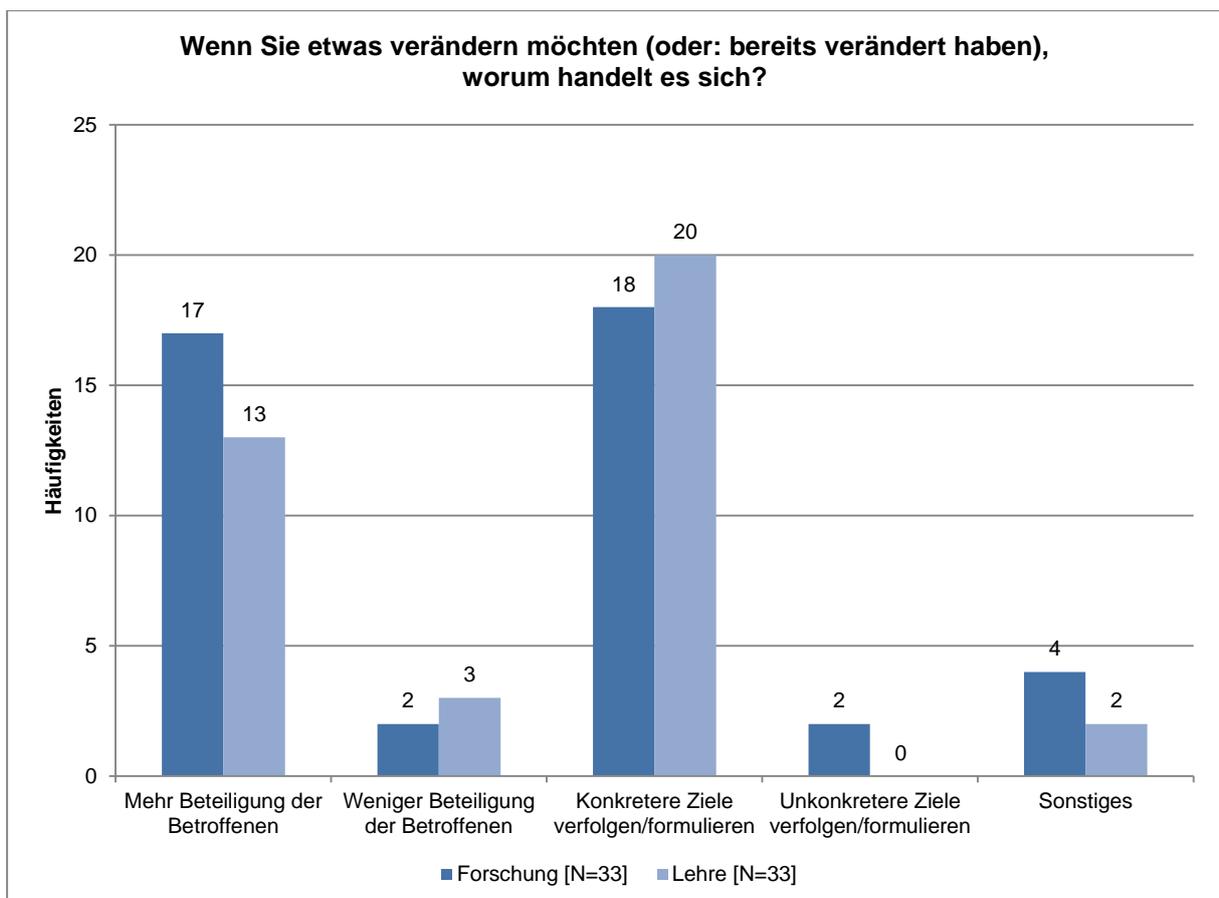


Abbildung 50: Art der Veränderungen falls Veränderungsbereitschaft vorhanden

### 3.4 Führen in Universitäten

#### 3.4.1 Selbstwahrnehmung als Führungskraft

Abbildung 51 zeigt, inwiefern sich die Mitglieder der Universitätsleitungen selbst als Führungskräfte wahrnehmen. Während sich ein Anteil von mehr als 40% „überhaupt nicht“ bis „eher nicht“ als Führungskraft wahrnimmt, fühlt sich doch ein Großteil, nämlich 88%, von den Dekanen bzw. Professoren als Solche anerkannt. Die Selbsteinschätzung und die antizipierte Einschätzung der Fremdwahrnehmung scheinen sich daher nicht zu entsprechen. Knapp 50% bejahen, dass sie darum bemüht sind, ihr Führungshandeln zu verbessern.

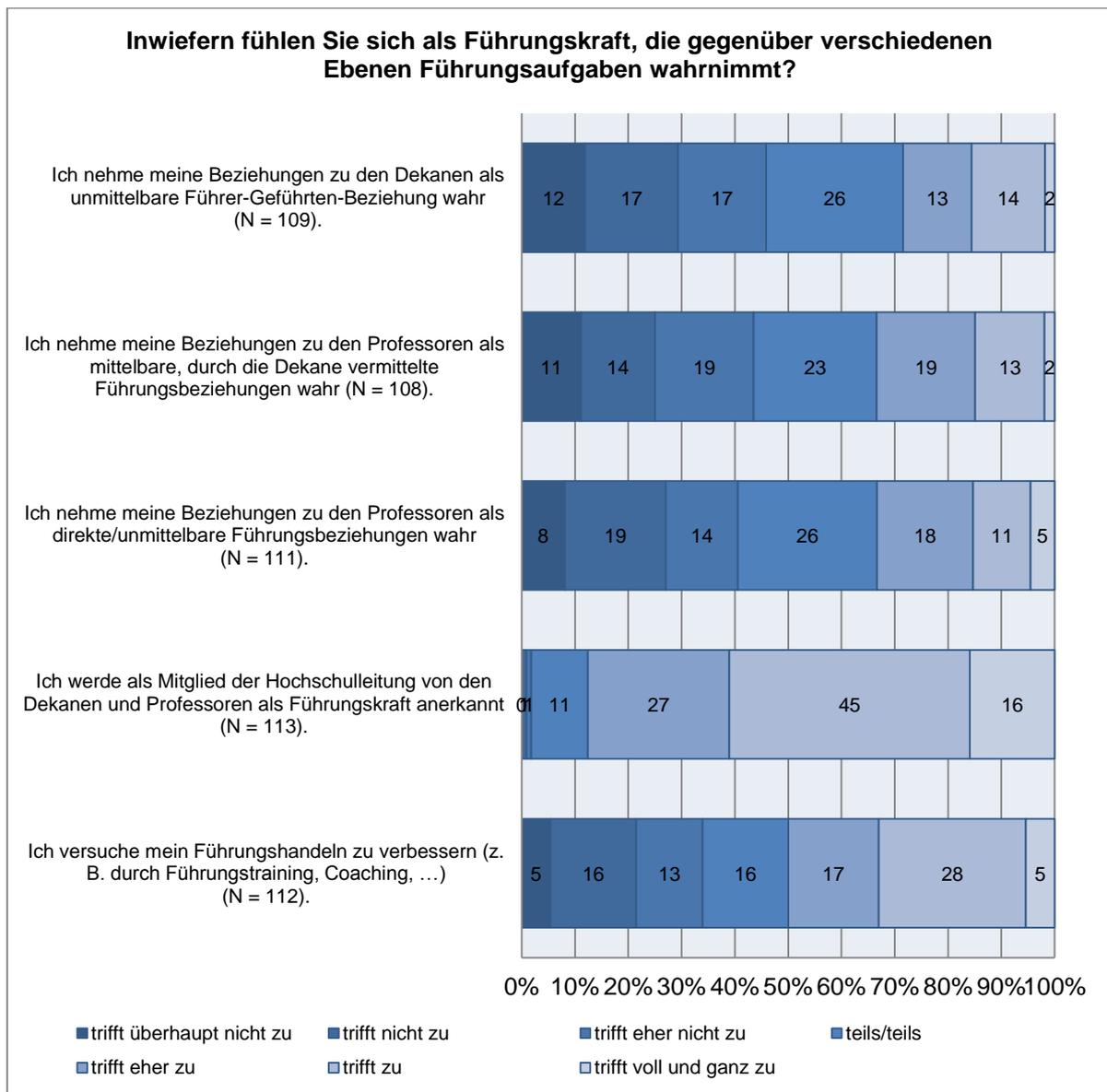


Abbildung 51: Selbstwahrnehmung als Führungskraft

### 3.4.2 Art und Häufigkeit der Kontakte mit Dekanen

Während gut die Hälfte der Mitglieder der Universitätsleitung angab, sich „einmal im Monat“ mit allen Dekanen zu einer formellen Besprechung zu treffen, sind die extremen Antwortoptionen eher dünn besetzt, nämlich 8% „nie“ bzw. „jährlich“ sowie 7% „alle zwei Wochen“ bzw. „einmal pro Woche“. Bei informellen Gelegenheiten treffen sich die Befragten sehr viel häufiger mit den Dekanen als bei formellen Besprechungen. Doch in E-Mail oder Telefon-Kontakt stehen 19% in etwa „einmal im Monat“, 28% „alle zwei Wochen“ und 48% sogar einmal pro Woche (Abbildung 52).

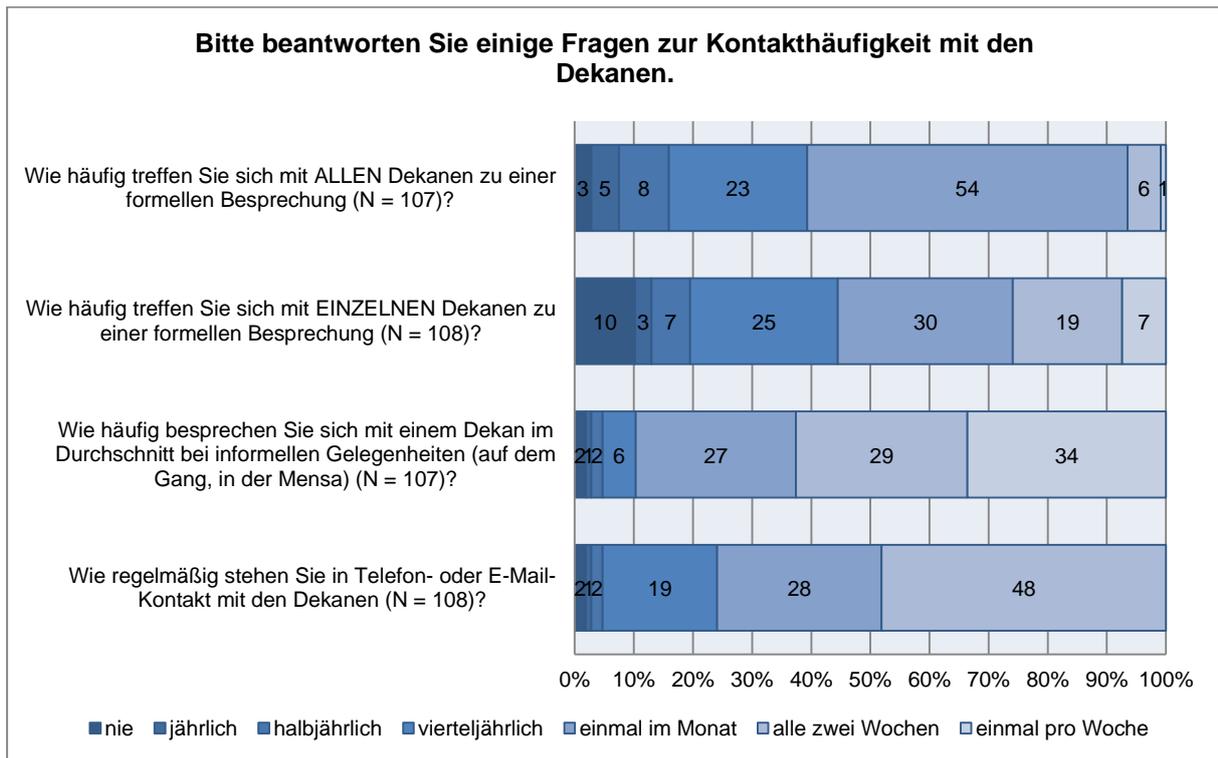


Abbildung 52: Kontakthäufigkeit mit Dekanen

### 3.4.3 Führungsverhalten gegenüber Dekanen

Die einzelnen abgefragten Items bezüglich des Führungsverhaltens gegenüber Dekanen unterscheiden sich bezüglich ihrer Verteilung kaum. Während es sich bei allen Items um Aspekte interaktiver Führung handelt, so wurden doch die auf hohe Kommunikationsfähigkeit abstellenden Variablen „Ich kommuniziere viel mit den Dekanen“ und „...ich versuche, sie mit ins Boot zu holen“ besonders positiv bewertet. Auch stimmen über 85% der Befragten gewissermaßen dem Subsidiaritätsprinzip zu, indem sie dem Item beipflichteten „Ich vermeide es in Führungsaufgaben des Dekans einzugreifen und überlasse zunächst dem Dekan die Führungsrolle“ (Abbildung 53).

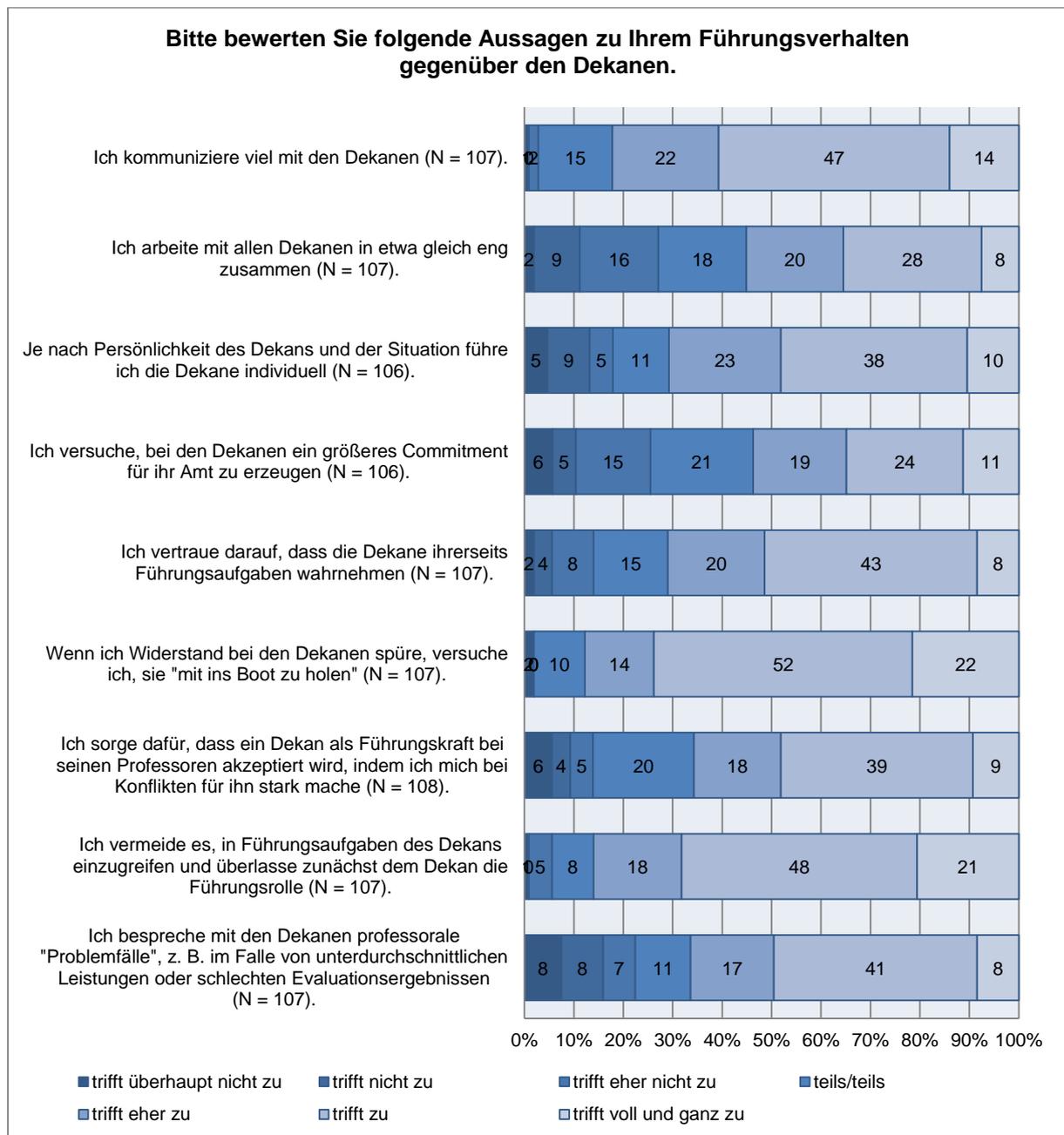


Abbildung 53: Führungsverhalten gegenüber Dekanen

### 3.4.4 Art und Häufigkeit der Kontakte mit Professoren

Was die Kontakthäufigkeit mit den Professoren anbelangt (Abbildung 54), so sind zwar die mittleren Kategorien etwas häufiger besetzt, jedoch kommt es durchaus vor, dass nie (5%) bzw. nur etwa jährlich (11%) Kontakt besteht. Demgegenüber kommt es auch vor, dass reger Kontakt zu einer Großzahl von Professoren herrscht, da insgesamt 15% der Befragten die Großzahl der Professoren durchschnittlich etwa „alle zwei Wochen“ sieht bzw. 9% sogar „einmal pro Woche“. Mit einzelnen Professoren tauschen sich die Mitglieder der Universitätsleitung jedoch sehr häufig aus, nämlich 52% „einmal pro Woche“.

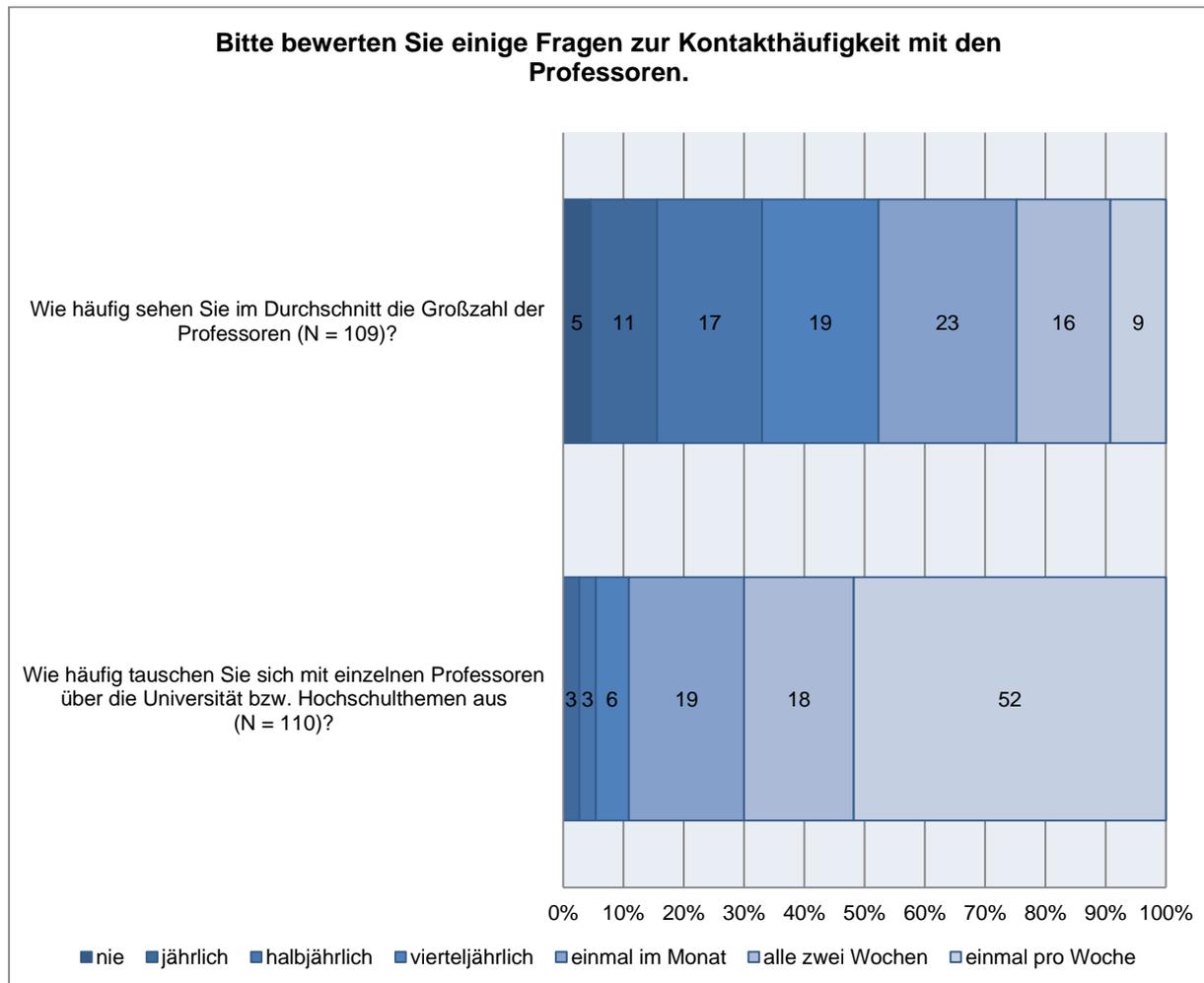


Abbildung 54: Kontakthäufigkeit mit Professoren

### 3.4.5 Eingesetzte Führungsinstrumente

Abbildung 55 gibt einen Überblick darüber, welche Führungsinstrumente die Mitglieder der Universitätsleitung einsetzen, um insbesondere die Professoren zu führen und Einfluss auf deren Verhalten auszuüben. Während Zielvereinbarungen mit den Professoren und der interne Newsletter als Führungsinstrumente eher weniger genutzt werden, gibt es doch eher informellen Führungskontakt zu den Professoren im Rahmen von gemeinsamen Gesprächen über die Hochschulentwicklung oder Ähnliches. Auch Arbeitsgruppen werden oft eingesetzt.

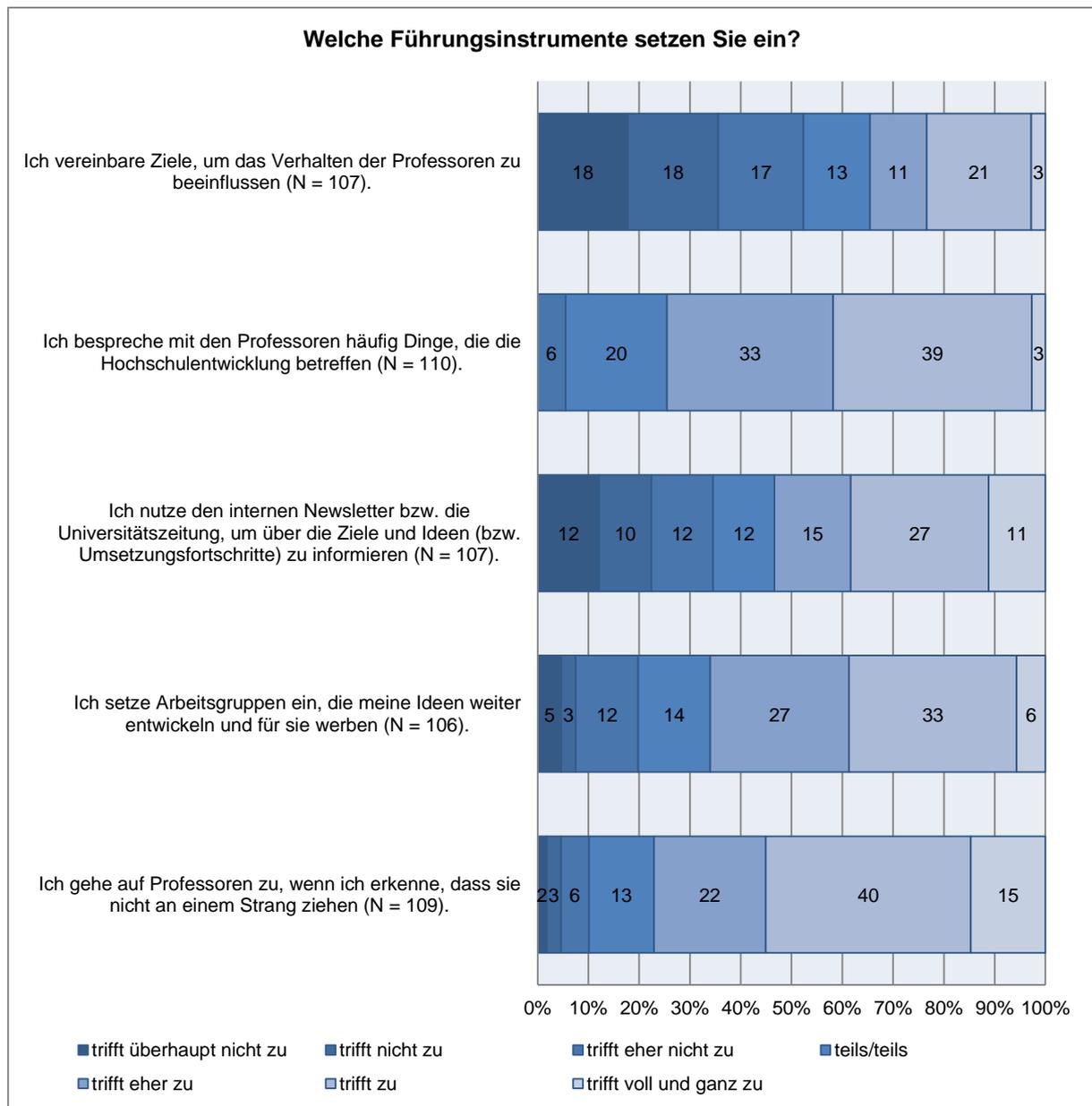


Abbildung 55: Eingesetzte Führungsinstrumente

### 3.4.6 Akzeptanz als Führungsperson durch Dekane

Insgesamt fühlen sich die Mitglieder der Universitätsleitung recht gut von den Dekanen akzeptiert. Nur 4% haben den Eindruck, dass Dekane überhaupt nicht geführt werden wollen und nur 1% stößt hinsichtlich ihrer Ideen und Ziele auf Gegenwehr seitens der Dekane. Insbesondere persönliche Abneigungen scheinen kaum eine Rolle zu spielen. Gegen eine Stärkung der Universitätsleitung wehren sich nach Einschätzung der Befragten jedoch bis zu 50% der Dekane. Dennoch kommt nur von etwa 26% (passiver) Widerstand in der Form, dass sie die Umsetzung von Entscheidungen der Universitätsleitung unterlassen (Abbildung 56).

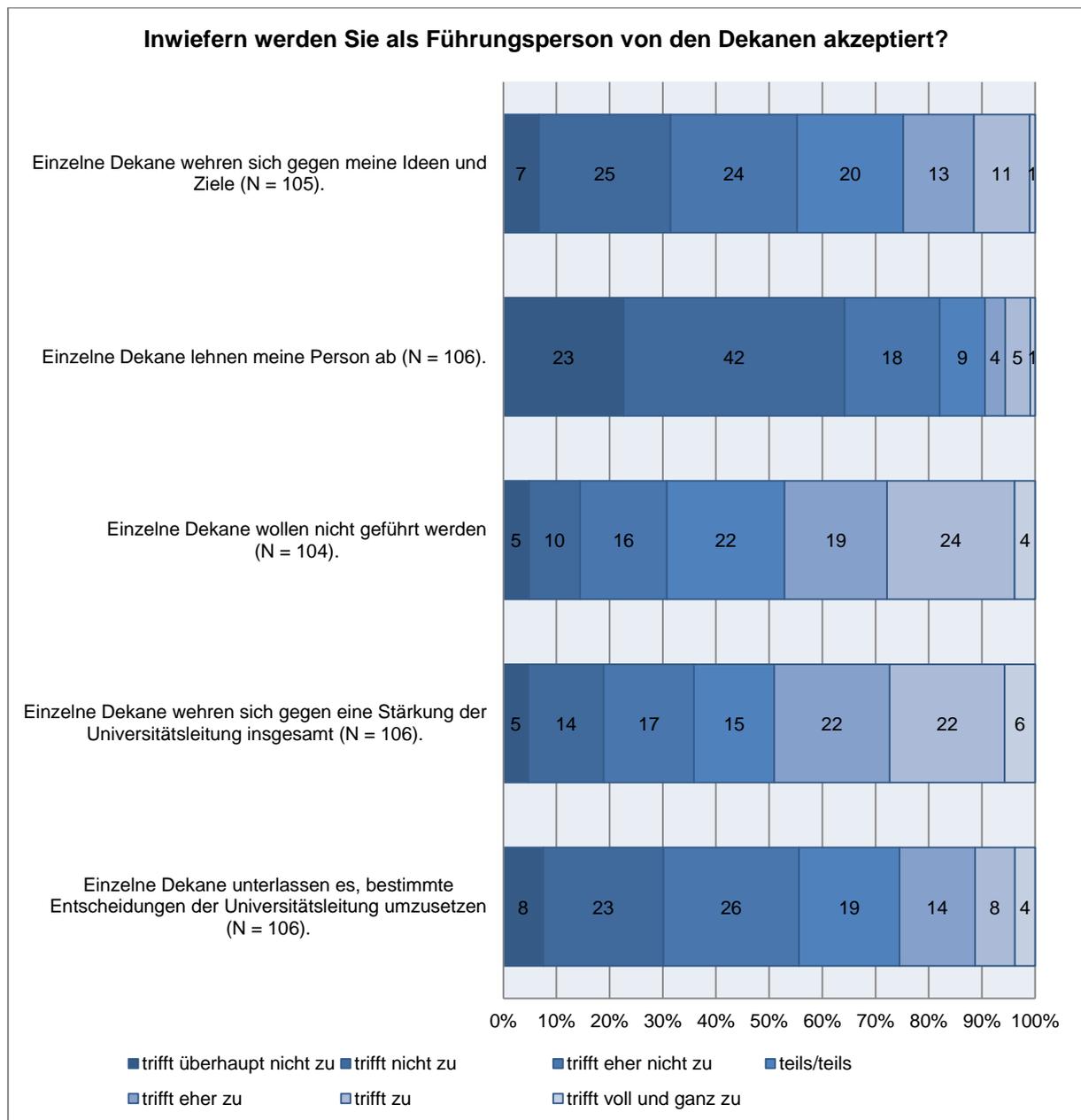


Abbildung 56: Akzeptanz als Führungsperson durch Dekane

### 3.4.7 Akzeptanz als Führungsperson durch Professoren

Die Befragten wurden nicht nur gefragt, ob sie sich von den Dekanen akzeptiert fühlen, sondern auch inwieweit sie sich von den Professoren akzeptiert fühlen. Dabei zeigt sich ein ähnliches Bild wie in Abschnitt 3.4.6. Auch hier scheinen persönliche Feindseligkeiten bzw. Animositäten eine weit untergeordnete Rolle zu spielen. Jedoch scheinen einzelne Professoren etwas weniger häufig mit der Hochschulleitung zu kooperieren als Dekane (Abbildung 57).

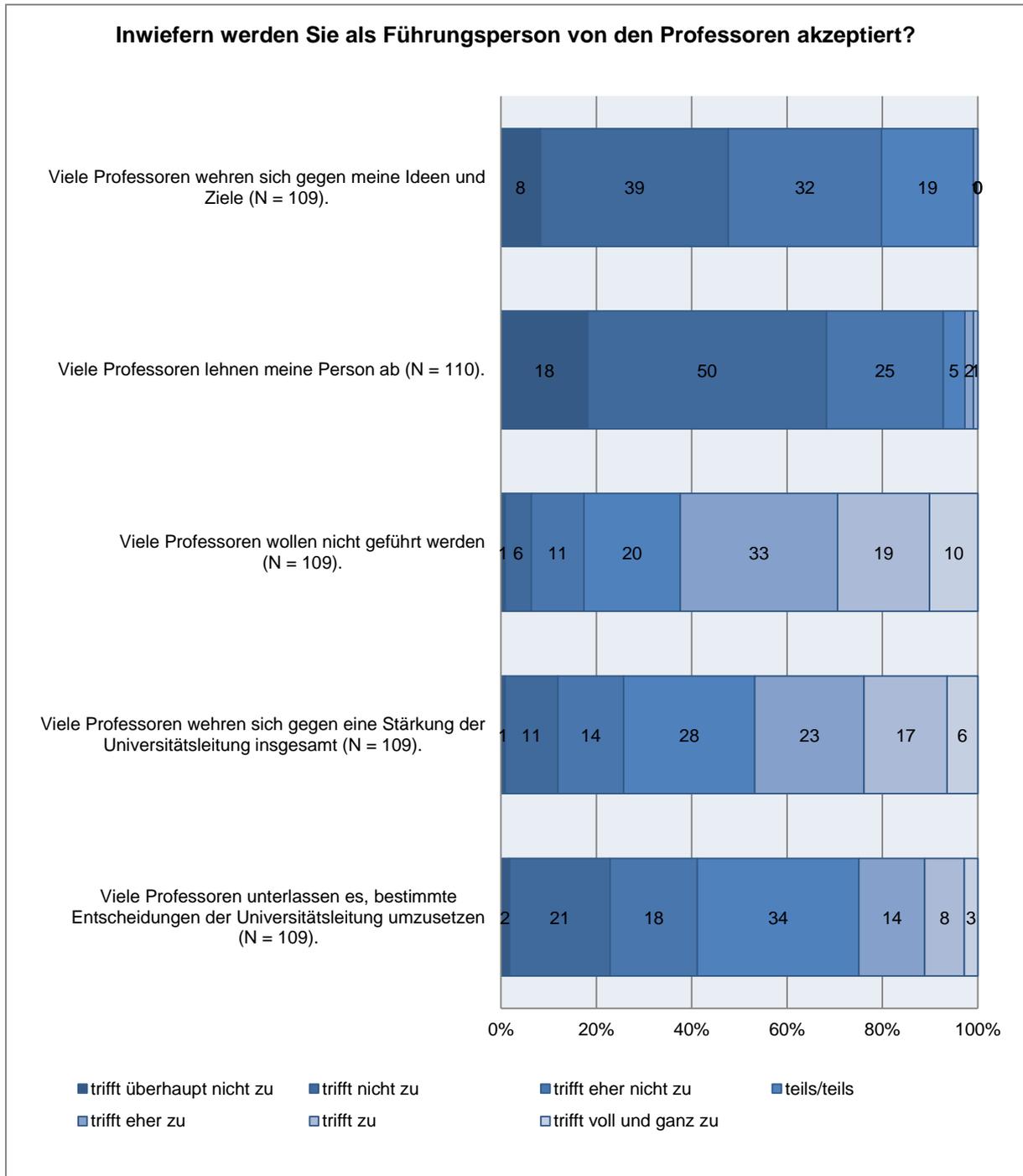


Abbildung 57: Akzeptanz als Führungsperson durch Professoren

### 3.4.8 Erfolg des eigenen Führungshandelns

Während am Anfang des Fragebogenteils zum Thema Führung nur etwa 30% angegeben hatten, sich – wie stark auch immer – als Führungskräfte zu fühlen, zeigten sie sich am Ende dieses Teilfragebogens mit ihrem eigenen Führungserfolg doch erstaunlich zufrieden. Denn nun führen es über 70% auf ihr erfolgreiches Führungshandeln zurück, dass sich Professoren stärker mit der eigenen Universität identifizieren. Darüber hinaus zeigen 74% ein erstaunlich hohes Vertrauen in die eigene Fähigkeit, dafür zu sorgen, dass Widerstände überwunden werden und Professoren dazu bewegt zu können, an einem Strang zu ziehen (Abbildung 58).

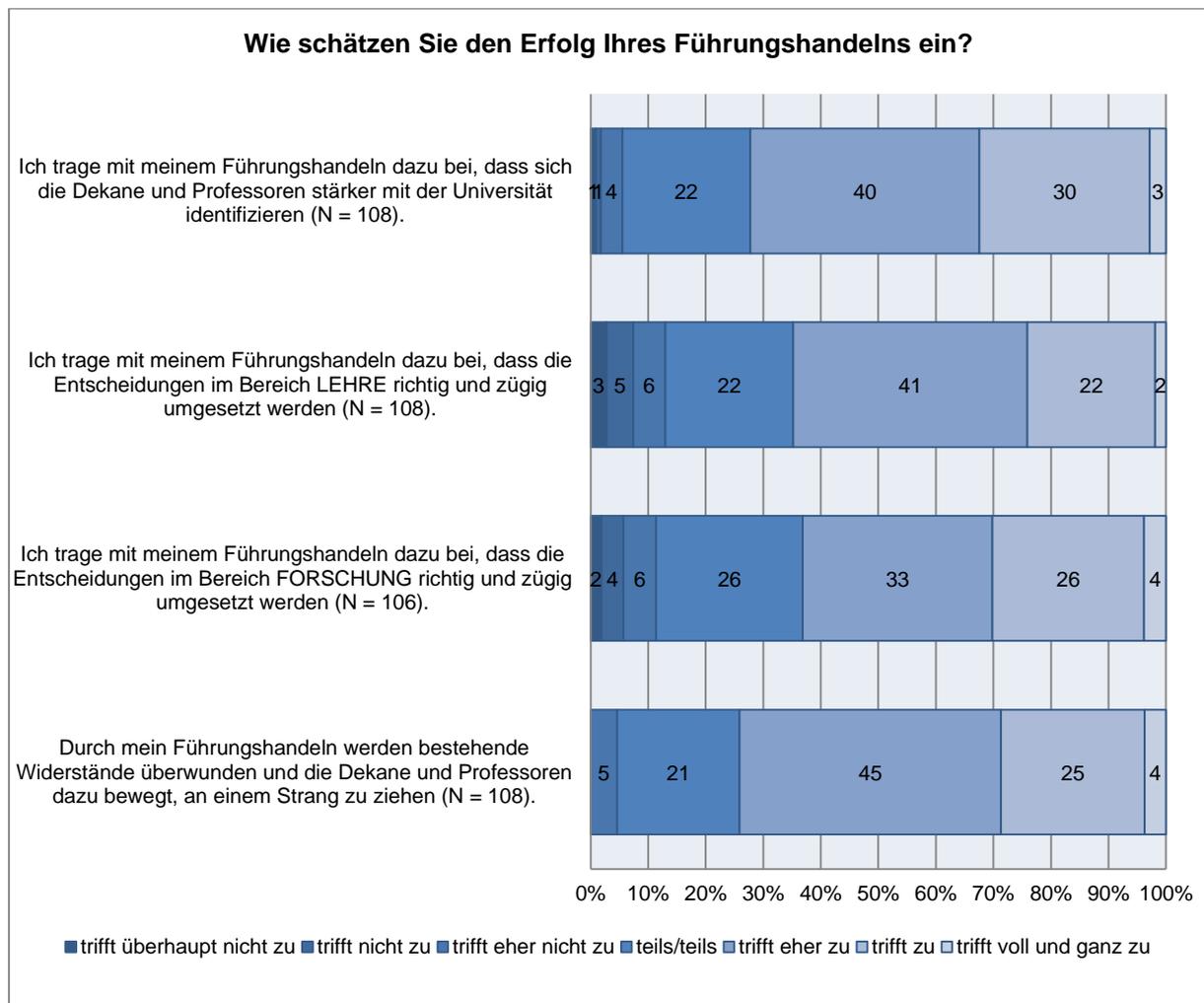


Abbildung 58: Erfolg des eigenen Führungshandelns

### 3.5 Controlling in Universitäten

#### 3.5.1 Gründe für das Controlling

Der Einsatz des Controllings ist für Universitäten neu und kann aus unterschiedlichen Gründen erfolgen, wie Abbildung 59 zeigt. Als Gründe für den Einsatz werden neben der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben vor allem die Analyse der internen Situation sowie die Ermittlung von Kosten genannt. Die Beeinflussung des Verhaltens von Professoren/Mitarbeitern durch Informationen des Controllings, wird hingegen kritisch gesehen.

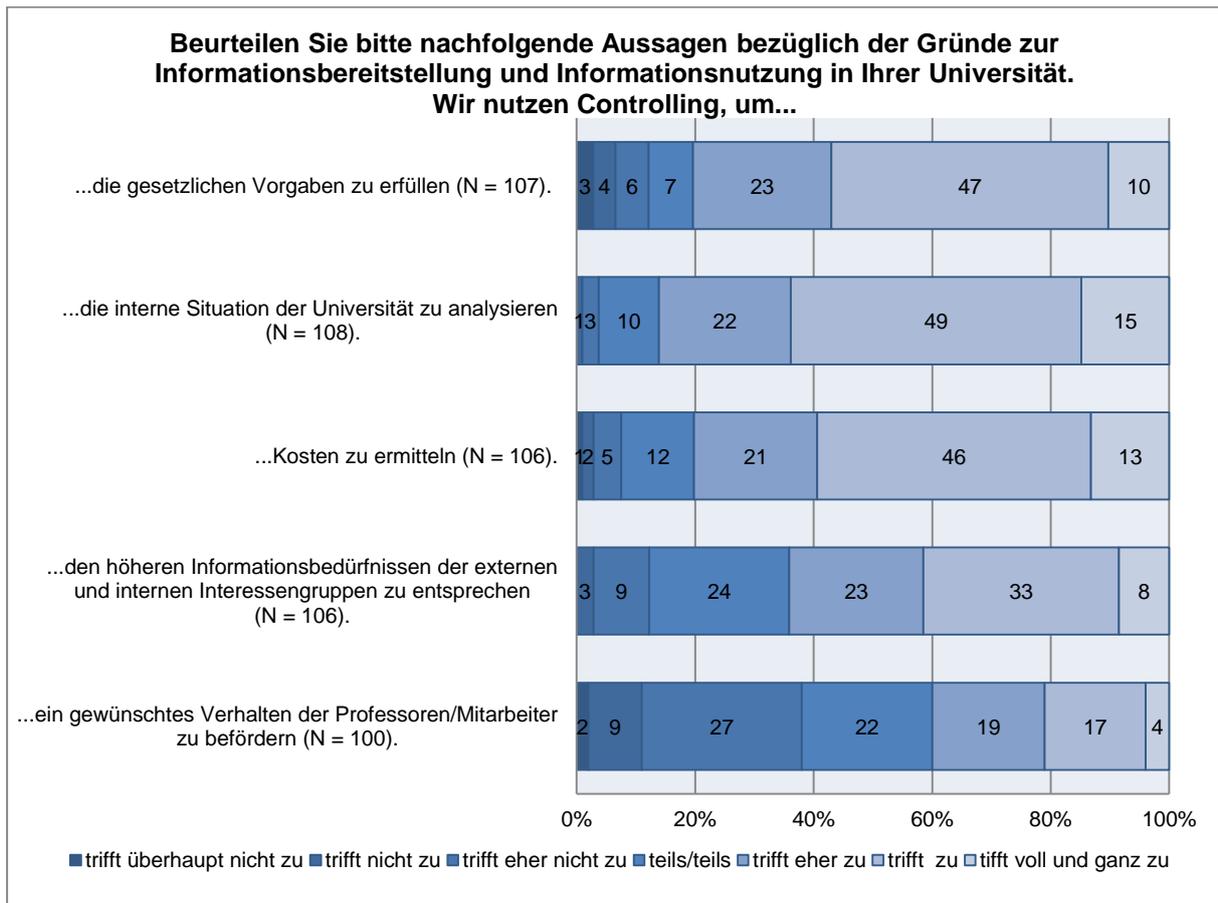


Abbildung 59: Gründe für das Controlling

### 3.5.2 Einsatzbereiche des Controllings

Auch der Einsatzbereich des Controllings ist von hoher Bedeutung, da je nach Bereich die Ausgestaltung variieren kann (Abbildung 60). Es zeigt sich, dass die Befragten das Controlling mehrheitlich für Finanzentscheidungen und (überraschenderweise) auch für organisatorische Entscheidungen als notwendig erachten. Im Hinblick auf die Kernleistungen Lehre und Forschung spielt es hingegen im Vergleich eine leicht niedrigere Rolle, wenngleich es auch hier als notwendig erachtet wird.

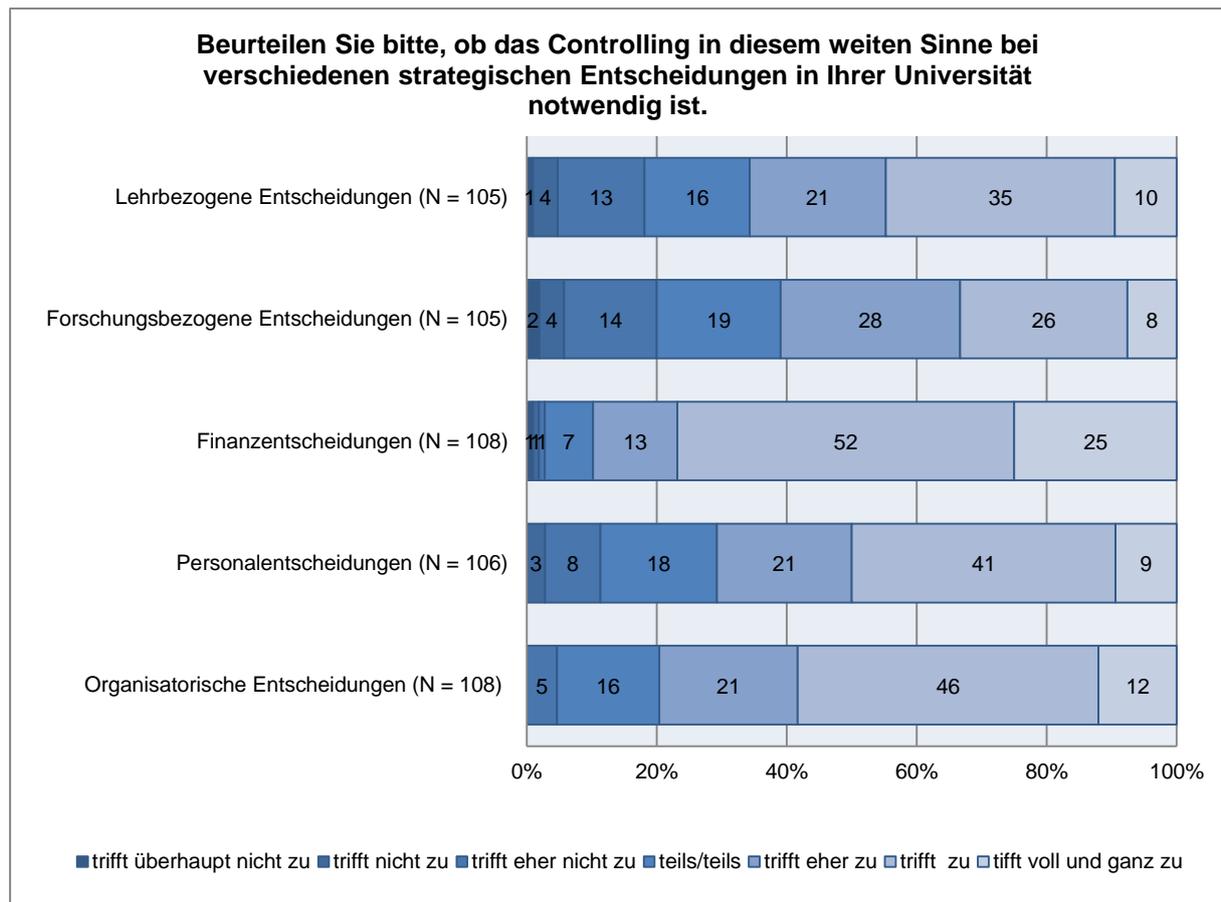


Abbildung 60: Einsatzbereiche des Controllings

### 3.5.3 Nutzen verschiedener Controllinginstrumente

Die zum Einsatz kommenden Controllinginstrumente werden insgesamt als recht nützlich bewertet. Allerdings werden Rankings/Ratings sowohl in der Lehre als auch in der Forschung als am wenigsten nützlich bewertet. In der Lehre werden vor allem Lehrveranstaltungskritiken, Budgetierung, Kostenrechnung und Absolventenbefragungen als nützlich angesehen (Abbildung 61). In der Forschung sind es vor allem die externe Evaluation, Stärken-Schwächen-Analyse, Budgetierung und interne Zielvereinbarungsberichte, die die Befragten als nützlich bewerten (Abbildung 62). Auffällig ist ferner, dass einige Instrumente (noch) nicht vorhanden sind.

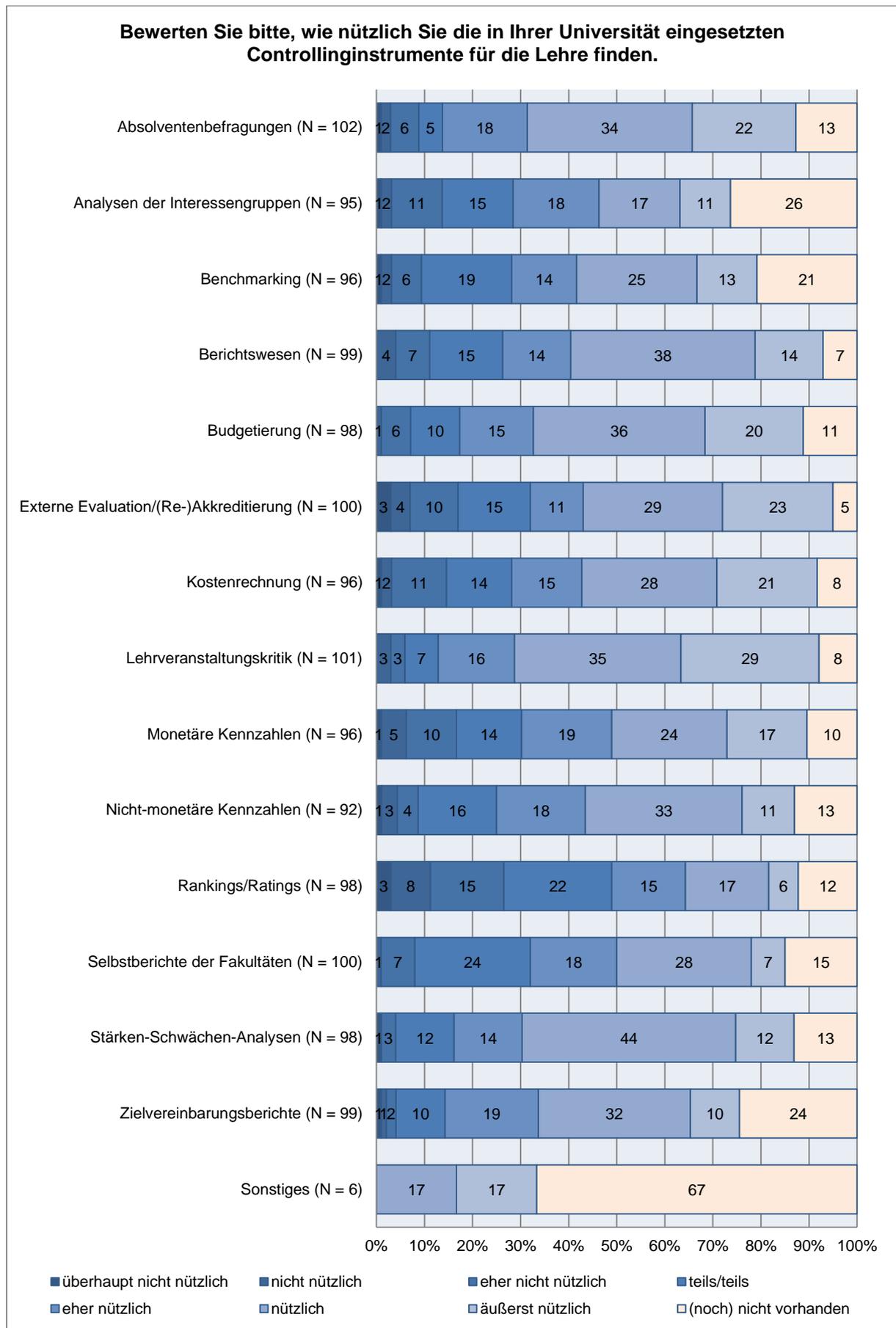


Abbildung 61: Der Nutzen verschiedener Controllinginstrumente im Bereich Lehre

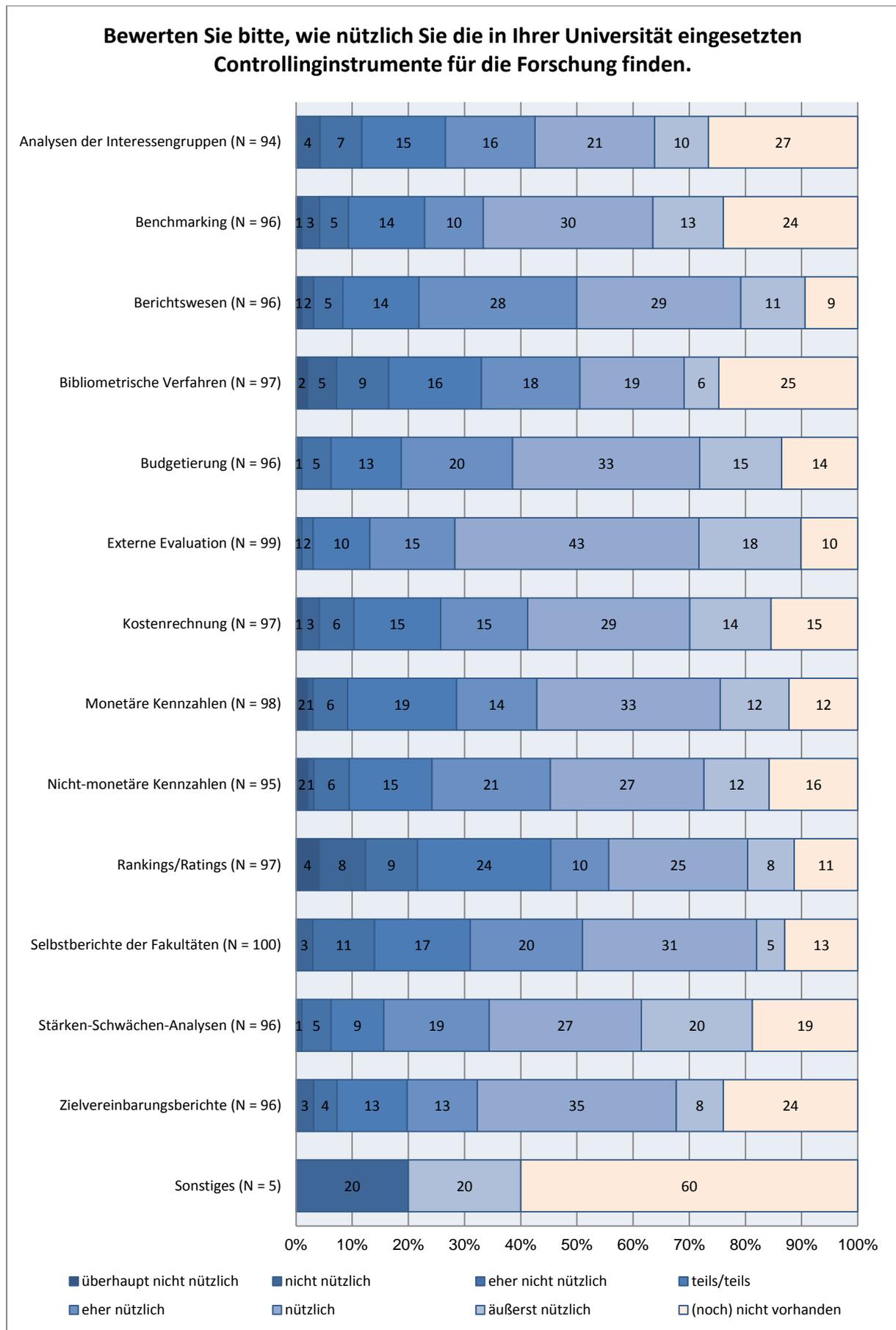


Abbildung 62: Der Nutzen verschiedener Controllinginstrumente im Bereich Forschung

### 3.5.4 Gesammelte Informationen und Informationssysteme

Es werden vornehmlich Informationen über Finanzen, Lehre und Forschung gesammelt. Allerdings erhebt man auch bereits Informationen hinsichtlich Kosten der Lehre und Forschung (Abbildung 63). Sonstige Informationen, die in Form offener Antworten angegeben wurden, sind Informationen über Entscheidungen anderer Universitäten, Informationen der Nachfrage betreffend sowie Informationen hinsichtlich neuer technischer Entwicklungen. Informationssysteme, mit denen die Informationen gesammelt und aufbereitet werden können, sind zu meist nicht vorhanden oder befinden sich erst im Aufbau (Abbildung 64).

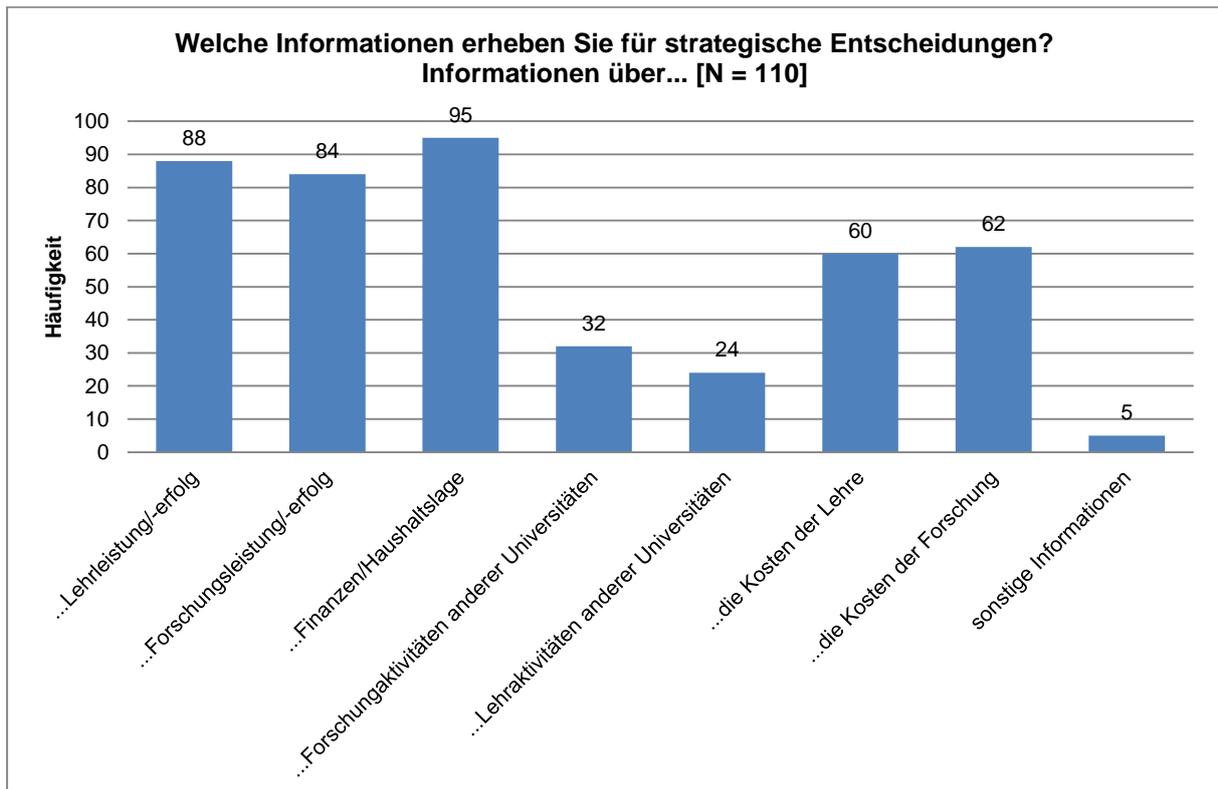


Abbildung 63: Gesammelte Informationen

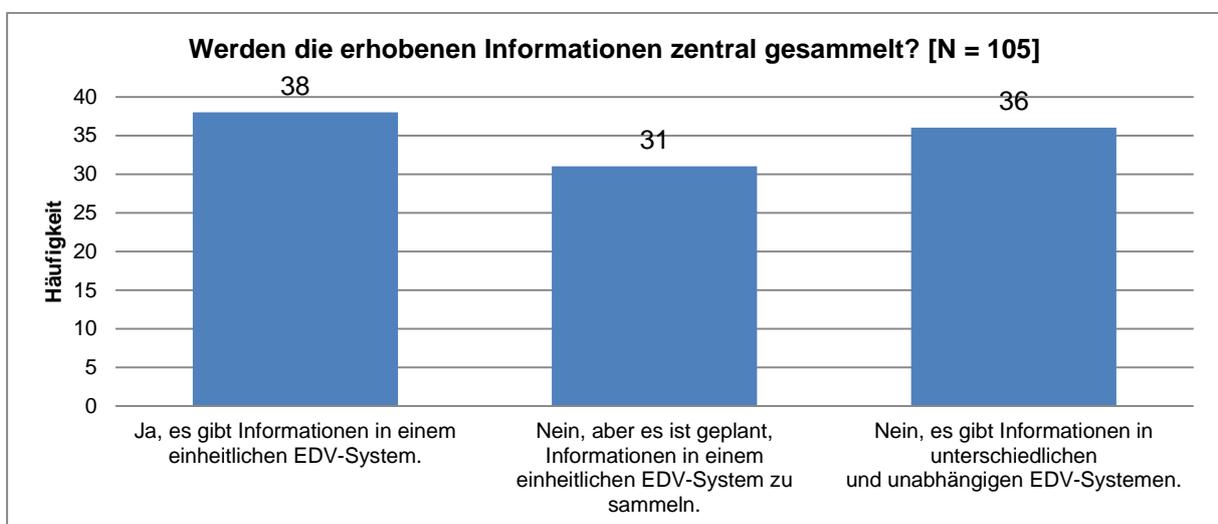


Abbildung 64: Informationssysteme

### 3.5.5 Verwendung der Controllinginformationen

Abbildung 65 zeigt, dass die erhobenen Informationen sehr umfassend Verwendung finden. So betrachtet man sie aus verschiedenen Perspektiven und nutzt sie für Zielerreichungsüberprüfungen sowie zur Verteilung monetärer Ressourcen. Die Aussage, dass Controllinginformationen zur Sanktionierung genutzt werden, lehnen die Befragten deutlich ab.

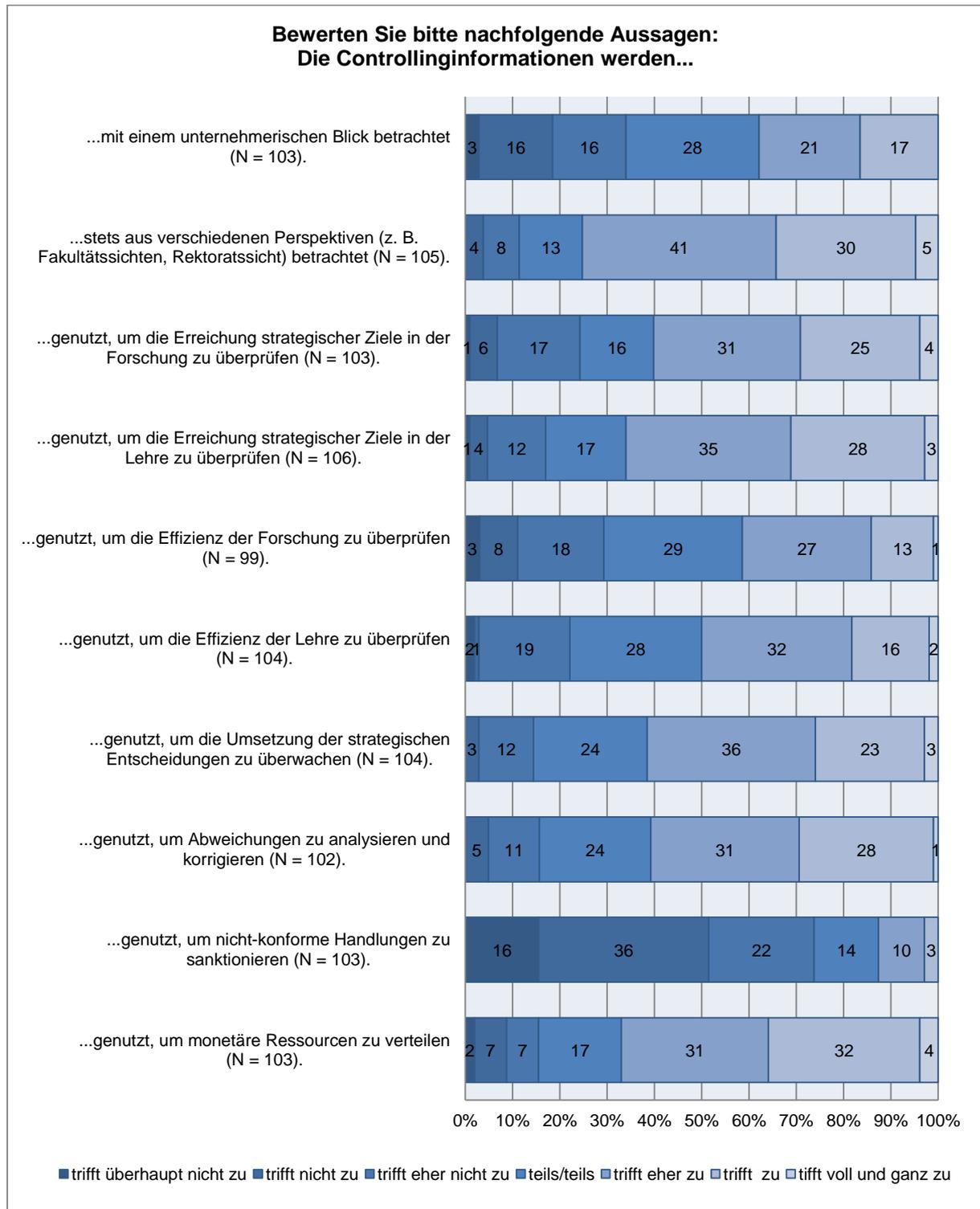


Abbildung 65: Controllinghandlungen

### 3.5.6 Implementierungsfortschritt des Controllings

43% der Befragten geben an, dass das Controlling im Bereich Forschung bereits in ersten Teilbereichen und bei sogar 27% der Universitätsleitungsmitglieder größtenteils implementiert ist. Im Bereich Lehre ist die Implementierung weiter fortgeschritten. Hier geben 37% an, dass bereits erste Teilbereiche implementiert sind und bei 43% das Controlling schon größtenteils implementiert ist (Abbildung 66).

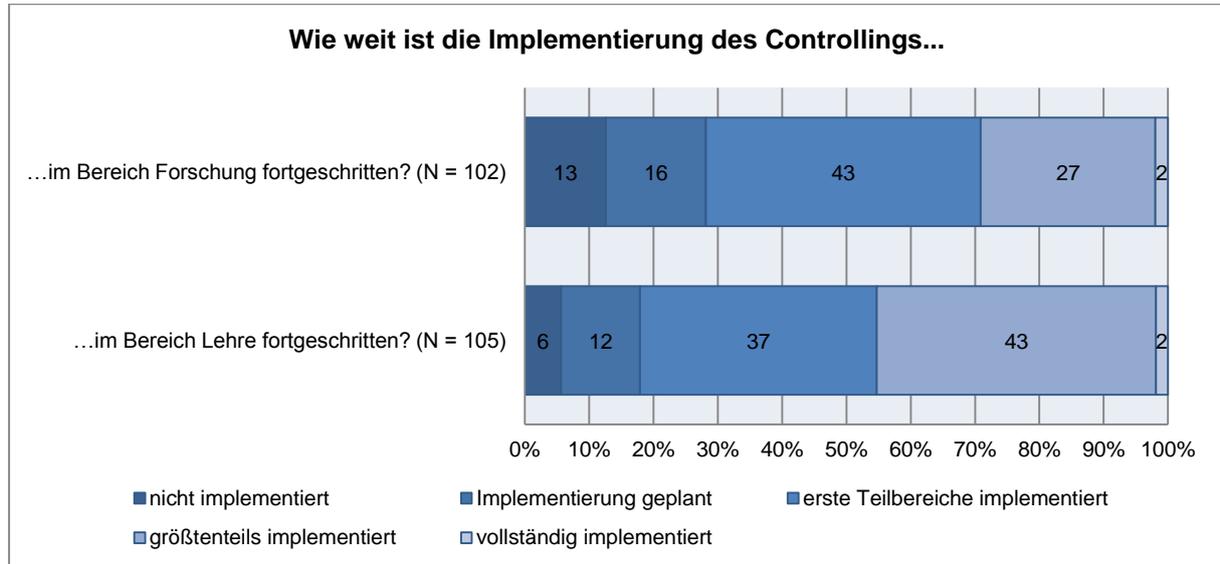


Abbildung 66: Stand der Implementierung des Controllings

### 3.5.7 Implementierungsprobleme des Controllings

Probleme bei der Implementierung des Controllings in der Lehre sehen die Befragten in möglichen Widerständen seitens der Betroffenen sowie im Fehlen notwendiger Fähigkeiten. Ein mangelnder Einbezug der Betroffenen wird hingegen sowohl in der Lehre als auch in der Forschung abgelehnt (Abbildungen 67 und 68). Auffällig ist zudem, dass die Probleme in der Lehre eher gesehen werden als in der Forschung.

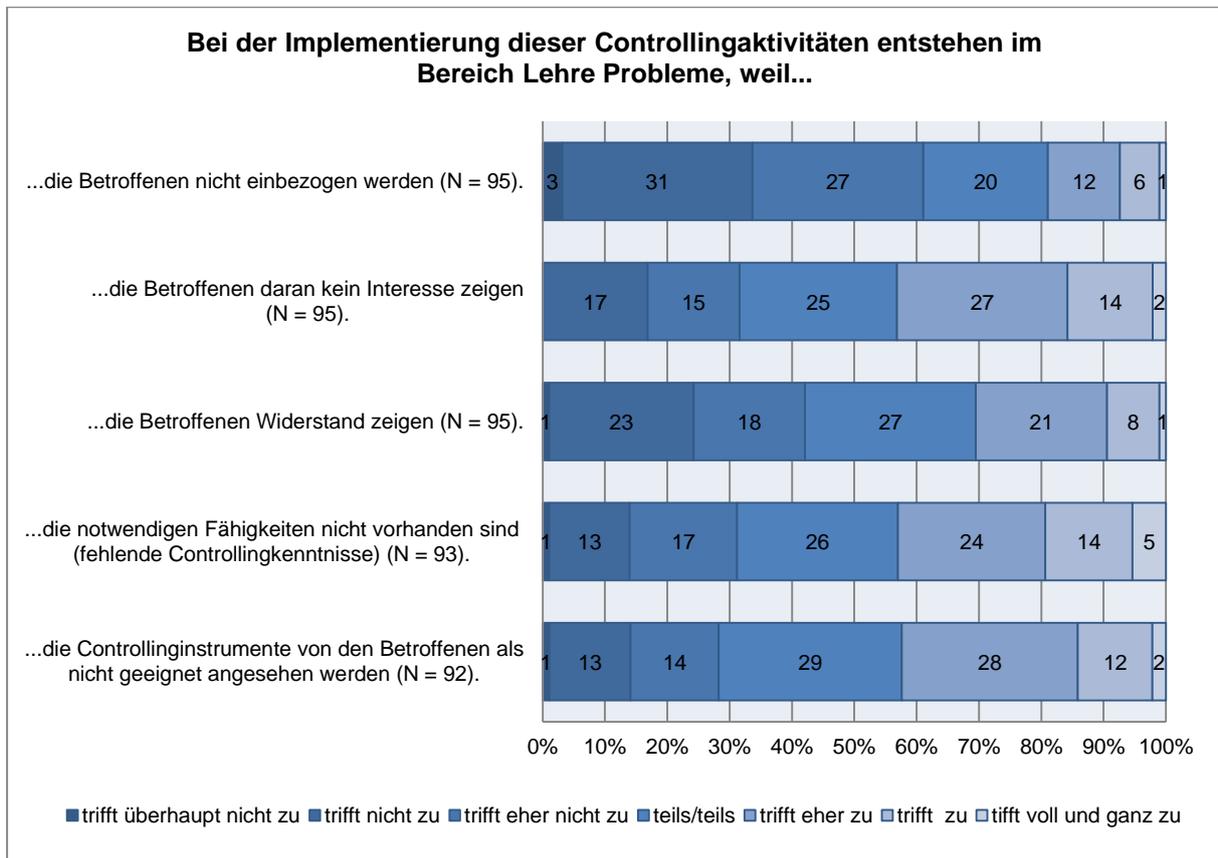


Abbildung 67: Implementierungsprobleme in der Lehre

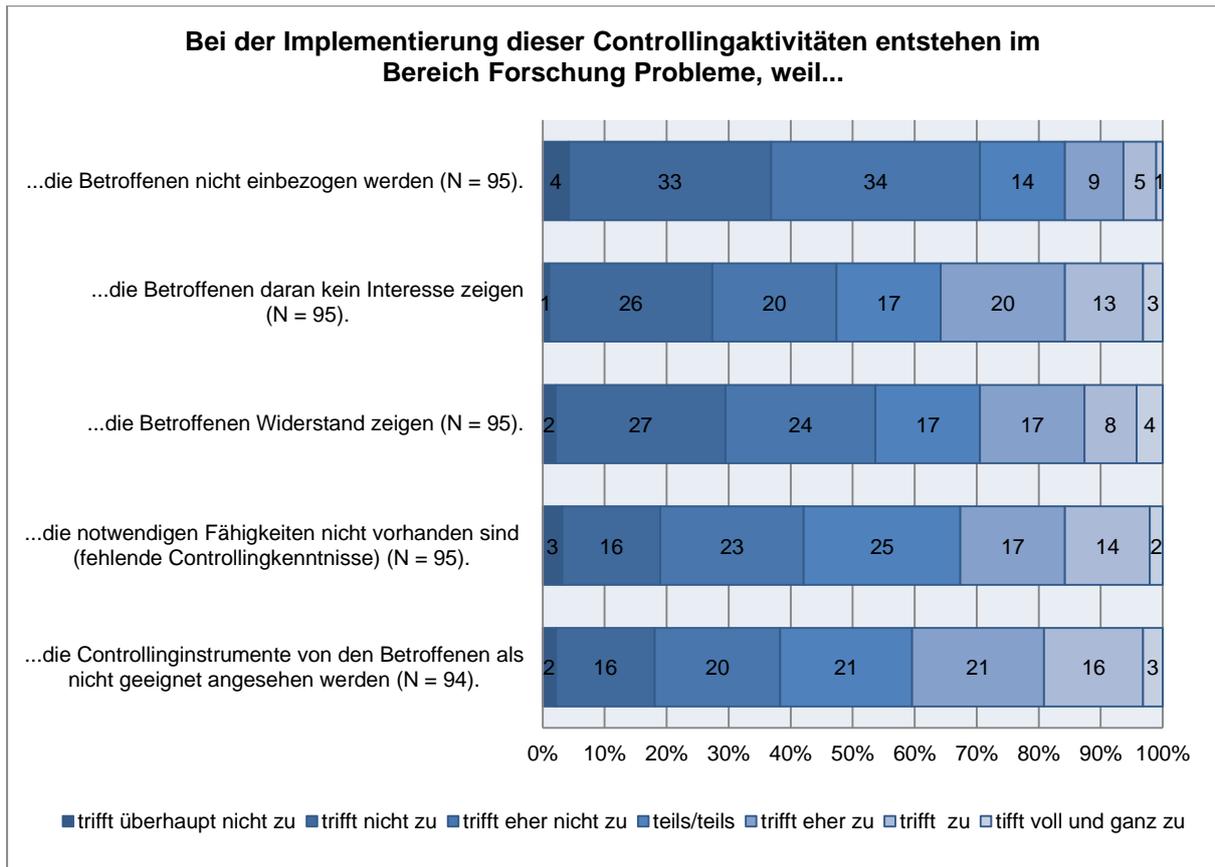


Abbildung 68: Implementierungsprobleme in der Forschung

### 3.5.8 Vorgehen bei der Implementierung des Controllings

Das Vorgehen bei der Implementierung des Controllings zeigt sich sowohl in der Lehre als auch in der Forschung als erfolgreich, wenn die Professoren/innen am Prozess beteiligt werden und das Controlling an die universitären Spezifika angepasst wird. Die Notwendigkeit von Motivationsmaßnahmen wird verneint (Abbildungen 69 und 70).

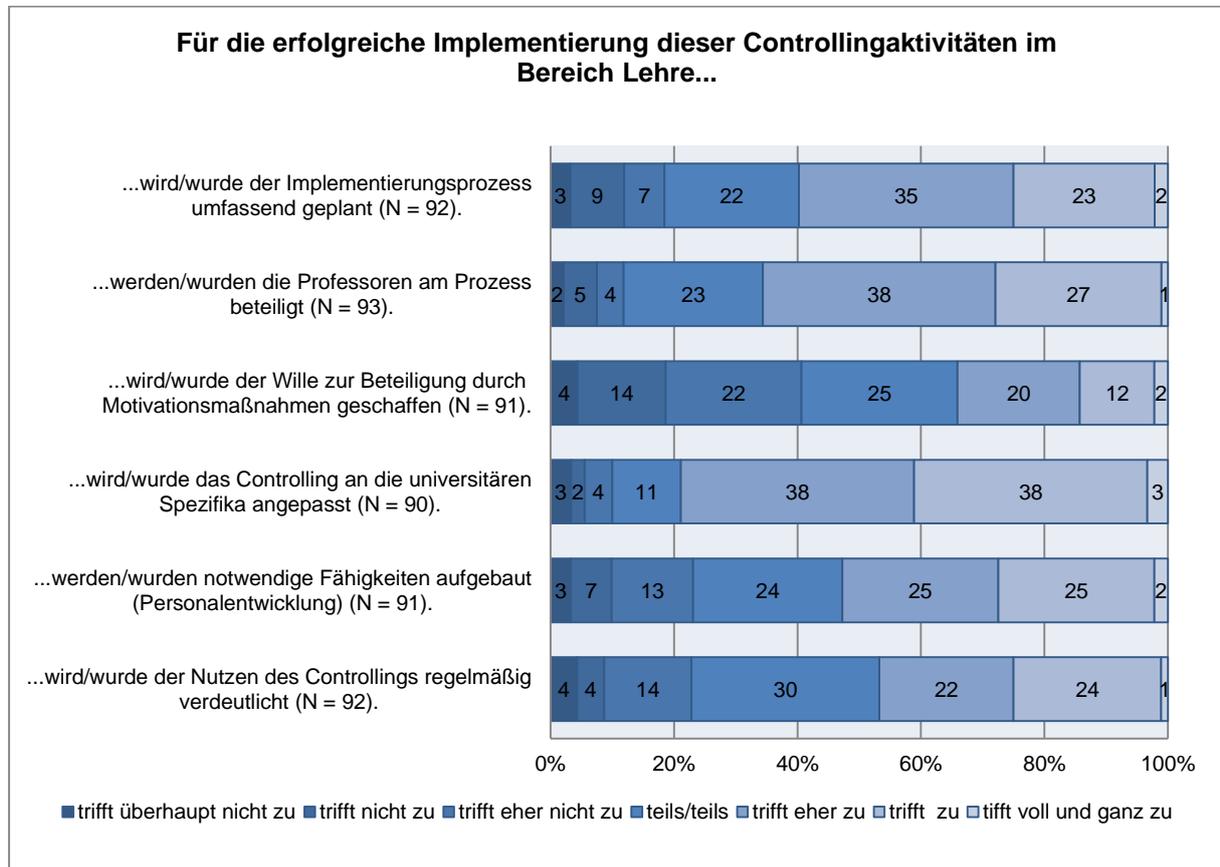


Abbildung 69: Implementierungsvorgehen in der Lehre

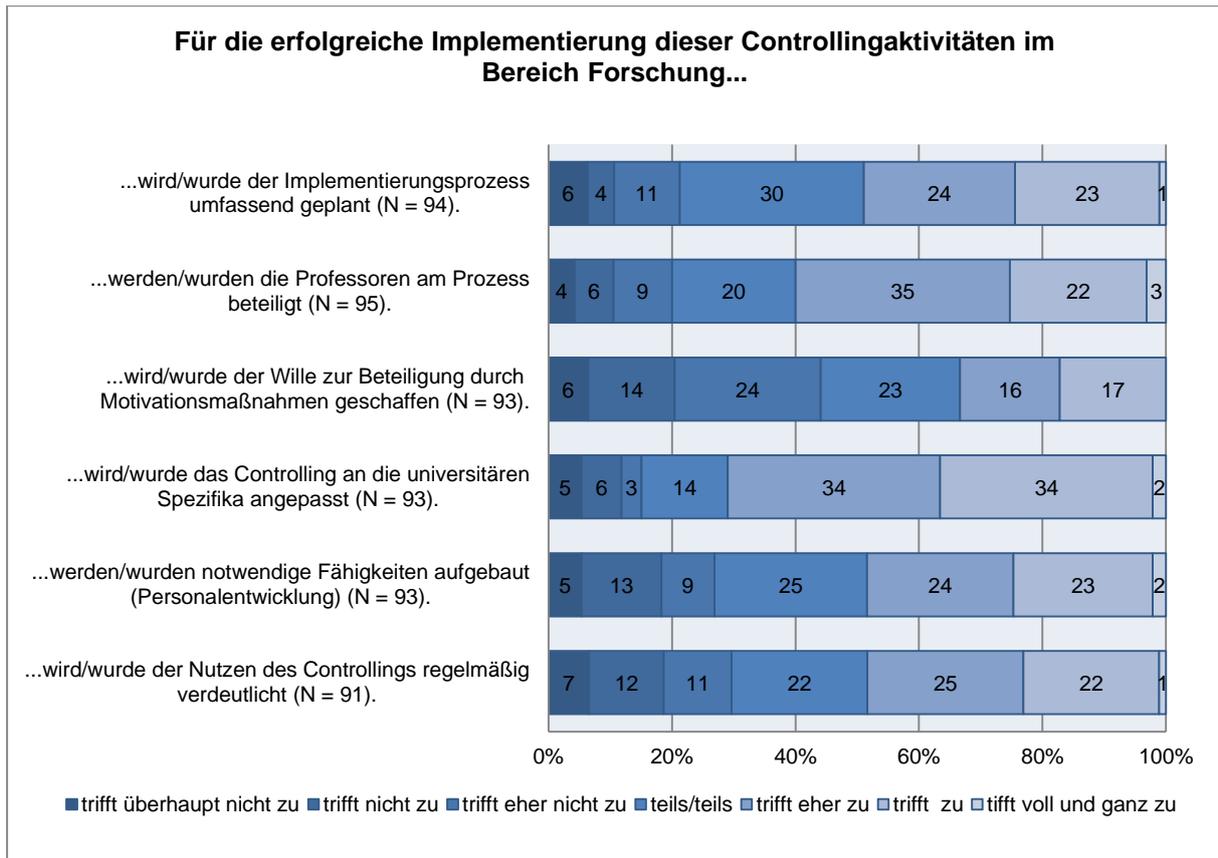


Abbildung 70: Implementierungsvorgehen in der Forschung

### 3.5.9 Bewertung des Universitätscontrollings

Insgesamt wird das Controlling recht positiv bewertet. Zum einen hilft es strategische Ziele zu erreichen, zum anderen kann es als Steuerungsinstrument genutzt werden und eignet sich ferner zur Kommunikation von Zielen und Handlungen. Defizite liegen aber noch bei der Ausgestaltung des Controllings vor. Auch die Auswirkung des Controllings auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellungsprozesse wird nur teils gesehen (Abbildung 71).

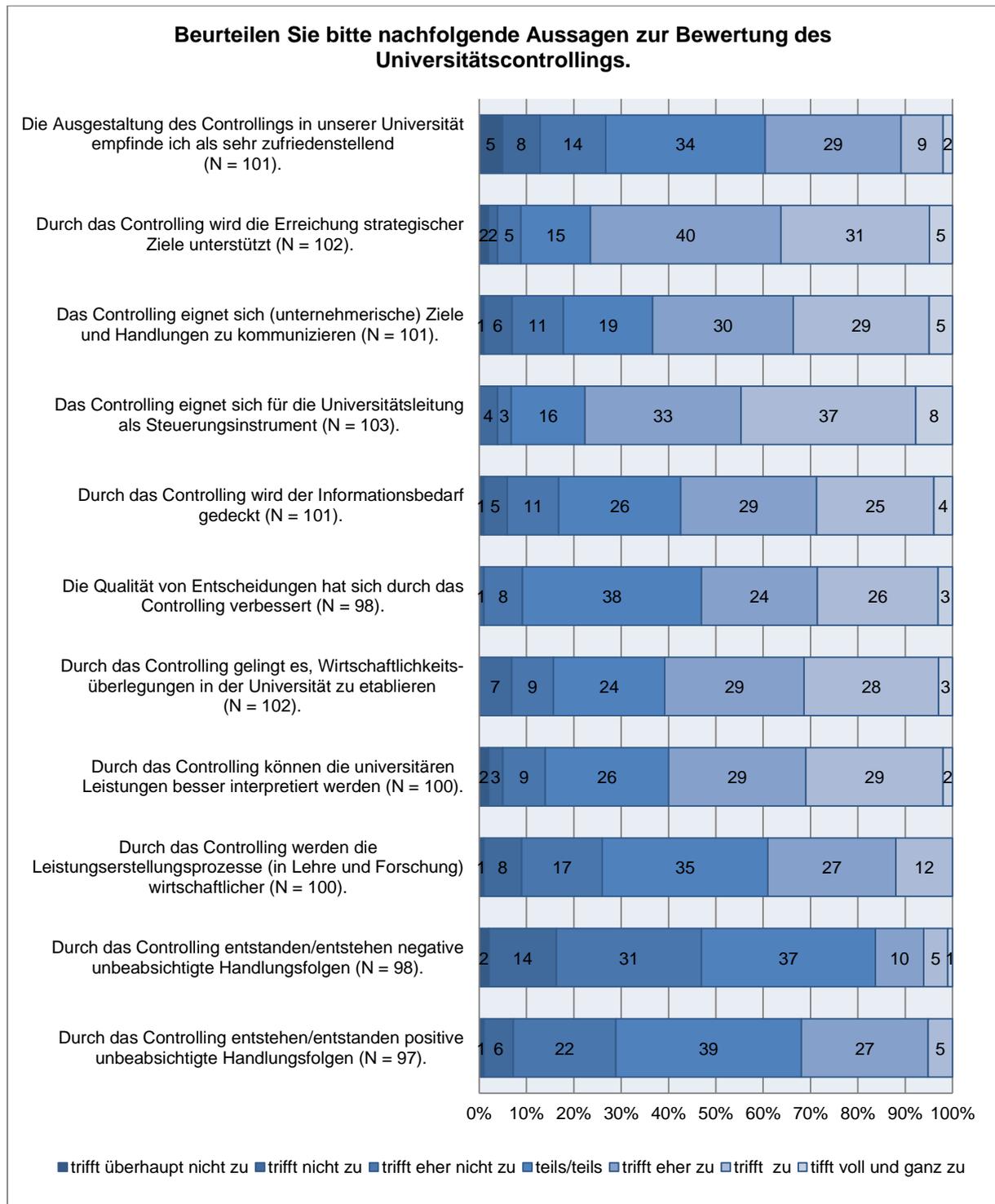


Abbildung 71: Bewertung des Universitätscontrollings

#### **4 Fazit und Ausblick**

Die Ergebnisse zeigen, dass in großen Teilen der Gedanke der unternehmerischen Universität und die damit verbundenen Managementaufgaben in den Teilbereichen Entscheiden – Führen – Reflektieren/Kontrollieren in den universitären Alltag Einzug gefunden haben. So nehmen die Universitätsleitungen ihre erweiterten Kompetenzen wahr und treffen strategische Entscheidungen, mit denen sie größtenteils zufrieden sind. Die Universitätsleitungsmitglieder nehmen sich bisher kaum als Führungskräfte wahr, den Führungserfolg schreiben sie sich jedoch selbst zu. Das Controlling wird von den Universitätsleitungsmitgliedern sehr umfassend verwendet. Neben der Analyse der internen Situation, ermittelt man Kosten und überprüft die Erreichung von Zielen. Insgesamt wird das Controlling recht positiv bewertet. Nichtsdestotrotz bleiben Problemfelder bestehen. Um diese beheben zu können, werden in nächster Zeit tiefergehende Analysen erfolgen, um vergleichend Verbesserungspotentiale herauszuarbeiten und sie der interessierten Öffentlichkeit vorzustellen.

## Literaturverzeichnis

- Boer, Harry de/Enders, Jürgen/Schimank, Uwe (2007): On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, in: Jansen, Dorothea (Hrsg.): New Forms of Governance in Research Organizations, Dordrecht 2007, S. 137-154
- Bologna Declaration (1999): The Bologna Declaration of 19 June 1999. Joint Declaration of the European Ministers of Education, [http://www.magna-charta.org/library/userfiles/file/BOLOGNA\\_DECLARATION.pdf](http://www.magna-charta.org/library/userfiles/file/BOLOGNA_DECLARATION.pdf), 22.01.2013
- Breitbach, Michael (2009): Partizipation in Hochschulen: Eine neue Herausforderung der jüngeren Hochschulreform, in: Forschung & Lehre 16 (5/2009), S. 348-351
- Coelln, Christian von/Horst, Thomas (2009): Ökonomisierung, Effizienz und Professionalisierung: Das nordrhein-westfälische Hochschulfreiheitsgesetz, in: Forschung & Lehre 16 (3/2009), S. 174-176
- Hanft, Anke (2008): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, München 2008
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia (2006): Gestalt und Gestaltung der zukunftsfähigen Universität – Potentiale der Universitätsentwicklung unter Bedingung gegenwärtiger Reformen, in: Hochschulmanagement 1 (2/2006), S. 34-41
- Mayer, Peter/Ziegele, Frank (2009): Competition, Autonomy and New Thinking: Transformation of Higher Education in Federal Germany, in: Higher Education Management and Policy 21 (2/2009), S. 51-70
- Pasternack, Peer (2008): Teilweise neblig, überwiegend bewölkt: Ein Wetterbericht zu deutschen Hochschulsteuerung, in: Kehm, Barbara (Hrsg.): Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand, Frankfurt a. M., New York 2008, S. 195-206
- Pfeiffer, Iris/Glückner, Ulf/Sharma, Manon Rani/Kaiser, Simone (2007): Unternehmen Hochschule. Die Zukunft der Hochschulen im Wettbewerb, Basel u. a. 2007
- Schimank, Uwe (2005): A Comparative Perspective on Change in University Governance in Europe. Public Lecture hosted by the National Institute of Social Science and Law, Australian National University, <http://www.anu.edu.au/NEC/events/2005/Schimank.paper.pdf>, 22.01.2013