



Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre

Nr. 180/18

STEUERUNG VON HOCHSCHULEN IN DEN
DACH-LÄNDERN
- ERSTE EMPIRISCHE ERGEBNISSE

Von
Thomas W. Günther und Xaver Heinicke

Dresden, November 2018

Herausgeber:
Die Professoren
der Fachgruppe Betriebswirtschaftslehre

Steuerung von Hochschulen in den DACH-Ländern

Erste empirische Ergebnisse

Herausgeber:

Technische Universität Dresden
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Die Professoren
der Fachgruppe Betriebswirtschaftslehre

ISSN: 0945-4810

Parallel als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht auf dem sächsischen Dokumenten- und Publikationsserver Qucosa unter:

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa2-331154>

Autoren:

Prof. Dr. Thomas W. Günther

Xaver Heinicke, M. Sc.



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Betriebliches
Rechnungswesen/Controlling
01062 Dresden
Telefon: (0351) 463-35274
Telefax: (0351) 463-37712
E-Mail: control@msx.tu-dresden.de
<https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/brw>

Empfohlene Zitation:

Günther, T. W. und Heinicke, X. (2018). Steuerung von Hochschulen in den DACH-Ländern: Erste empirische Ergebnisse. *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, Nr. 180/18, TU Dresden.

Danksagung

An erster Stelle möchten wir uns bei allen Hochschulen sehr herzlich für die Teilnahme an unserer „Studie zur Steuerung von Hochschulen in den DACH-Ländern“ bedanken. Wir freuen uns, dass sich so viele Führungskräfte aus der Hochschulverwaltung und aus Fachbereichen bzw. Fakultäten die Zeit genommen haben, um an der dyadischen Befragung teilzunehmen. Wir sind uns bewusst, dass dies vor dem Hintergrund einer sehr hohen Arbeitsbelastung nicht selbstverständlich ist. Ohne den Austausch zwischen Theorie und Praxis ist eine angewandte, praxisorientierte Forschung jedoch nicht möglich. Aus diesem Grund freuen wir uns auch auf weitere Rückmeldungen, die gemäß dem Leitsatz der TU Dresden „Wissen schafft Brücken“ unsere wissenschaftliche Forschung erst wirklich fruchtbar machen.

Die positive Resonanz auf unsere Befragung spiegelt die hohe Bedeutung der Nutzung von Instrumenten zur Hochschulsteuerung für die betriebliche Praxis wider. Mit unserem Auswertungsbericht zu den empirischen Ergebnissen der Studie in Deutschland, Österreich und der Schweiz beabsichtigen wir, den Hochschulen Orientierungspunkte für eine erfolgreiche Integration und Ausgestaltung von Hochschulsteuerungsthemen zu geben, damit sie sich im Vergleich zum Wettbewerb besser einordnen können. Wir hoffen, dass die prägnante Präsentation der Ergebnisse Hochschulen bzw. deren Führungskräften Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung ihrer Steuerungsinstrumente liefern kann.

Unser persönlicher Dank gilt insbesondere den Pretest-Teilnehmern aus Wissenschaft und Verwaltung, die wichtige Impulse zur Verbesserung unseres Fragebogens lieferten. Darüber hinaus wäre die Durchführung der Studie ohne die Unterstützung von studentischen Hilfskräften nicht möglich gewesen.

Dresden, im November 2018

Prof. Dr. Thomas Günther

Xaver Heinicke

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	X
1 Einleitung und Problemstellung.....	1
2 Zielsetzung.....	2
2.1 Levers of Control von Simons (1995)	2
2.2 Objects of Control von Merchant und Van der Stede (2012)	4
3 Datenerhebung	7
3.1 Methode der Datenerhebung	7
3.2 Charakterisierung der Grundgesamtheit	7
3.3 Ablauf der Datenerhebung.....	7
3.4 Rücklauf.....	7
4 Empirische Ergebnisse zur Hochschulsteuerung.....	9
4.1 Hochschulleistung.....	11
4.2 Umfeld der Hochschule	14
4.3 Autonomie	16
4.4 Strategie der Hochschule.....	19
4.4.1 <i>Strategie im Bereich Lehre</i>	19
4.4.2 <i>Strategie im Bereich Forschung</i>	21
4.5 Steuerung von Maßnahmen und Aktivitäten.....	23
4.6 Verhaltensregeln der Hochschule	25
4.7 Wertesystem der Hochschule	27
4.8 Mitarbeiterführung.....	29
4.9 Einschätzung von Steuerungsmechanismen	31
4.10 Steuerungssystem der Hochschule.....	35
4.11 Controllinginstrumente.....	39
4.11.1 <i>Planungs-, Berichts- und Steuerungsinstrumente</i>	39
4.11.2 <i>Qualitätsmanagementsysteme</i>	41
4.11.3 <i>Qualitätsinstrumente</i>	41
4.11.4 <i>Wirtschaftlichkeitsrechnung</i>	43
Literaturverzeichnis.....	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vier Teilsysteme des Levers-of-Control-Rahmenwerks nach Simons (1995)	3
Abbildung 2:	Erläuterung der Ergebnisdarstellung als Boxplots	10
Abbildung 3:	Einschätzung zur Hochschulleistung (Kanzler).....	11
Abbildung 4:	Einschätzung zur Hochschulleistung (Dekane).....	12
Abbildung 5:	Einschätzung zum Umfeld der Hochschule (Kanzler).....	14
Abbildung 6:	Einschätzung zum Umfeld der Hochschule (Dekane).....	15
Abbildung 7:	Einschätzung zur Autonomie der Steuerungseinheiten und im Job (Kanzler) ...	16
Abbildung 8:	Einschätzung zur Autonomie der Steuerungseinheiten und im Job (Dekane)...	17
Abbildung 9:	Einschätzung zur Strategie im Bereich Lehre (Kanzler).....	20
Abbildung 10:	Einschätzung zur Strategie im Bereich Lehre (Dekane)	20
Abbildung 11:	Einschätzung zur Strategie im Bereich Forschung (Kanzler)	21
Abbildung 12:	Einschätzung zur Strategie im Bereich Forschung (Dekane).....	22
Abbildung 13:	Einschätzung zur Steuerung von Maßnahmen und Aktivitäten (Kanzler)	23
Abbildung 14:	Einschätzung zur Steuerung von Maßnahmen und Aktivitäten (Dekane).....	24
Abbildung 15:	Einschätzung zu den Verhaltensregeln an Hochschulen (Kanzler).....	25
Abbildung 16:	Einschätzung zu den Verhaltensregeln an Hochschulen (Dekane)	26
Abbildung 17:	Einschätzung zum Wertesystem der Hochschule (Kanzler).....	27
Abbildung 18:	Einschätzung zum Wertesystem der Hochschule (Dekane)	28
Abbildung 19:	Einschätzung zur Mitarbeiterführung (Kanzler)	29
Abbildung 20:	Einschätzung zur Mitarbeiterführung (Dekane).....	30
Abbildung 21:	Einschätzung von Steuerungsinstrumenten generell (Kanzler).....	32
Abbildung 22:	Einschätzung von Steuerungsmechanismen generell (Dekane).....	34
Abbildung 23:	Einschätzung zum Steuerungssystem Teil 1 (Kanzler)	35
Abbildung 24:	Einschätzung zum Steuerungssystem Teil 1 (Dekane)	36
Abbildung 25:	Einschätzung zum Steuerungssystem Teil 2 (Kanzler)	37
Abbildung 26:	Einschätzung zum Steuerungssystem Teil 2 (Dekane)	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Lösungsansätze von Steuerungsproblemen durch Steuerungsmechanismen.....	6
Tabelle 2: Spendenübersicht	8
Tabelle 3: Planungs- Berichts- und Steuerungsinstrumente (Kanzler)	40
Tabelle 4: Qualitätsmanagementsysteme (Kanzler).....	41
Tabelle 5: Qualitätsmanagementsysteme (Kanzler).....	42
Tabelle 6: Wirtschaftlichkeitsrechnungen (Kanzler)	44

Abkürzungsverzeichnis

ECTS	European Credit Transfer System
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
KPI	Key Performance Indicator

1 Einleitung und Problemstellung

Der deutschsprachige Hochschulsektor befindet sich seit über 15 Jahren in einem stetigen Wandel. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Studienstrukturreform im Zuge des Bologna-Prozesses, die tief in bestehende Strukturen von Studium und Lehre eingreift. Infolgedessen waren die Hochschulen u. a. mit folgenden Themen konfrontiert, die sie bis heute immer noch beschäftigen: Internationalisierung von Forschung und Lehre, Umstellung grundständiger Studiengänge auf ein zweistufiges Bachelor-Master-System, weltweiter Wettbewerb um exzellente Forschung, Modularisierung der Studieninhalte, Einführung eines Leistungspunktesystem (ECTS), internationaler Konkurrenzkampf um gute Studenten, Abbau internationaler Mobilitätshemmnisse für Studierende sowie für Wissenschaftler, studienbegleitende Prüfungen, exzellente Wissenschaft bei knappen Ressourcen und Auswirkungen des demografischen Umbruchs.¹

Weiterhin wurde auch eine Modernisierung der Steuerung und Verwaltung von Hochschulen angestrebt. Traditionell basiert die Hochschulsteuerung auf der Kombination von staatlicher Regulierung und akademischer Selbstorganisation. Dies führte dazu, dass aufgrund der operativen Übersteuerung und der strategischen Untersteuerung durch Politik und Wissenschaftsverwaltung die Hochschule als Organisation nicht effizient genug arbeitete.² Ausgangspunkt für die Modernisierung der Steuerung und Verwaltung ist das Neue Steuerungsmodell (New Public Management), das die Übertragung privatwirtschaftlicher Managementinstrumente und Steuerungsmechanismen auf den öffentlichen Bereich beabsichtigt. Dazu gehören u. a. Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnungen, Plan- und Nachkalkulationen, Kennzahlenberichte, Produktkataloge (Outputsicht) statt Mittelverteilung (Inputsicht), Zielvereinbarungen, doppelte Buchhaltung anstelle von Kameralistik sowie leistungsorientierte Mittelvergabe und Budgetierung.³ Dadurch sollte die Selbststeuerung (Autonomie) gestärkt und mehr Transparenz sowie Rechenschaft über die Mittelverwendung und Leistung von Hochschulen erzielt werden. Die institutionelle Autonomie der Hochschulen sollte im Kontext des Neuen Steuerungsmodells durch die Einführung von Hochschulräten gestärkt werden, um mehr autonome Handlungsfähigkeit zu erreichen und die Abhängigkeit vom Staat zu senken.⁴ Zudem zielt die Autonomisierung der Hochschule auf mehr Effizienz und Effektivität, eine Stärkung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen sowie auf eine Öffnung dieser gegenüber in Wirtschaft und Gesellschaft praktizierten Regeln ab.

Eine Reihe von Forschern steht dem Ansatz des Neuen Steuerungsmodells und der damit verbundenen Einführung von an die Privatwirtschaft angelehnten Managementinstrumenten und Steuerungsmechanismen sehr kritisch gegenüber. Insbesondere wird von der Einschränkung des innovativen und kreativen Denkens in Forschung und Lehre, erhöhtem Stress und Druck am Arbeitsplatz und steigender Arbeitsbelastung berichtet. Aus diesem Grund binden wir zwei Sichtweisen in unsere Studie ein: zum einen die Sichtweise der Hochschulverwaltung, die für die Implementierung der Steuerungsmechanismen verantwortlich ist und zum anderen die Sichtweise der Wissenschaftler, deren Arbeitsumfeld besonders stark von den Änderungsmaßnahmen betroffen ist.

¹ Vgl. Günther, John & Schmidt (2013); Schomburg, Flöther & Wolf (2012).

² Vgl. Röber (2010).

³ Vgl. Peters (2013).

⁴ Vgl. Müller-Böling (2000).

2 Zielsetzung

Unsere Studie analysiert die Ausgestaltung, Nutzung, Verbreitung und generelle Eignung von Controllinginstrumenten und -systemen in der deutschsprachigen (Deutschland, Österreich, Schweiz) Hochschullandschaft. Unsere Untersuchung geht dabei über eine reine Beschreibung der Controllinginstrumente hinaus und bietet Einblicke in den allgemeinen Aufbau von Controllingsystemen an Hochschulen und zeigt etwaige Unterschiede zwischen Sichtweisen der Hochschulverwaltung und Sichtweisen der wissenschaftlichen Mitarbeiter der Hochschule. Folgende Fragestellungen stehen dabei im Vordergrund:

1. Wie sind Controllingsysteme an den deutschsprachigen Hochschulen ausgestaltet und welche Steuerungsinstrumente werden angewandt?
2. Wie unterscheiden sich die Sichtweisen von Hochschulverwaltung und wissenschaftlichem Personal zu den bereits vorhandenen Steuerungsinstrumenten an den deutschsprachigen Hochschulen?
3. Wie unterscheiden sich die Meinungen von Hochschulverwaltung und wissenschaftlichem Personal zur generellen Eignung von Steuerungsinstrumenten an den deutschsprachigen Hochschulen?

Zur Analyse dieser Forschungsfragen werden das sog. Objects-of-Control-Rahmenwerk (Framework) von Merchant und Van der Stede⁵ und das sog. Levers-of-Control-Rahmenwerk von Simons⁶ zur Untersuchung von Controllingsystemen zugrunde gelegt. Beide Controllingkonzeptionen sind sehr umfassend und praxisnah, da sie mit Hilfe von Fallstudien entwickelt bzw. abgeleitet wurden. Die hier verwendeten Ansätze gehen außerdem über klassische deutschsprachige Controllingkonzeptionen wie z. B. den koordinationsorientierten Ansätzen von Horváth⁷ oder Küpper⁸ oder den Rationalitätssicherungsansatz von Weber und Schäffer⁹ hinaus.¹⁰ Zudem wird vor allem das Levers-of-Control-Rahmenwerk häufig in der internationalen Controlling-Forschung genutzt. Merchant und Van der Stede ergänzen das Werk von Simons durch eine indirekte Steuerung über „gute Mitarbeiter“ (Personnel Controls) und unternehmenskulturelle Aspekte (Cultural Controls), die über das Werte- und Verhaltenssystem von Simons hinausgehen. Diese beiden Teilsysteme spielen eine entscheidende Rolle bei der informellen Steuerung auf sozialer und kognitiver Ebene. Bei der Steuerung des Forschungs- und Lehreoutputs steht insbesondere der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern im Vordergrund. Nachfolgend werden die Kernbestandteile der beiden Ansätze zur Beschreibung von Controllingsystemen erläutert.

2.1 Levers of Control von Simons (1995)

Simons' Auffassung von Controllingsystemen ist sozialwissenschaftlich geprägt, umfassend und insbesondere auf formale und informationsbasierte Steuerungsverfahren ausgerichtet, mit deren Hilfe Verhaltensweisen von Mitgliedern einer Organisation so beeinflusst werden sollen, dass die Unternehmensziele bestmöglich erreicht werden.¹¹ Auch informale Steuerungsinstrumente werden in den Ansatz einbezogen, der damit vergleichbar ist mit dem Object-of-Control-

⁵ Vgl. Merchant & Van der Stede (2012).

⁶ Vgl. Simons (1995).

⁷ Vgl. Horváth (1978), S. 194 ff. und Horváth, Gleich & Seiter (2015), S. 65 ff.

⁸ Vgl. Küpper (1987), S. 82 ff. und Küpper, Friedl, Hofmann, Hofmann & Pedell (2013), S. 33 ff.

⁹ Vgl. Weber & Schäffer (1999), S. 731 ff.

¹⁰ Zu Details und zum Vergleich der Ansätze vgl. Coenenberg, Fischer & Günther (2016), S. 39 ff.

¹¹ Vgl. nachfolgend Simons (1995) sowie die Zusammenfassung bei Coenenberg, Fischer & Günther (2016), S. 46 ff.

Ansatz von Merchant und Van der Stede.¹² Simons identifiziert als vorrangigen Anwenderkreis seines Controlling-Rahmenwerks die obersten Führungsebenen einer Organisation, die durch zielorientiertes Handeln „von oben“ Einfluss ausüben. Zusätzlich soll das Controllingsystem auch die durch Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter „von unten“ entstehenden Verhaltensmuster in hohem Maße berücksichtigen.¹³ Das von Simons entwickelte Konzept der Levers of Control soll den Führungsgremien bei der Aufgabe der Steuerung unterstützend zurarbeiten. Es besteht aus vier Teilsystemen (Levers), die in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt sind.

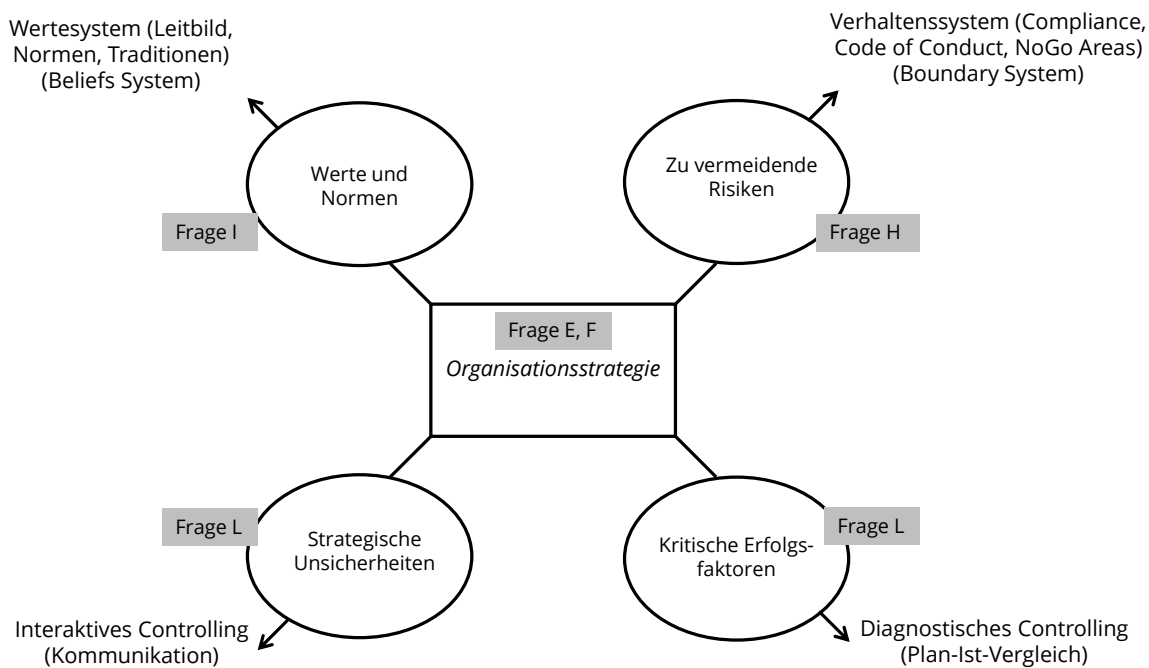


Abbildung 1: Vier Teilsysteme des Levers-of-Control-Rahmenwerks nach Simons (1995)
(Quelle: in Anlehnung an Simons (1995), S. 7)

Das **Verhaltenssystem** (Frage H) bestimmt den zulässigen und gewünschten Handlungsbe-
reich für die Mitglieder einer Organisation, indem es auf der Grundlage von Geschäftsrisiken Gren-
zen definiert, die von den Mitarbeitern bei ihrer Suche nach unternehmerischen Chancen zu be-
achten sind (zu vermeidende Risiken). Es umfasst Verbote und Regeln, die mit Strafen und Sankti-
onen verbunden sind und z. B. in den Operational Guidelines, den Codes of Conduct (generelle
Verhaltensregeln), oder dem strategischen Planungssystem verankert sind (z. B. Studiengänge, die
bewusst nicht angeboten werden oder nicht gewünschte Aktivitäten wie z. B. die Weitergabe sen-
sibler Daten an Dritte).

Das **Wertesystem** (Frage I) enthält das Leitbild der Organisation und legt auf diese Weise de-
ren Grundwerte und Ausrichtung fest, die den Leistungserstellungsprozess beeinflussen. Darüber
hinaus dienen diese Werte als Ausgangspunkt für potentielle Strategien und helfen bei der Identi-
fikation von Problemen sowie bei deren Lösung. Eine weitere Aufgabe des Wertesystems ist es,
Mitarbeiter (intrinsisch) zu motivieren und sie damit bei der Suche nach neuen Ideen zu unterstüt-
zen. In der Praxis wird dies bspw. durch Vision und Mission Statements, Statements of Purpose

¹² Vgl. Merchant & Van der Stede (2012).

¹³ Vgl. Simons (1995).

und Credos (Bekanntnissen) erreicht und dadurch, wie diese in der Organisation (vom Management) kommuniziert und gelebt werden.¹⁴

Das **diagnostische** Steuerungssystem (Frage L) umfasst die Planung und Kontrolle kritischer Erfolgsfaktoren sowie des Organisationserfolges. Dazu gehören typischerweise das Budgetierungssystem, Kennzahlen oder das Projektcontrolling, die die erfolgreiche Realisierung geplanter Strategien unterstützen. Das diagnostische Steuerungssystem fungiert als Feedbacksystem durch Planung und Kontrolle, bei dem die Zielvorgabe und Zielerreichung für kritische Leistungsindikatoren gegenübergestellt werden. Die Mitarbeiter sind dazu angehalten, regelmäßig über Zwischenergebnisse und Kennzahlen zu berichten (Reporting), während das Management für das Monitoring (Überwachung) zuständig ist und bei signifikanten Abweichungen Anpassungsmaßnahmen einleitet (Management by Exception).¹⁵

Das **interaktive** Steuerungssystem (Frage L) erlaubt die kritische Betrachtung geplanter Strategien. Es begünstigt außerdem die vorausschauende Suche nach neuen Chancen und Möglichkeiten, um die strategische Position der Organisation zu verbessern. Mit Hilfe des interaktiven Steuerungssystems identifiziert das Top Management (d. h. die Organisationsführung) die relevantesten Unsicherheiten im Umfeld der Organisation. Durch einen intensiven interaktiven Austausch zwischen den Mitarbeitern der Organisation und dem Top Management wird analysiert, wie diese Unsicherheiten im Sinne von Chancen für die Organisation vorteilhaft genutzt werden können. Im Gegensatz zur diagnostischen ist die interaktive Steuerung durch einen persönlichen, regelmäßigen und kommunikativen Austausch zwischen untergeordneten Mitarbeitern und dem Management charakterisiert, um ständig erfolgreiche Lösungsansätze und Strategien zu konzipieren.¹⁶

Das Levers-of-Control-Framework von Simons erhebt nicht den Anspruch, eine allumfassende Ideallösung zu liefern. Es stellt eher einen aus der Praxis abgeleiteten Bezugsrahmen dar, der Gestaltungsempfehlungen zur Steuerung von Organisationen bietet. Die vier Teilsysteme (Verhaltenssystem, Wertesystem, interaktives und diagnostisches Steuerungssystem) erzeugen dabei eine **dynamische Spannung** (dynamic tension), die für eine erfolgreiche Steuerung notwendig ist. Diese Spannungen entstehen beispielsweise zwischen dem individuellen Streben nach Innovation (interaktiven Steuerungssystem) und gleichzeitig geplanter Zielerreichung (durch das diagnostische Steuerungssystem) oder zwischen gewährter Freiheit (Wertesystem) und notwendiger Bindung/Verpflichtung (Verhaltenssystem). Auf der einen Seite werden unerwünschte Handlungsfelder und Verhaltensweisen abgesteckt und auf der anderen Seite wird dadurch ein zulässiger Raum definiert, in dem die Suche nach neuen Orientierungen, Innovationen, oder Lösungen von (Forschungs-)Problemen/Fragestellungen stattfinden kann. Um diese Spannung bestmöglich zu nutzen, ist eine optimale **Balance** der vier Teilsysteme anzustreben, die zur Minderung strategischer Unsicherheiten führt und dennoch die Innovationsfähigkeit der Organisation fördert.¹⁷

2.2 Objects of Control von Merchant und Van der Stede (2012)

Im Objects-of-Control-Rahmenwerk von Merchant und Van der Stede sind insbesondere formale und informale Steuerungsmechanismen von Bedeutung. Ausgangspunkt des Frameworks sind drei Steuerungsprobleme des Managements:

¹⁴ Vgl. Simons (1995).

¹⁵ Vgl. Simons (1995).

¹⁶ Vgl. Simons (1995).

¹⁷ Vgl. Simons (1995, 2000).

1. Motivationsprobleme (motivational problems, z. B. bei fehlendem Willen, im Sinne der Organisation zu handeln). Verstehen die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens bzw. was konkret von ihnen erwartet wird?
2. Fehlende Zielsetzung (lack of direction, z. B. Mitarbeiter erbringen aufgrund nicht existierender Ziele eine unzureichende Arbeitsleistung). Sind die Mitarbeiter entsprechend motiviert und verfolgen sie die geforderten Ziele?
3. Persönliche Beschränkungen (personnel limitations, z. B. begrenztes Fachwissen). Verfügen die Mitarbeiter über die benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse, um die geforderten Ziele zu erreichen?

Basierend auf diesen Problemen konzipieren Merchant und Van der Stede Anforderungen für eine adäquate Organisationssteuerung. Die Steuerungslösungen sollen dann zur Anwendung kommen, wenn der erzielbare Nutzen für die Organisation deren Kosten übersteigt. Dafür werden die folgenden Steuerungsinstrumente herangezogen: Maßnahmensteuerung (Action Controls; Frage F), indirekte Steuerung über „gute Mitarbeiter“ (Personnel Controls, Frage J), indirekte Steuerung über Organisationskultur (Cultural Controls; Fragen H und I) und Ergebnissteuerung (Results Controls; Frage L). Daraus wird deutlich, dass nicht nur formelle, sondern auch informelle Steuerungsmechanismen integriert werden. Tabelle 1 gibt eine Übersicht, welche Steuerungsinstrumente für die Lösung bestimmter Steuerungsprobleme geeignet sind.¹⁸

Die **Maßnahmensteuerung** beinhaltet die Steuerung von Aktivitäten und Maßnahmen der Mitarbeiter. Während die Ergebnissteuerung auf die Sicherstellung der Ergebnisse abzielt und dabei den individuellen Handlungsspielraum der Mitarbeiter unangetastet lässt, werden hier konkrete Maßnahmen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern besprochen und getroffen, um die Zielerreichung zu gewährleisten. Bestandteile der Maßnahmensteuerung sind unter anderem das ex ante Durchsprechen von Maßnahmen, die Festlegung von Verhaltensregeln, oder die Schaffung von Sicherheitskapazitäten, um von Seiten des Managements notwendige Anpassungen vorzunehmen und betriebliche Risiken zu minimieren.¹⁹

Die indirekte **Steuerung über „gute Mitarbeiter“** nutzt vor allem die intrinsische Motivation, d. h. die Fähigkeit von Individuen, sich selbst motivieren und kontrollieren zu können. Die grundlegende Herausforderung besteht dabei im sorgfältigen Auswahl-, Einstellungs- und Weiterbildungsprozess, denn es werden jene Personen gesucht, die sich aufgrund ihrer Interessen am besten mit den Werten und Zielen der Organisation identifizieren und dadurch auch motivieren können. Eine weitere Aufgabe der Steuerung über „gute Mitarbeiter“ ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das den intrinsischen Motivationsprozess begünstigt. So besteht bspw. die Möglichkeit, durch innerbetriebliche Weiterbildungen und Trainings oder durch eine adäquate Arbeitsplatz- und Arbeitsaufgabengestaltung Motivationseffekte zu erzielen.²⁰

Die indirekte **Steuerung über die Organisationskultur** (ähnlich dem Werte- und Verhaltenssystem beim Levers-of-Control-Ansatz) steht im engen Zusammenhang mit der Steuerung über „gute Mitarbeiter“. Auch hier wird die Kongruenz zwischen den Interessen der Mitarbeiter und denen der Organisation thematisiert. Jedoch setzt dieser Steuerungsmechanismus auf eine starke

¹⁸ Vgl. Merchant & Van der Stede (2012).

¹⁹ Vgl. Merchant & Van der Stede (2012), S. 81 ff.

²⁰ Vgl. Merchant & Van der Stede (2012), S. 88 ff.

Unternehmenskultur. Mitarbeiter motivieren und kontrollieren sich hierbei gegenseitig bei der Zielerreichung. Auf diese Weise kann unerwünschtes negatives Verhalten einzelner Akteure u. a. durch das mächtige Instrument Gruppendruck unterbunden werden.

Die **Ergebnissteuerung** (ähnlich wie das diagnostische Steuerungssystem des Levers-of-Control-Ansatzes) dient zur direkten Steuerung der Performance. Dieses Steuerungsinstrument umfasst die Definition von strategisch relevanten Leistungsdimensionen (z. B. Anzahl und Güte von Veröffentlichungen), die Etablierung einer betrieblichen Messroutine (z. B. für Wissenschaftler der H-Index), die Festlegung von Zielwerten und die Schaffung von Anreizsystemen (z. B. über Boni bei der Leistungsbewertung). Die Zielerreichung wird überwacht und auftretende Abweichungen müssen vom Verantwortlichen erklärt werden. Außerdem erhalten Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten Feedback darüber, inwieweit sie ihre Leistungsziele erreicht haben.

		Steuerungsprobleme des Managements		
		Fehlende Zielsetzungen	Motivationsprobleme	Persönliche Beschränkungen
Ergebnissteuerung	Frage L			
Rechenschaftspflicht für Ergebnisse		x	x	
Maßnahmensteuerung	Frage G			
Verhaltensregeln			x	
Ex ante Durchsprechen von Maßnahmen		x	x	x
Rechenschaftspflicht für Maßnahmen		x	x	x
Redundanzen			x	x
Steuerung über „gute Mitarbeiter“	Frage J			
Mitarbeiterauswahl und Stellenbesetzung		x	x	x
Training		x		x
Arbeitsgestaltung und Bereitstellung notwendiger Ressourcen				x
Organisationskultur-Steuerung	Frage H, I			
Verhaltenskodex		x		x
Gruppenbasierte Anreize		x	x	x
Organisationsinterner Transfer		x		x
Führungsstil		x		

Tabelle 1: Lösungsansätze von Steuerungsproblemen durch Steuerungsmechanismen
(Quelle: in Anlehnung an Merchant & Van der Stede (2012), S. 84, 94)

3 Datenerhebung

In diesem Kapitel wird auf die Methode der Datenerhebung, die Grundgesamtheit, den Ablauf der Datenerhebung und die Auswertungsmethodik der empirischen Studie eingegangen.

3.1 Methode der Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte durch einen standardisierten Fragebogen, der theoriegestützt konzipiert und durch Experten in Pretests evaluiert wurde. Das Expertenteam umfasste Wissenschaftler und Führungskräfte aus der Verwaltung von Hochschulen. Auf diese Weise fand eine inhaltliche Ausgestaltung und Anpassung der Fragen auf den Hochschulkontext statt.

3.2 Charakterisierung der Grundgesamtheit

Die Grundgesamtheit unserer Studie umfasst alle staatlich anerkannten privaten und öffentlichen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region). Insgesamt wurden 521 Hochschulen, davon 410 in Deutschland, 67 in Österreich und 44 in der Schweiz in die Befragung einbezogen. Wir recherchierten von jeder Hochschule den Leiter der Verwaltung (Kanzler bzw. ein Kanzler-Äquivalent) und zwei Wissenschaftler in leitender Position und mit Erfahrung in Führungsaufgaben (Dekane bzw. Dekan-Äquivalente).

3.3 Ablauf der Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte in mehreren Schritten. In der ersten Welle wurden die Fragebögen inklusive eines handsignierten Anschreibens und eines frankierten Rückumschlags postalisch an alle Adressaten versendet. Zusätzlich boten wir optional eine Spende als Anreiz an. Für jeden ausgefüllten und zurückgesandten Fragebogen spendeten wir 5 Euro an eine Wohltätigkeitsorganisation, die die Befragten selbst aussuchen durften (für weitere Details siehe Tabelle 2). In der zweiten Welle verschickten wir das gleiche Paket wie in der ersten Welle. In der Endphase nahmen wir außerdem telefonisch Kontakt mit den Ansprechpartnern auf und versendeten auf Wunsch eine interaktive Form des Fragebogens per E-Mail.

3.4 Rücklauf

Insgesamt wurden 157 verwertbare Fragebögen von der Hochschulverwaltung und 281 verwertbare Fragebögen von den Wissenschaftlern zurückgesandt. Das entspricht einer institutions- sowie individualbasierten Rücklaufquote von 30,1 % für die Hochschulverwaltung und 27,0 % (individualbasiert) für die Wissenschaftler.²¹ Erreichten uns zwei Fragebögen von Wissenschaftlern derselben Hochschule, entschieden wir uns für den Fragebogen, der weniger fehlende Werte aufzeigte bzw., wenn beide Fragebögen den gleichen Anteil fehlender Werte hatten, für den, der eher bei uns eingegangen war. Die institutionsbasierte Rücklaufquote für die Wissenschaftler liegt bei 47,6 %.²² Fast alle Teilnehmer unserer Studie entschieden sich dafür, die Spendenoption wahrzunehmen. Insgesamt wurden 2.175 Euro an gemeinnützige Organisationen gespendet.

²¹ $157 \div 521 = 0,301$ und $281 \div (2 \cdot 521) = 0,27$.

²² $248 \div 521 = 0,476$.

Wohltätigkeitsorganisation	Spende in Euro
Adventskalender der Süddeutschen Zeitung	5
Afghanische Kinderhilfe Deutschland e. V.	10
African Angel e. V.	15
Alternative Organisation	40
Alzheimer-Gesellschaft Berlin e. V.	70
Amnesty International	10
Ärzte der Welt e. V.	10
Ärzte ohne Grenzen e. V.	640
Brot für die Welt	130
BUND	10
Bundesverband Herzkranke Kinder e. V.	35
Caritas International	5
DAAD	5
Deutsche AIDS-Stiftung	15
Deutscher Caritasverband e. V.	105
Deutscher Tierschutzbund e. V.	30
Deutsches Rotes Kreuz e. V.	85
Diakonie Katastrophenhilfe	65
Direkthilfe für Kinder in Not e. V.	40
DKMS	10
Einstein Stiftung Berlin	5
Förderverein für krebskranke Kinder e. V.	165
Genetisches Netzwerk	5
Hilfe für krebskranke Kinder Frankfurt e. V.	5
IGfM Internationale Gesellschaft für Menschenrechte	5
Johanniter Unfallhilfe e. V.	5
Lebenshilfe calw	5
Medico International	5
MISEREOR	10
Nicht ausgefüllt	110
Plan International Deutschland e. V.	50
Pro Asyl EV	5
Rotary-Club Emsdetten: Mukuru-Projekt	5
SOS-Kinderdorf e. V.	315
Stiftung Kinderzukunft	20
Unicef	5
Viva con aqua	5
Weisser Ring	5
World Vision Deutschland e. V.	35
WWF Deutschland	70
Zukunftsstiftung Entwicklung	5
Insgesamt gespendet	2.175

*Tabelle 2: Spendenübersicht
(Quelle: eigene Darstellung)*

4 Empirische Ergebnisse zur Hochschulsteuerung

In diesem Teil des Auswertungsberichtes werden die einzelnen Frageboxen, der Reihenfolge des Fragebogens entsprechend, vorgestellt. Es werden jeweils die deskriptiven Ergebnisse zu den einzelnen Fragenblöcken der Befragung vorgestellt. Die Darstellung umfasst die aggregierten Ergebnisse der teilnehmenden deutschen, österreichischen und schweizerischen Hochschulen aus Sicht der wissenschaftlichen Hochschulleitung (Dekane bzw. Dekan-Äquivalente) und aus Sicht der Leitung der Hochschulverwaltung (Kanzler bzw. Kanzler-Äquivalente).

Die Ergebnisse sind in Form von Boxplots visualisiert, die eine komplexere und inhaltsreiche Darstellung erlauben (zur Erklärung siehe Abbildung 2). Neben dem üblicherweise dargestellten

- Mittelwert (in unseren Abbildungen als Dreieck dargestellt), zeigen wir den
- Median (mittlerer Wert, wenn alle Werte auf- oder absteigend sortiert werden), die
- abgedeckte Bandbreite (zwischen Minimum und Maximum) sowie die
- Verteilung der Antworten in 25 %- Schritten, sog. Quartile, an.

Diese inhaltsreiche Darstellung bietet den Lesern einen guten Ausgangspunkt für ein Benchmarking. Eine einzelne Hochschule kann die Darstellung nutzen, indem zunächst die eigenen Antworten in die Graphiken eingetragen werden. Folgende Interpretationen können Sie anhand der Abbildungen vornehmen:

- Zunächst können Sie an Ihrer Position im Verhältnis zum Dreieck feststellen, ob Sie über oder unter dem Durchschnitt liegen.
- Befindet sich Ihre Antwort außerhalb der sog. Whisker („Barthaare“), kann Ihre Hochschule als Ausreißer eingestuft werden. Eine Antwort, die weiter als das 1,5-fache vom mittleren Bereich entfernt liegt, wird üblicherweise als Ausreißer bezeichnet.
- Liegt Ihre Antwort auf dem „unteren“ Whisker linksseitig des dunkelgrauen Balkens, ordnen Sie sich bei den unteren 25 % (ohne Ausreißer) der Hochschulen ein.
- Befindet sich Ihre Hochschule im dunkelgrauen Balken, sind Sie im unteren 50%-Bereich aller Hochschulen einzuordnen.
- Liegt Ihre Hochschule im hellgrauen Balken, sind Sie im oberen 50%-Bereich aller Hochschulen einzuordnen.
- Liegt Ihre Antwort auf dem „oberen“ Whisker rechtsseitig des hellgrauen Balkens, ordnen Sie sich bei den oberen 25 % (ohne Ausreißer) der Hochschulen ein.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie durch die Nutzung der Ergebnisse Anregungen für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung Ihres Hochschulsteuerungssystems erhalten.

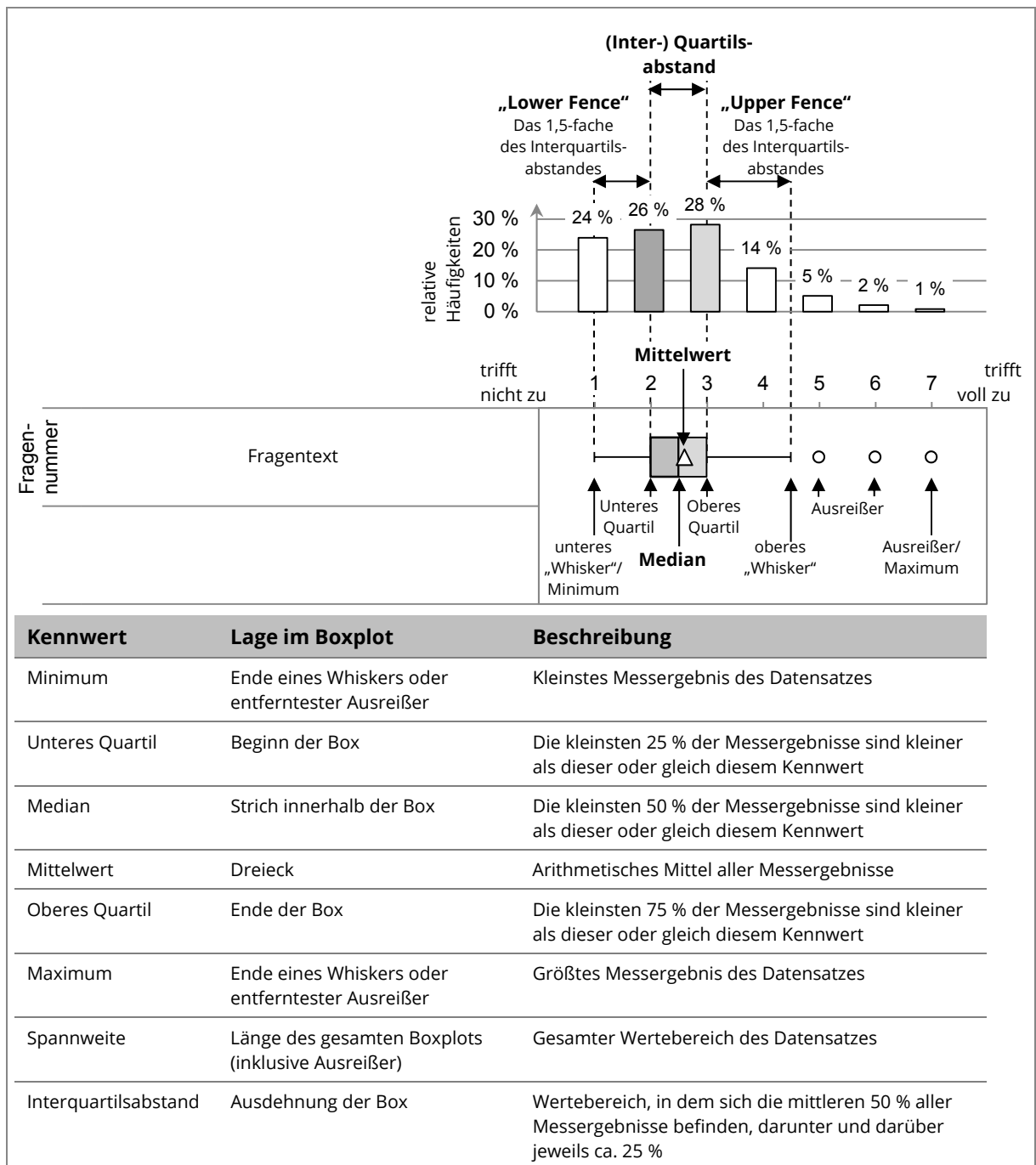


Abbildung 2: Erläuterung der Ergebnisdarstellung als Boxplots
(Quelle: eigene Darstellung)

4.1 Hochschulleistung

Die Performance einer Organisation ist immer noch eine der am meisten untersuchten Größen in der Forschung. Außerdem steht die Leistung einer Organisation mit deren Steuerung in engem Zusammenhang. Generell gilt die Annahme, dass eine effektive und effiziente Steuerung die Leistung positiv beeinflusst. Aus diesem Grund sollten die Befragten die Leistung²³ ihrer Hochschule im Vergleich zum Durchschnitt ihrer Hochschulart auf Bundesebene in den letzten drei Jahren einschätzen.

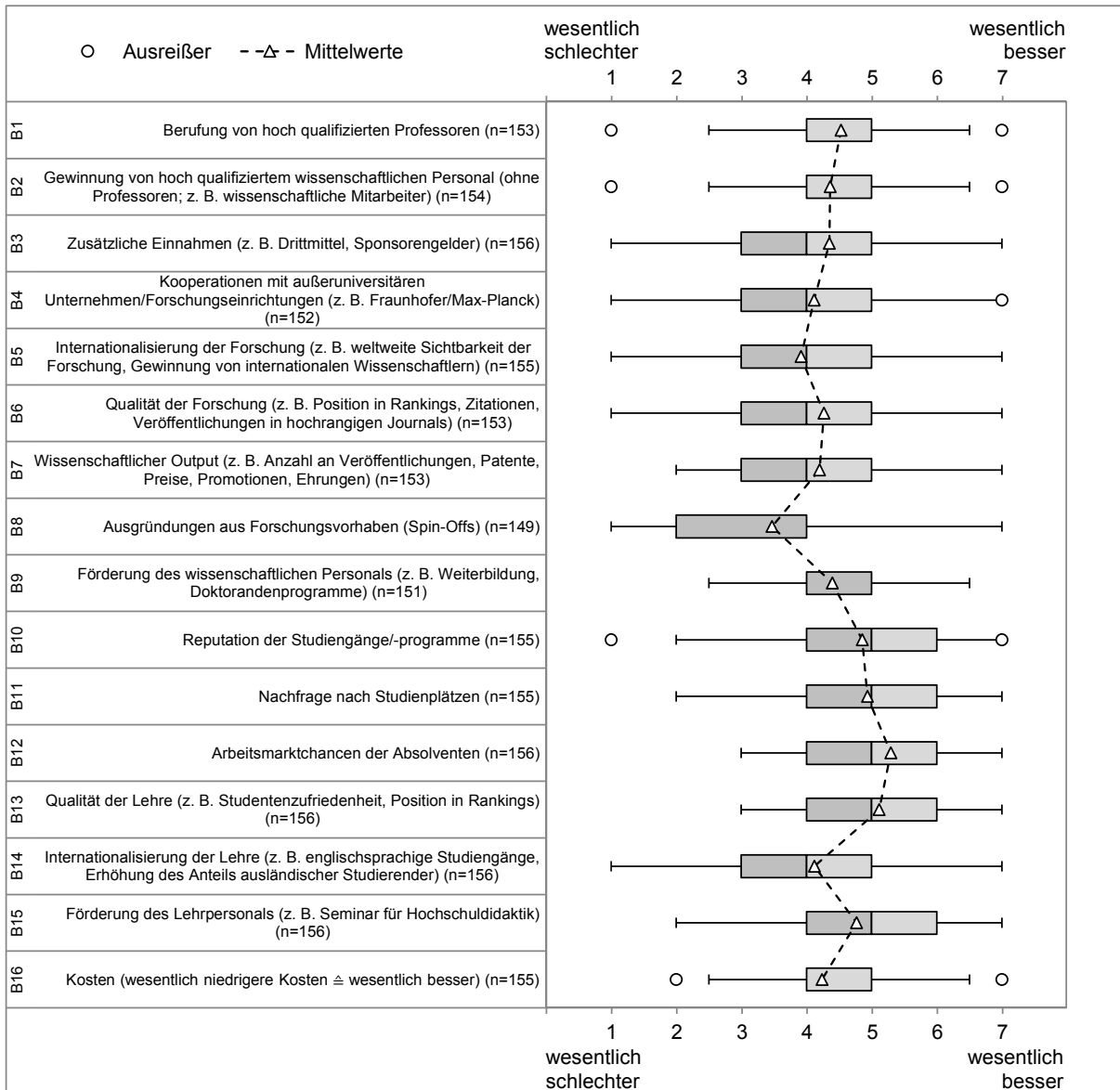


Abbildung 3: Einschätzung zur Hochschulleistung (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 3 zeigt, dass die befragten Kanzler die Leistung ihrer eigenen Hochschule im Bereich Lehre überdurchschnittlich im Vergleich zum Durchschnitt ihrer Hochschulart auf Bundesebene beurteilen. Die Arbeitsmarktchancen der Absolventen (Mittelwert: 5,29) heben sich am deutlichsten vom Branchendurchschnitt ab gefolgt von der Qualität der Lehre (Mittelwert: 5,12), der

²³ Fragebogen-Items in Anlehnung an Abernethy & Lillis (2001), Chung, Harrison & Reeve (2009) und durch Pre-Test-Auswertungen.

Nachfrage nach Studienplätzen (Mittelwert: 4,94) und der Reputation der Studiengänge (Mittelwert: 4,86). Die Fragen zur Forschungsleistung werden von den Befragten meist durchschnittlich eingeschätzt. Dazu gehören zusätzliche Einnahmen (Mittelwert: 4,35), Kooperationen mit außeruniversitären Unternehmen/Forschungseinrichtungen (Mittelwert: 4,12), Internationalisierung der Forschung (Mittelwert: 3,92), Qualität der Forschung (Mittelwert: 4,27), wissenschaftlicher Output (Mittelwert: 4,20) und Ausgründungen aus Forschungsvorhaben (Spin-Offs) (Mittelwert: 3,47). Fragen zum Personal und zur Kostenposition werden meist durchschnittlich bis leicht überdurchschnittlich beurteilt: Berufung von hoch qualifizierten Professoren (Mittelwert: 4,53), Gewinnung von hoch qualifiziertem wissenschaftlichen Personal (Mittelwert: 4,36), Förderung des Lehrpersonals (Mittelwert: 4,77) und Kosten (Mittelwert: 4,24).

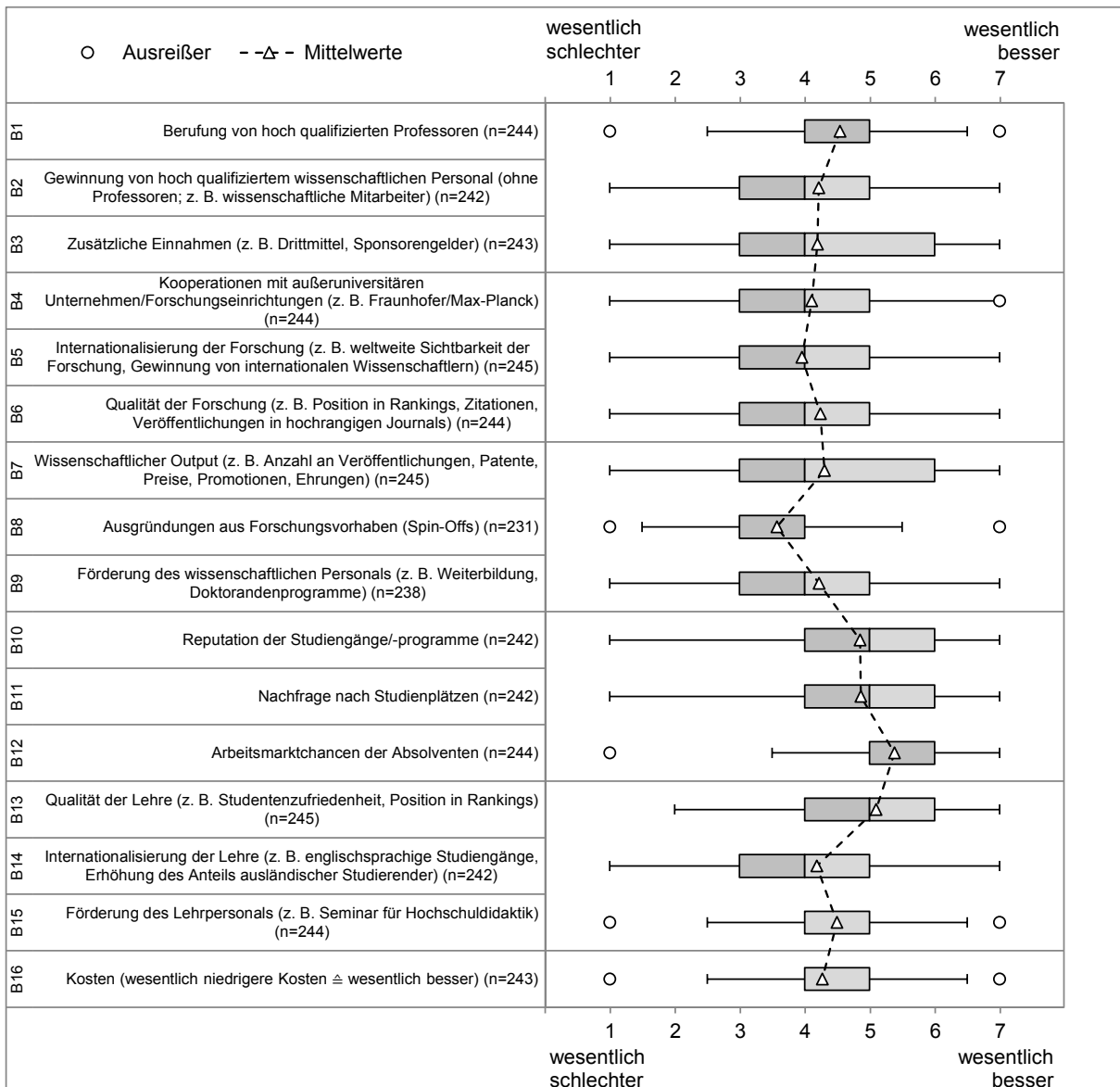


Abbildung 4: Einschätzung zur Hochschulleistung (Dekane)

(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 4 stellt die Ergebnisse der Dekane dar, die die Leistung im Bereich Lehre ebenfalls überdurchschnittlich einschätzen. Die Arbeitsmarktchancen der Absolventen (Mittelwert: 5,38) heben sich am deutlichsten vom Branchendurchschnitt ab, gefolgt von der Qualität der Lehre (Mittelwert: 5,10), von der Nachfrage nach Studienplätzen (Mittelwert: 4,86) und der Reputation der

Studiengänge (Mittelwert: 4,85). Die Fragen zur Forschungsleistung werden von den Dekanen ähnlich wie von den Kanzlern als meist durchschnittlich eingeschätzt: zusätzliche Einnahmen (Mittelwert: 4,20), Kooperationen mit außeruniversitären Unternehmen/Forschungseinrichtungen (Mittelwert: 4,11), Internationalisierung der Forschung (Mittelwert: 3,96), Qualität der Forschung (Mittelwert: 4,24), wissenschaftlicher Output (Mittelwert: 4,31) und Ausgründungen aus Forschungsvorhaben (Spin-Offs) (Mittelwert: 3,58). Fragen zum Personal und zu den Kosten werden auch meist durchschnittlich bis leicht überdurchschnittlich beurteilt: Berufung von hoch qualifizierten Professoren (Mittelwert: 4,54), Gewinnung von hoch qualifiziertem wissenschaftlichen Personal (Mittelwert: 4,22), Förderung des Lehrpersonals (Mittelwert: 4,50) und Kosten (Mittelwert: 4,27).

4.2 Umfeld der Hochschule

Das Umfeld einer Organisation ist eng verknüpft mit deren strategischer Ausrichtung. Die Befragten wurden nach der Komplexität, Dynamik und Vorhersagbarkeit des politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeldes ihrer Hochschule befragt.²⁴

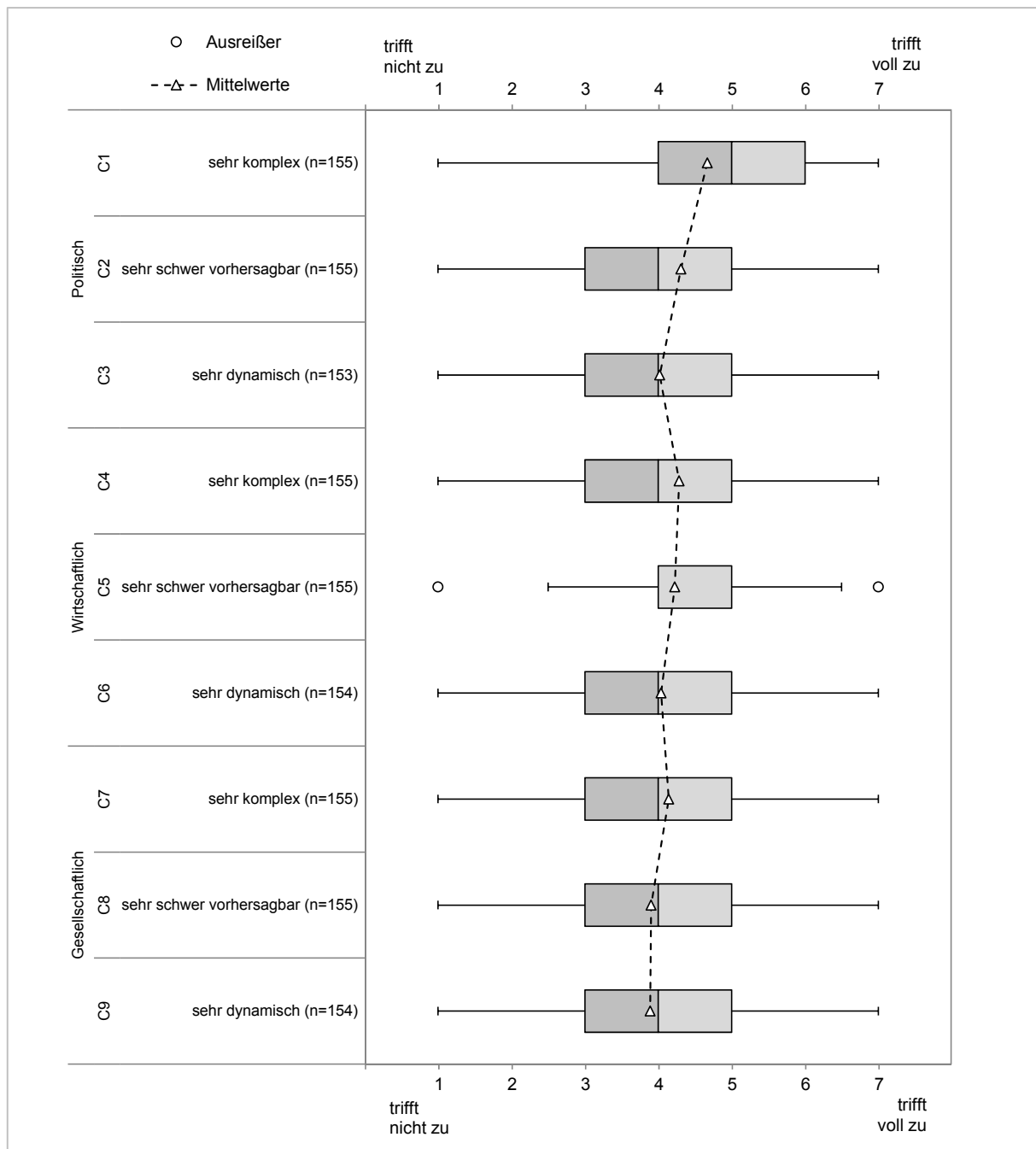


Abbildung 5: Einschätzung zum Umfeld der Hochschule (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Wie Abbildung 5 entnommen werden kann, schätzen die Kanzler das politische Umfeld im Mittel (Mittelwert: 4,67) etwas komplexer ein als das wirtschaftliche (Mittelwert: 4,28) und gesellschaftliche (Mittelwert: 4,14) Umfeld. Das politische Umfeld lässt sich außerdem am „schwersten“ vorhersagen (Mittelwert: 4,31) gefolgt vom wirtschaftlichen Umfeld (Mittelwert: 4,23) und dem gesellschaftlichen Umfeld (Mittelwert: 3,90). Am dynamischsten sind das wirtschaftliche (Mittelwert:

²⁴ Messung des Konstruktes in Anlehnung an Andrews (2008) und durch Pre-Test-Anpassungen.

4,04) und das politische (Mittelwert: 4,02) Umfeld gefolgt vom gesellschaftlichen Umfeld (Mittelwert: 3,89). Insgesamt ist die Umfeldunsicherheit der Hochschulen nach Einschätzungen der Kanzler moderat.

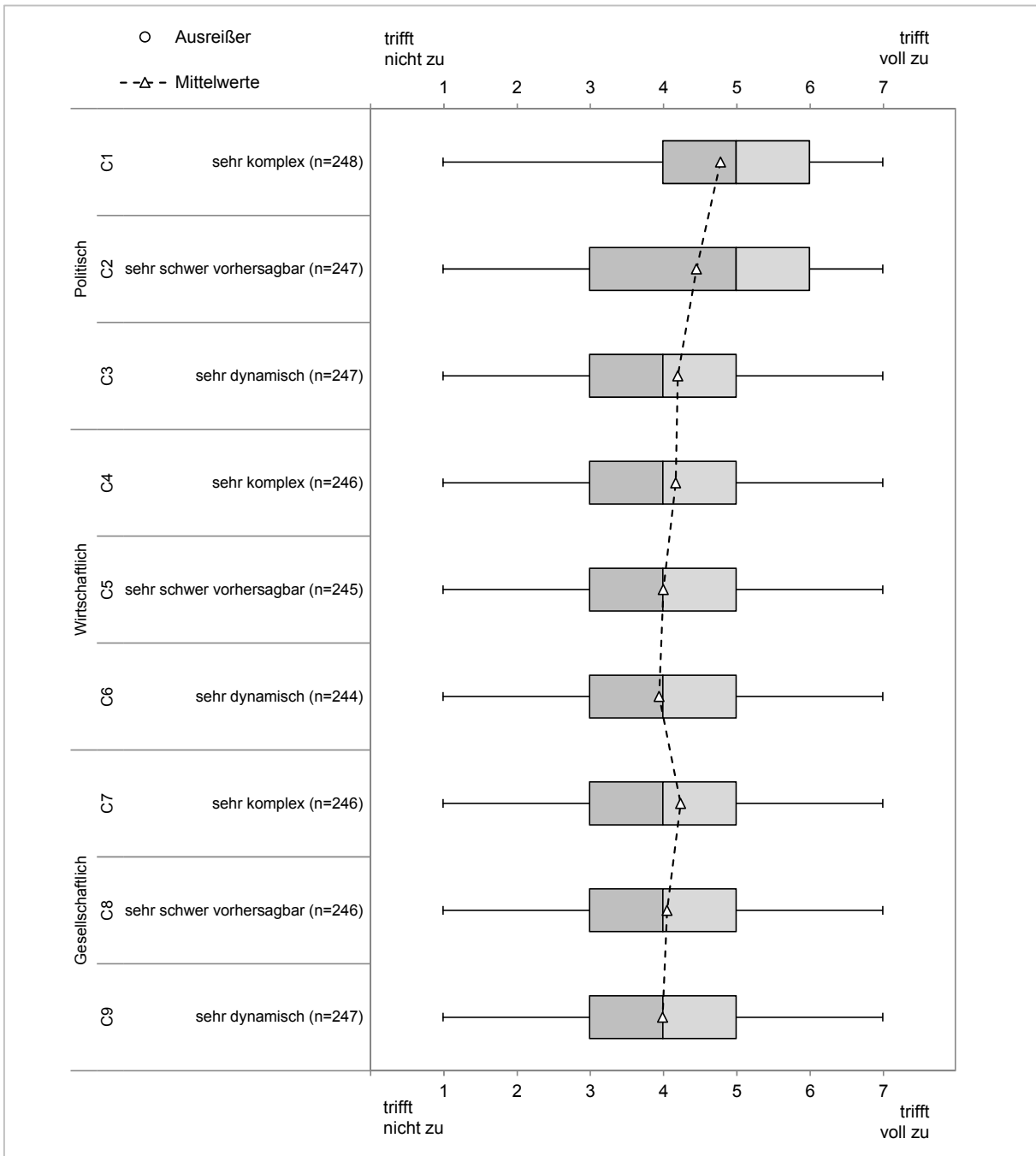


Abbildung 6: Einschätzung zum Umfeld der Hochschule (Dekane)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 6 zeigt, dass Dekane das politische Umfeld im Mittel (Mittelwert: 4,79) ebenfalls etwas komplexer einschätzen als das wirtschaftliche (Mittelwert: 4,17) und gesellschaftliche (Mittelwert: 4,24) Umfeld. Das politische Umfeld lässt sich auch am „schwersten“ vorhersagen (Mittelwert: 4,46) gefolgt vom gesellschaftlichen Umfeld (Mittelwert: 4,06) und dem wirtschaftlichen Umfeld (Mittelwert: 4,00). Am dynamischsten beurteilen die Dekane das politische (Mittelwert: 4,02) Umfeld gefolgt vom gesellschaftlichen (Mittelwert: 4,00) und wirtschaftlichen (Mittelwert: 3,95) Umfeld. Insgesamt ist die Umfeldunsicherheit der Hochschulen nach Einschätzungen der Dekane moderat.

4.3 Autonomie

Ein weiteres wichtiges Thema im Kontext des Hochschulwandels ist die Autonomie von Steuerungseinheiten²⁵ und die Selbstbestimmung im Job²⁶. Die Fragen D1_1 bis D1_17 wurden dabei im Fragebogen mit den Worten „Die Steuerungseinheiten (Fakultäten, Institute, Fachbereiche) ...“ eingeleitet.

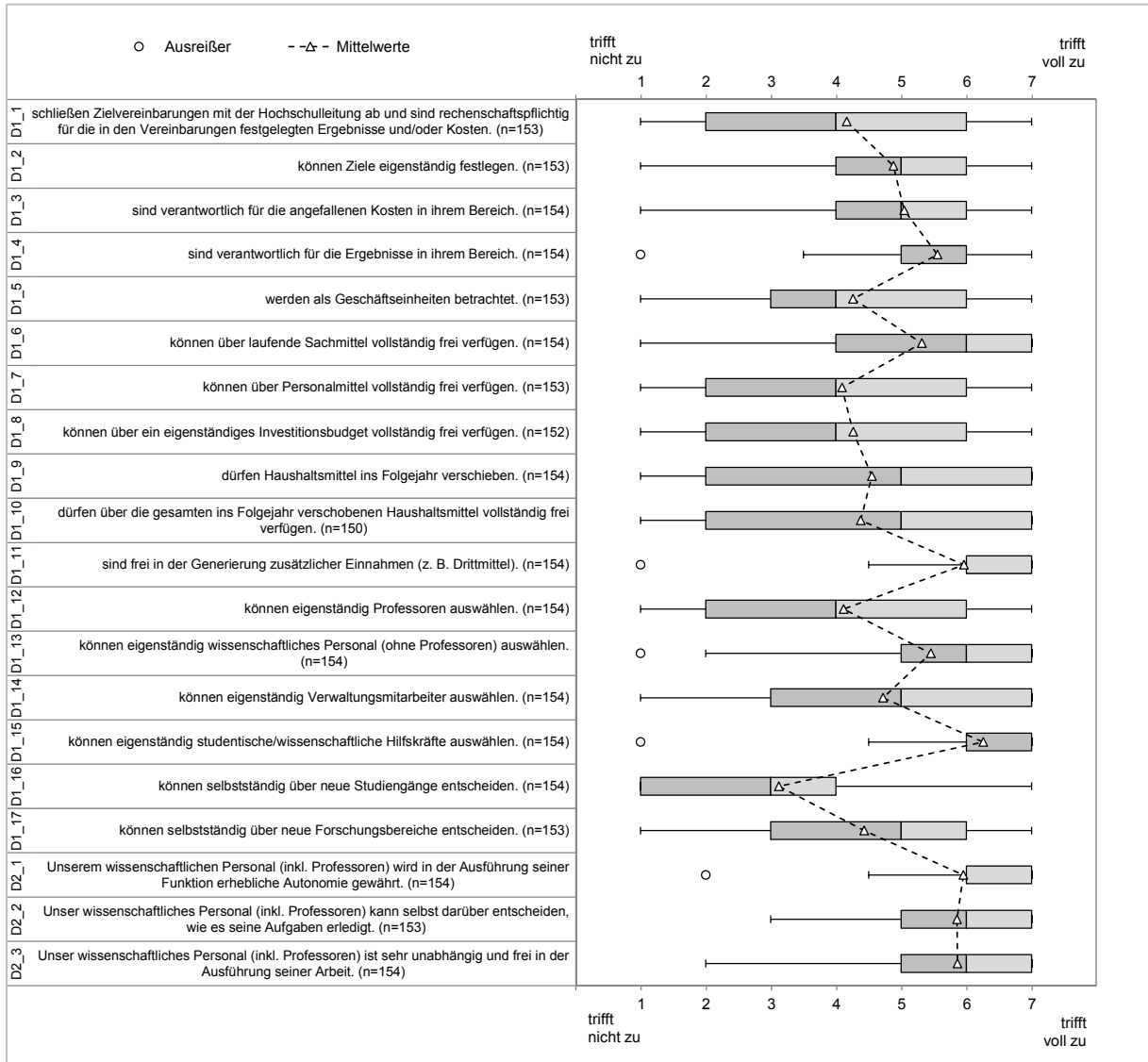


Abbildung 7: Einschätzung zur Autonomie der Steuerungseinheiten und im Job (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Wie aus Abbildung 7 ersichtlich wird, fallen die Antworten nach Auffassung der Kanzler heterogen aus. So können die meisten Steuerungseinheiten kaum eigenständig über neue Studiengänge entscheiden (Mittelwert: 3,12) oder nur eingeschränkt über Personalmittel (Mittelwert: 4,09) verfügen, Professoren auswählen (Mittelwert: 4,12) und ein eigenes Investitionsbudget verwalten (Mittelwert: 4,26). Hingegen besteht bei den meisten Hochschulen die Möglichkeit, dass die Steuerungseinheiten eigenständig studentische/wissenschaftliche Hilfskräfte auswählen können (Mittelwert: 6,26), frei in der Generierung zusätzlicher Einnahmen sind (Mittelwert: 5,96), relativ eigenständig wissenschaftliches Personal (ohne Professoren) auswählen können (Mittelwert: 5,45) und

²⁵ Fragebogen-Items in Anlehnung an Abernethy & Lillis (2001), Chung, Harrison & Reeve (2009) und Pre-Tests.

²⁶ Fragebogen-Items in Anlehnung an Spreitzer (1995) und Mahlendorf, Kleinschmit, & Perego (2014).

über Sachmittel vollständig autonom entscheiden können (Mittelwert: 5,32). Außerdem dürfen Steuerungseinheiten mit moderaten Einschränkungen über die gesamten ins Folgejahr verschobenen Haushaltsmittel verfügen (Mittelwert: 4,38), selbstständig über neue Forschungsbereiche entscheiden (Mittelwert: 4,43), Haushaltsmittel ins Folgejahr verschieben (Mittelwert: 4,55) und Ziele eigenständig festlegen (Mittelwert: 4,88). Die Struktureinheiten tragen eine relativ hohe Verantwortung für Kosten (Mittelwert: 5,05) und Ergebnisse (Mittelwert: 5,56) in ihrem Bereich. Zielvereinbarungen zwischen Struktureinheiten und der Hochschulleitung (inklusive Rechenschaftspflicht für die in den Vereinbarungen festgelegten Ergebnisse und/oder Kosten) werden nur teilweise abgeschlossen (Mittelwert: 4,16).

Das Niveau der Selbstbestimmung im Tätigkeitsfeld des wissenschaftlichen Personals (inklusive Professoren) wird von den Kanzlern insgesamt als hoch eingeschätzt. Dem wissenschaftlichen Personal wird in der Ausführung seiner Funktion erhebliche Autonomie gewährt (Mittelwert: 5,95), es ist sehr unabhängig und frei in der Ausführung seiner Arbeit (Mittelwert: 5,86) und es kann selbst darüber entscheiden, wie es seine Aufgaben erledigt (Mittelwert: 5,86).

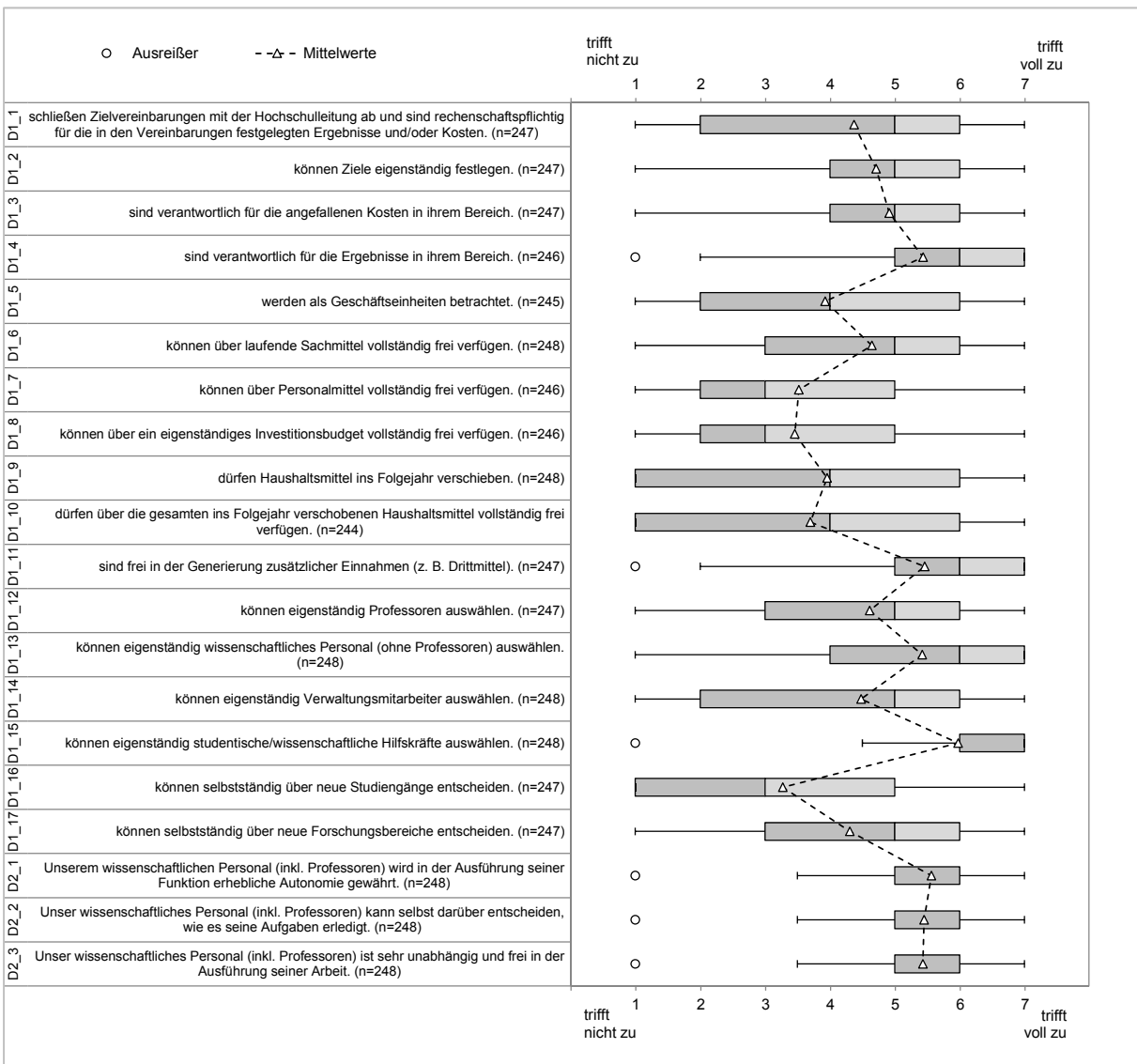


Abbildung 8: Einschätzung zur Autonomie der Steuerungseinheiten und im Job (Dekane)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 8 zeigt für die Sicht der Dekane ein ähnliches heterogenes Bild wie Abbildung 7 für die Sicht der Kanzler. Auch nach Einschätzung der Dekane können die meisten Steuerungseinheiten kaum eigenständig über neue Studiengänge entscheiden (Mittelwert: 3,28) oder nur eingeschränkt über Personalmittel (Mittelwert: 3,52) verfügen, ein eigenes Investitionsbudget verwalten (Mittelwert: 3,46), über die gesamten ins Folgejahr verschobenen Haushaltsmittel verfügen (Mittelwert: 3,70) oder Haushaltsmittel ins Folgejahr verschieben (Mittelwert: 3,96). Hingegen besteht bei den meisten Hochschulen die Möglichkeit, dass die Steuerungseinheiten eigenständig studentische/wissenschaftliche Hilfskräfte auswählen können (Mittelwert: 5,98), frei in der Generierung zusätzlicher Einnahmen sind (Mittelwert: 5,46) und relativ eigenständig wissenschaftliches Personal (ohne Professoren) auswählen können (Mittelwert: 5,42).

Unter moderaten Einschränkungen dürfen Steuerungseinheiten über Sachmittel entscheiden (Mittelwert: 4,65), selbstständig über neue Forschungsbereiche entscheiden (Mittelwert: 4,31), Verwaltungsmitarbeiter auswählen (Mittelwert: 4,48), Professoren auswählen (Mittelwert: 4,61) und Ziele eigenständig festlegen (Mittelwert: 4,71). Die Struktureinheiten tragen eine relativ hohe Verantwortung für Kosten (Mittelwert: 4,91) und Ergebnisse (Mittelwert: 5,43) in ihrem Bereich. Zielvereinbarungen zwischen Struktureinheiten und der Hochschulleitung (inklusive Rechenschaftspflicht für die in den Vereinbarungen festgelegten Ergebnissen und/oder Kosten) werden nur teilweise abgeschlossen (Mittelwert: 4,37).

Das Niveau der Selbstbestimmung im Job des wissenschaftlichen Personals (inklusive Professoren) wird von den Dekanen ebenfalls als hoch wahrgenommen. Dem wissenschaftlichen Personal wird in der Ausführung seiner Funktion erhebliche Autonomie gewährt (Mittelwert: 5,56), es ist sehr unabhängig und frei in der Ausführung seiner Arbeit (Mittelwert: 5,43) und es kann selbst darüber entscheiden, wie es seine Aufgaben erledigt (Mittelwert: 5,43).

4.4 Strategie der Hochschule

Die Strategie einer Organisation beinhaltet geplante Maßnahmen, die zur Realisierung eines (langfristigen) Ziels benötigt werden.²⁷ Die vorliegende Studie bezieht sich auf die Typologie von Miles et al. (1978), da sich diese auf verschiedene Branchen und Organisationen anwenden lässt und damit auch für Hochschulen als öffentliche Organisationen geeignet erscheint. Miles et al. unterscheiden zwischen vier Strategietypen: Defender, Analyser, Prospector und Reactor.²⁸

Organisationen, die eine **Defender**-Strategie verfolgen, besitzen in der Regel ein niedriges Innovationsniveau und konzentrieren sich eher auf ein spezielles Produkt oder Segment. Organisationen, die einer **Prospector**-Strategie folgen, sind innovationsorientiert und versuchen rasch, auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren. Zwischen diesen beiden Extrema ordnet sich der hybride Typ, der sog. **Analyser** ein. Der typische Analyser zielt auf das Ausbalancieren von Stabilität und Flexibilität ab. Er ergänzt sein Angebot nur in vorsichtig ausgewählten Bereichen und versucht hierdurch das Risiko zu reduzieren. Der **Reactor** ist nicht imstande, auf Wandel und Unsicherheiten seiner unternehmerischen Umwelt effektiv einzugehen. Der Reactor passt sein Handeln überwiegend äußeren Einflüssen (bspw. durch Konkurrenten) an, die Strategie ist daher eher passiv.²⁹

Lehre und Forschung sind die beiden Haupttätigkeitsbereiche der Hochschulen, die nicht zwangsläufig der gleichen strategischen Ausrichtung folgen. Aus diesem Grund wurde die Frage nach der strategischen Ausrichtung für Lehre und Forschung getrennt gestellt.

Die Strategie-Typen 1 bis 4 in den Blöcken E und F im Fragebogen können wie folgt den Strategietypen von Miles et al. zugeordnet werden: **Typ 1** = Defender, **Typ 2** = Analyser, **Typ 3** = Prospector und **Typ 4** = Reactor.

4.4.1 Strategie im Bereich Lehre

Abbildung 9 (Abbildung 10) zeigt die strategische Ausrichtung derjenigen Hochschulen³⁰ im Bereich Lehre, von denen die Kanzler (bzw. Dekane) geantwortet haben. Der Strategietyp **1** (Defender; Kanzler: 35 % und Dekane: 36 %) dominiert in beiden Gruppen. Das bedeutet, dass die meisten Hochschulen eine relativ gleichbleibende Anzahl an Studiengängen anbieten und sich auf ein spezielles Segment (bestimmte Region oder akademischer Fachbereich) im Bildungsmarkt fokussieren. Der Strategietyp 2 (Analyser; Kanzler: 27 % und Dekane: 29 %) und Strategietyp 3 (Prospector; Kanzler: 32 % und Dekane: 27 %) sind ebenfalls weit verbreitet. Zum einen ergänzen die Hochschulen ihr Studienangebot nur in vorsichtig ausgewählten und vielversprechenden Fachbereichen, die in anderen Hochschulen bereits erfolgreich implementiert wurden (**Typ 2**). Zum anderen verändern oder ergänzen die Hochschulen häufig ihr Studienangebot und bieten eine größere Anzahl an Studiengängen an als vergleichbare Hochschulen ihres Typs. Die Hochschulen reagieren schnell auf Änderungen im Bildungsmarkt und versuchen als eine der Ersten neue Entwicklungen im Studienangebot einzuführen (**Typ 3**). Festzuhalten bleibt, dass die Hochschulen im Bereich Lehre keine einheitliche Strategie verfolgen und nur 3 % bis 6 % eine reaktive Strategie (**Typ 4**) verfolgen.

²⁷ Vgl. Baum, Coenenberg & Günther (2013), S. 2 f.

²⁸ Vgl. Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978), S. 546 ff.

²⁹ Vgl. Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978), S. 550 ff.

³⁰ Messung des Konstruktes in Anlehnung an Abernethy & Lillis (2001), Chung, Harrison & Reeve (2009), Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978) sowie durch Pre-Test-Anpassung.

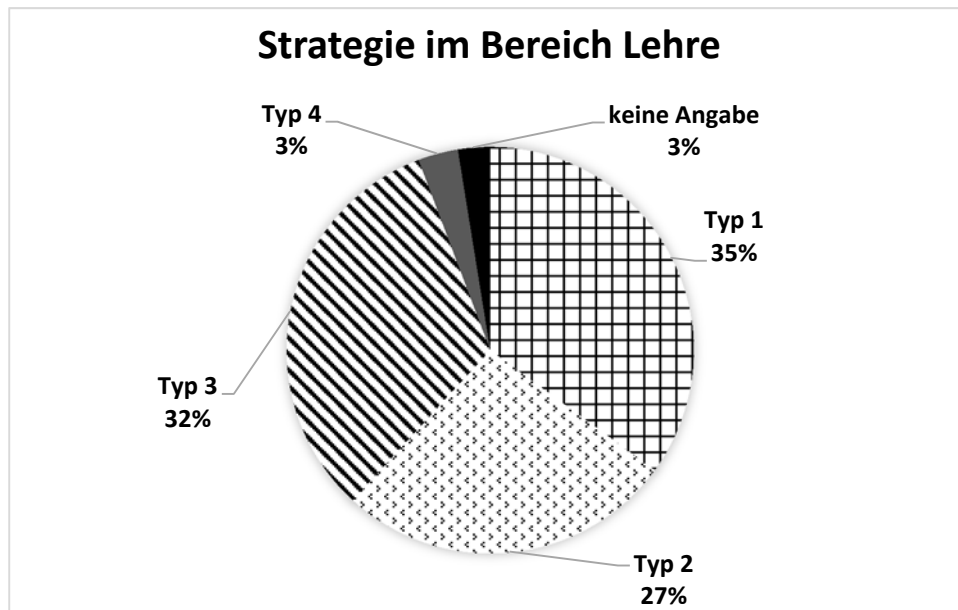


Abbildung 9: Einschätzung zur Strategie im Bereich Lehre (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

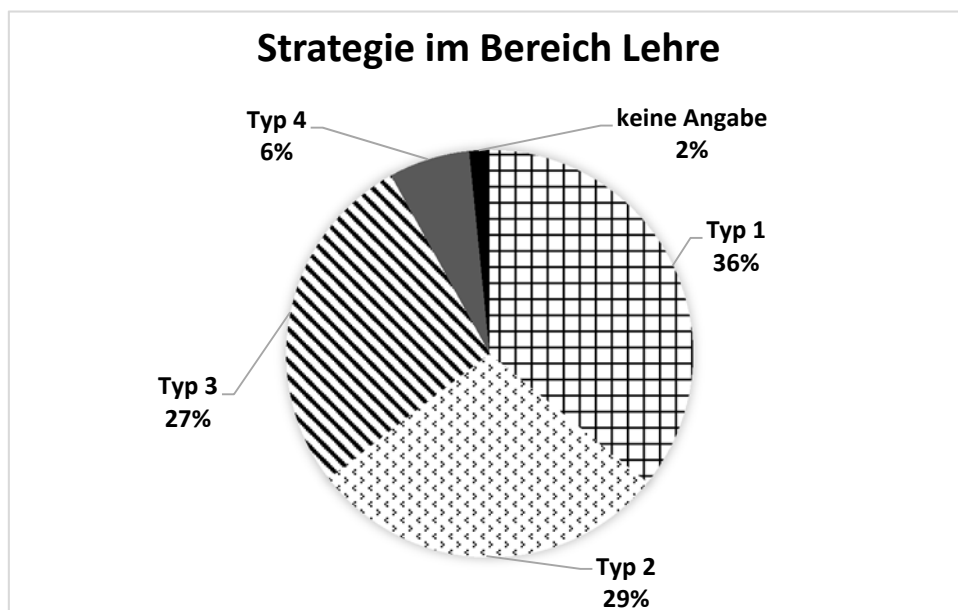


Abbildung 10: Einschätzung zur Strategie im Bereich Lehre (Dekane)
(Quelle: Eigene Darstellung)

4.4.2 Strategie im Bereich Forschung

Abbildung 11 (Abbildung 12) zeigt die strategische Ausrichtung der Hochschulen³¹ im Bereich Forschung von denen die Kanzler (bzw. die Dekane) geantwortet haben. Der Strategietyp **2** (Analyzer; Kanzler: 41 % und Dekane: 35 %) dominiert in beiden Gruppen. Demzufolge besitzen die meisten Hochschulen ein relativ gleichbleibendes Forschungsspektrum im Vergleich zu Hochschulen ihres Typs. Sie ergänzen ihre Forschungsprofile nur in vorsichtig ausgewählten, vielversprechenden Forschungsbereichen, die in anderen Hochschulen bereits erfolgreich erschlossen wurden. Der Strategietyp 1 (Defender; Kanzler: 21 % und Dekane: 29 %) und Strategietyp 3 (Prospector; Kanzler: 23 % und Dekane: 22 %) sind ebenfalls verbreitet. Hochschulen, die dem Strategietyp **1** folgen, besitzen ein relativ gleichbleibendes Forschungsspektrum im Vergleich zu Hochschulen ihres Typs. Sie fokussieren sich dabei auf ein spezielles Segment (z. B. Engineering). Die Hochschulen sind generell nicht führend in der Erschließung neuer Forschungsgebiete und beschränken die Weiterentwicklungen in der Forschung auf schon existierende Bereiche. Diese Hochschulen sind jedoch davon überzeugt, dass qualitativ hochwertige Arbeit in den existierenden Forschungsbereichen am wichtigsten ist. Hochschulen, die den Strategietyp **3** anwenden, verändern oder ergänzen häufig ihre Forschungsprofile. Sie arbeiten in einer größeren Anzahl an Forschungsgebieten als vergleichbare Hochschulen ihres Typs. Die Hochschulen reagieren dabei schnell auf Änderungen in der Wissenschaft und sind führend in der Erschließung neuer Forschungsgebiete. Der Strategietyp **4** ist im Vergleich zum Bereich Lehre mit 11 % bis 13 % höher vertreten. Das heißt, dass ungefähr jede achte bis neunte Hochschule eher eine reaktive Strategie in der Forschung verfolgt. Veränderungen im Forschungsprofil sind hierbei häufig extern getrieben.

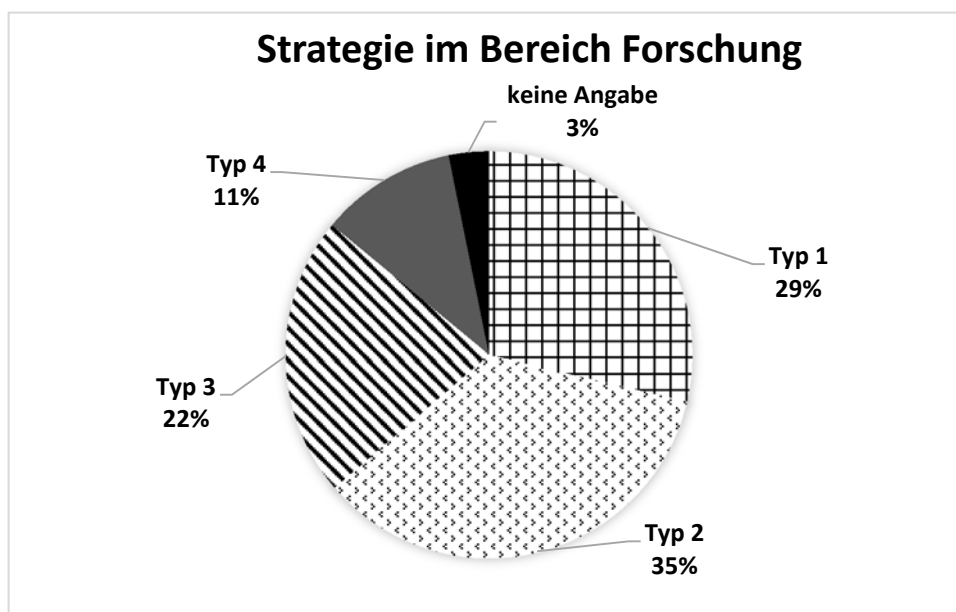


Abbildung 11: Einschätzung zur Strategie im Bereich Forschung (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

³¹ Messung des Konstruktes in Anlehnung an Abernethy & Lillis (2001), Chung, Harrison & Reeve (2009), Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978) sowie durch Pre-Test-Anpassung.

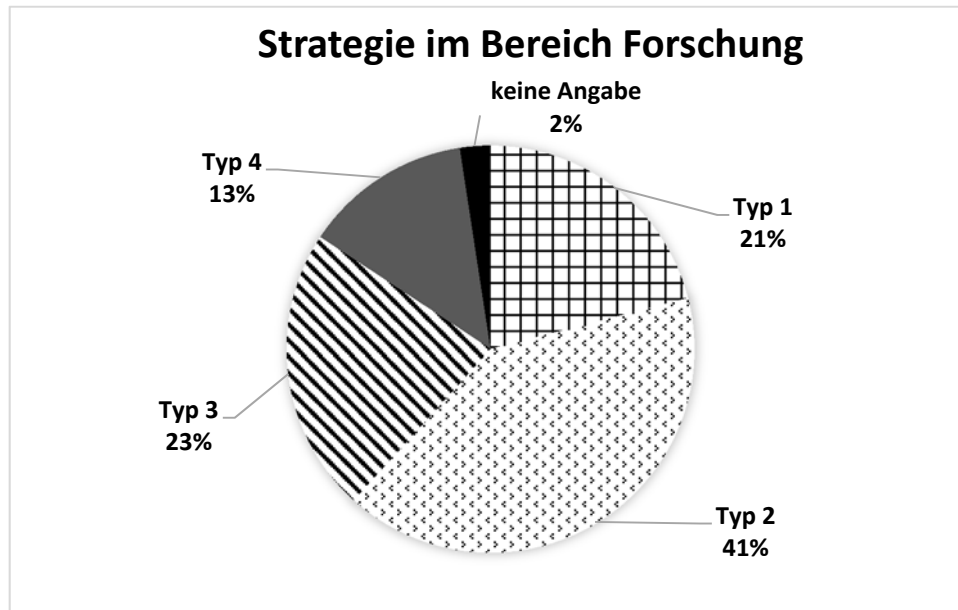


Abbildung 12: Einschätzung zur Strategie im Bereich Forschung (Dekane)
(Quelle: Eigene Darstellung)

4.5 Steuerung von Maßnahmen und Aktivitäten

Abbildung 13 zeigt nach Einschätzung der Kanzler eine durchweg leicht überdurchschnittliche Ausprägung der Steuerung von Maßnahmen und Aktivitäten³² an den Hochschulen. Bis auf wenige Ausnahmen werden in fast allen Hochschulen notwendige Schritte des wissenschaftlichen Personals zur Erreichung festgelegter Leistungsziele durch Professoren überwacht (Mittelwert: 4,60). Auf einem ähnlichen Niveau findet die Beurteilung der Zielerreichung des wissenschaftlichen Personals durch die Professoren (Mittelwert: 4,87) statt. Dabei legen die Professoren teilweise die wichtigsten Arbeitsschritte für Routineaufgaben fest (Mittelwert: 4,48) und versorgen das wissenschaftliche Personal mit Informationen zu den wichtigsten Schritten zur Erreichung seiner Leistungsziele (Mittelwert: 4,58).

Ab und zu werden grundlegende Prozesse (z. B. Lehre und Forschung) in Richtlinien und Arbeitsanweisungen festgelegt (Mittelwert: 4,41) und notwendige Arbeitsschritte zur Erreichung der Leistungsziele zwischen dem wissenschaftlichen Personal und den zugehörigen Professoren besprochen (Mittelwert: 4,77). Werden angestrebte Ergebnisse nicht erreicht, so werden die notwendigen Maßnahmen zwischen dem zuständigen wissenschaftlichen Personal und dem zugehörigen Professor diskutiert (Mittelwert: 4,69).

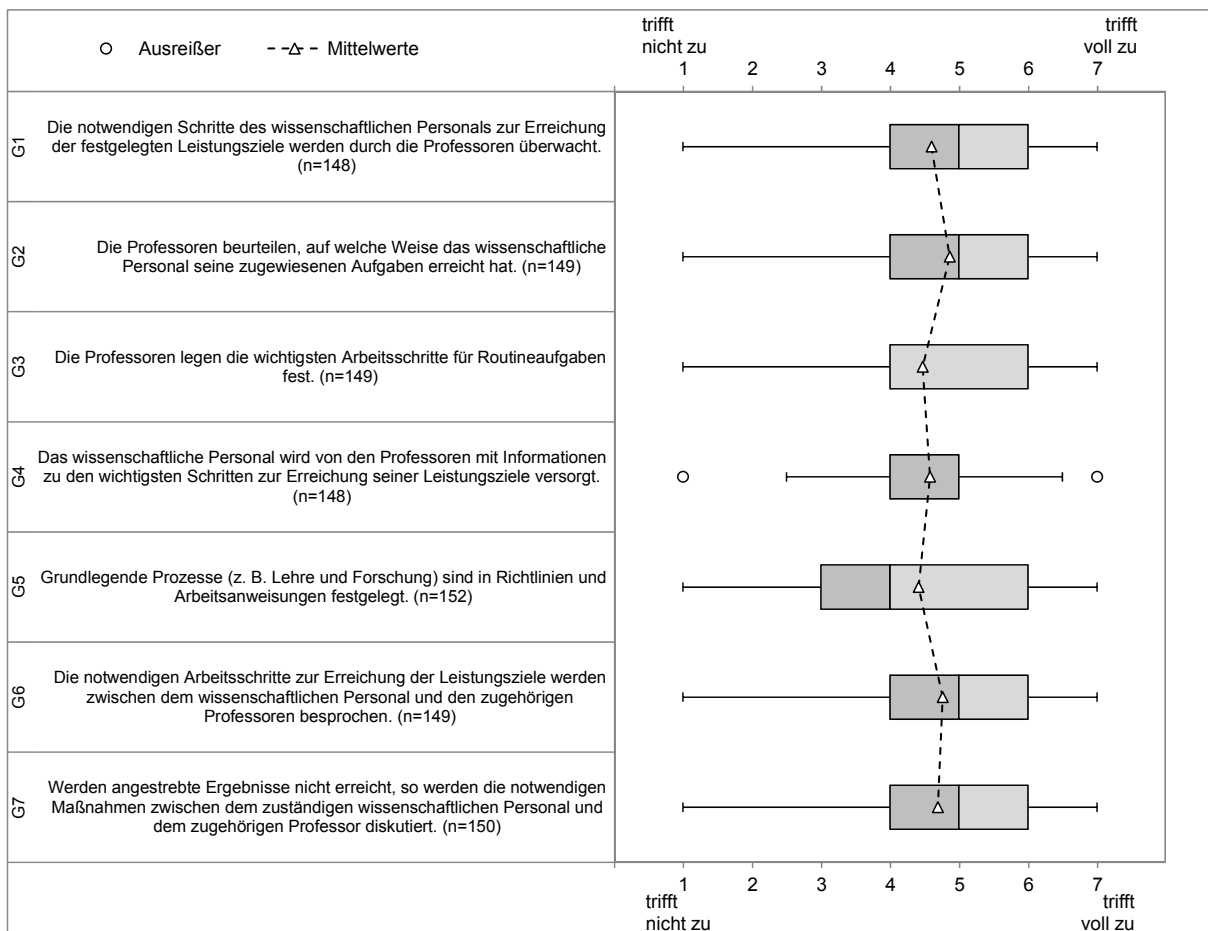


Abbildung 13: Einschätzung zur Steuerung von Maßnahmen und Aktivitäten (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

³² Fragebogen-Items in Anlehnung an Hutzschenreuter (2009), Jaworski & MacInnis (1989) und Ouchi & Maguire (1975).

Abbildung 14 zeigt die Einschätzung der Dekane zur Steuerung von Maßnahmen und Aktivitäten. Insgesamt fällt die Beurteilung der einzelnen Aspekte wie schon bei den Kanzlern leicht überdurchschnittlich aus.

Die Überwachung (Mittelwert: 4,55) und Beurteilung (Mittelwert: 4,63) der Zielerreichung durch Professoren findet in den Hochschulen in mittlerem Umfang statt. Die wichtigsten Arbeitsschritte für Routineaufgaben werden nur fallweise von den Professoren festgelegt (Mittelwert: 4,17). In ähnlichem Maß wird das wissenschaftliche Personal von den Professoren mit Informationen zu den wichtigsten Schritten zur Erreichung ihrer Leistungsziele versorgt (Mittelwert: 4,65). Nur selten werden grundlegende Prozesse (z. B. Lehre und Forschung) in Richtlinien und Arbeitsanweisungen festgelegt (Mittelwert: 4,07). Auf einem etwas höheren Niveau findet der Austausch notwendiger Arbeitsschritte zur Erreichung der Leistungsziele zwischen dem wissenschaftlichen Personal und den zugehörigen Professoren statt (Mittelwert: 4,90). Werden angestrebte Ergebnisse nicht erreicht, so werden die notwendigen Maßnahmen zwischen dem zuständigen wissenschaftlichen Personal und dem zugehörigen Professor diskutiert (Mittelwert: 4,70).

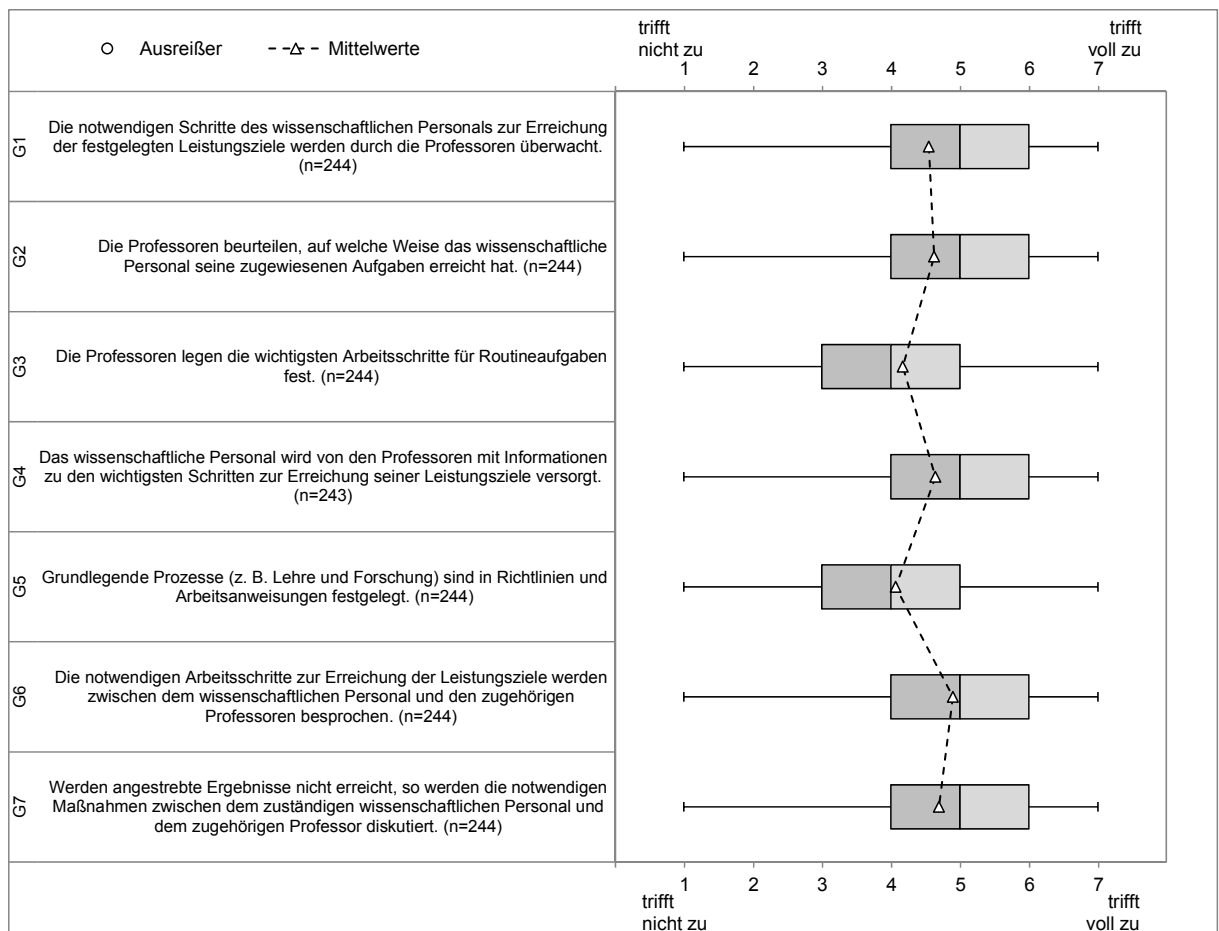


Abbildung 14: Einschätzung zur Steuerung von Maßnahmen und Aktivitäten (Dekane)
(Quelle: Eigene Darstellung)

4.6 Verhaltensregeln der Hochschule

Die Einschätzungen der Kanzler zu den Verhaltensregeln³³ sind in Abbildung 15 dargestellt. Es ist zu erkennen, dass die Mehrheit der Hochschulen Verhaltensregeln (Abgrenzungssystem bzw. Boundary System) nutzt (Mittelwert: 4,51). Dabei sind Regeln in Lehr- und Forschungsbereichen, die über unerwünschtes Verhalten informieren (Mittelwert: 5,34), am stärksten ausgeprägt. Die Hochschulleitung kommuniziert dem wissenschaftlichen Personal (inkl. Professoren) nur selten, welche Risiken (z. B. hinsichtlich Standards der Forschung) in der Hochschultätigkeit vermieden werden sollten (Mittelwert: 4,07). Hingegen ist das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) relativ gut über die internen Bestimmungen informiert und kennt diese Bestimmungen in den Lehr- und Forschungsbereichen der Hochschule (Mittelwert: 4,86).

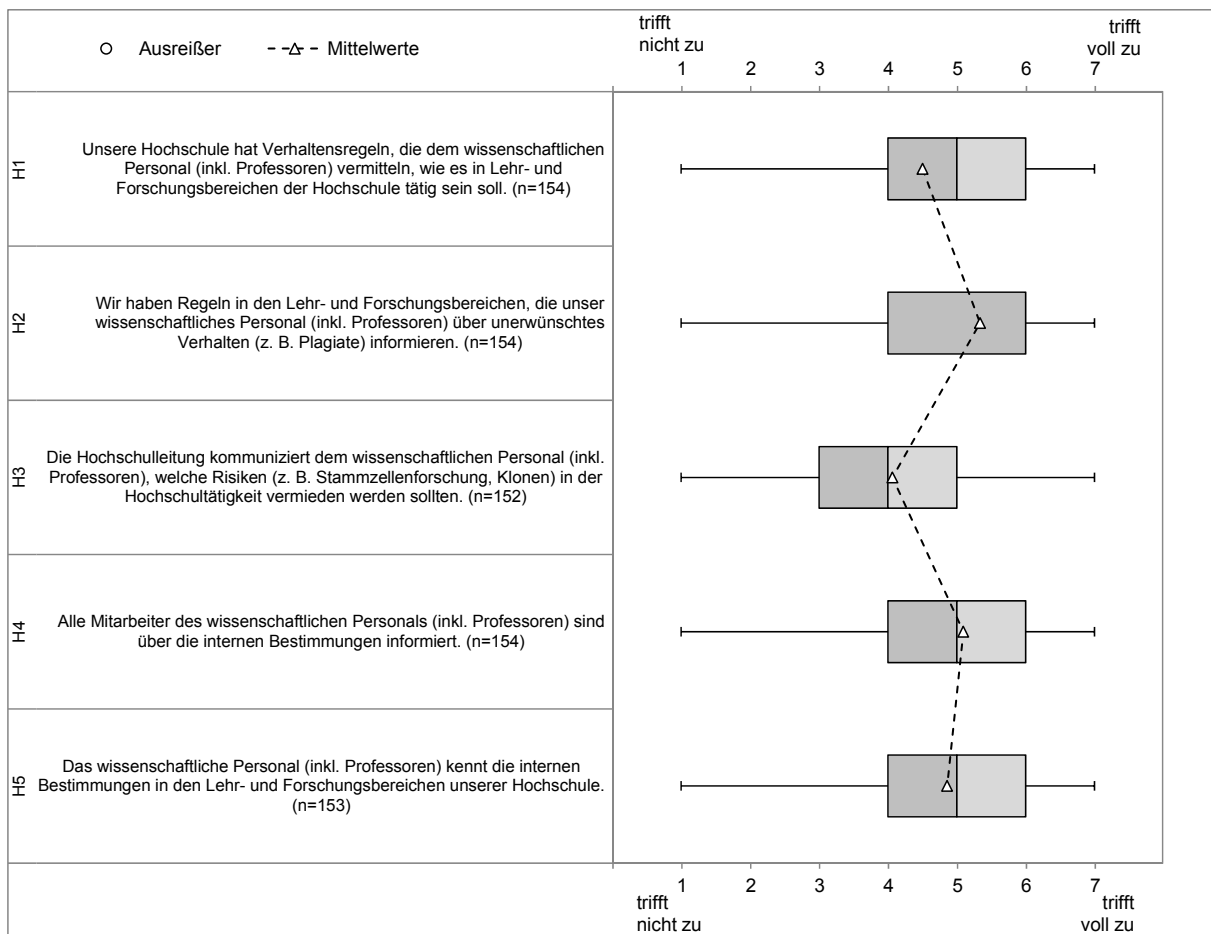


Abbildung 15: Einschätzung zu den Verhaltensregeln an Hochschulen (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

³³ Fragebogen-Items in Anlehnung an Widener (2007).

Abbildung 16 zeigt die Einschätzungen der Dekane zu den Verhaltensregeln. Das Bild ist ähnlich dem der Kanzlern mit Ausnahme von H3. Das heißt, dass die Hochschulleitung nur an wenigen Hochschulen Risiken an das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) kommuniziert, die in der Hochschultätigkeit vermieden werden sollten (Mittelwert: 3,63). Hingegen existieren an den Hochschulen relativ oft Verhaltensregeln, die dem wissenschaftlichen Personal (inkl. Professoren) vermitteln, wie Forschung und Lehre ausgeübt werden sollten (Mittelwert: 4,30). Deutlich stärker sind Regeln in den Lehr- und Forschungsbereichen ausgeprägt, die das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) über unerwünschtes Verhalten (z. B. Plagiate) informieren (Mittelwert: 5,13). An den meisten Hochschulen wird das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) über interne Bestimmungen informiert (Mittelwert: 4,87) und es kennt diese Bestimmungen für den Lehr- und Forschungsbereich (Mittelwert: 4,63).

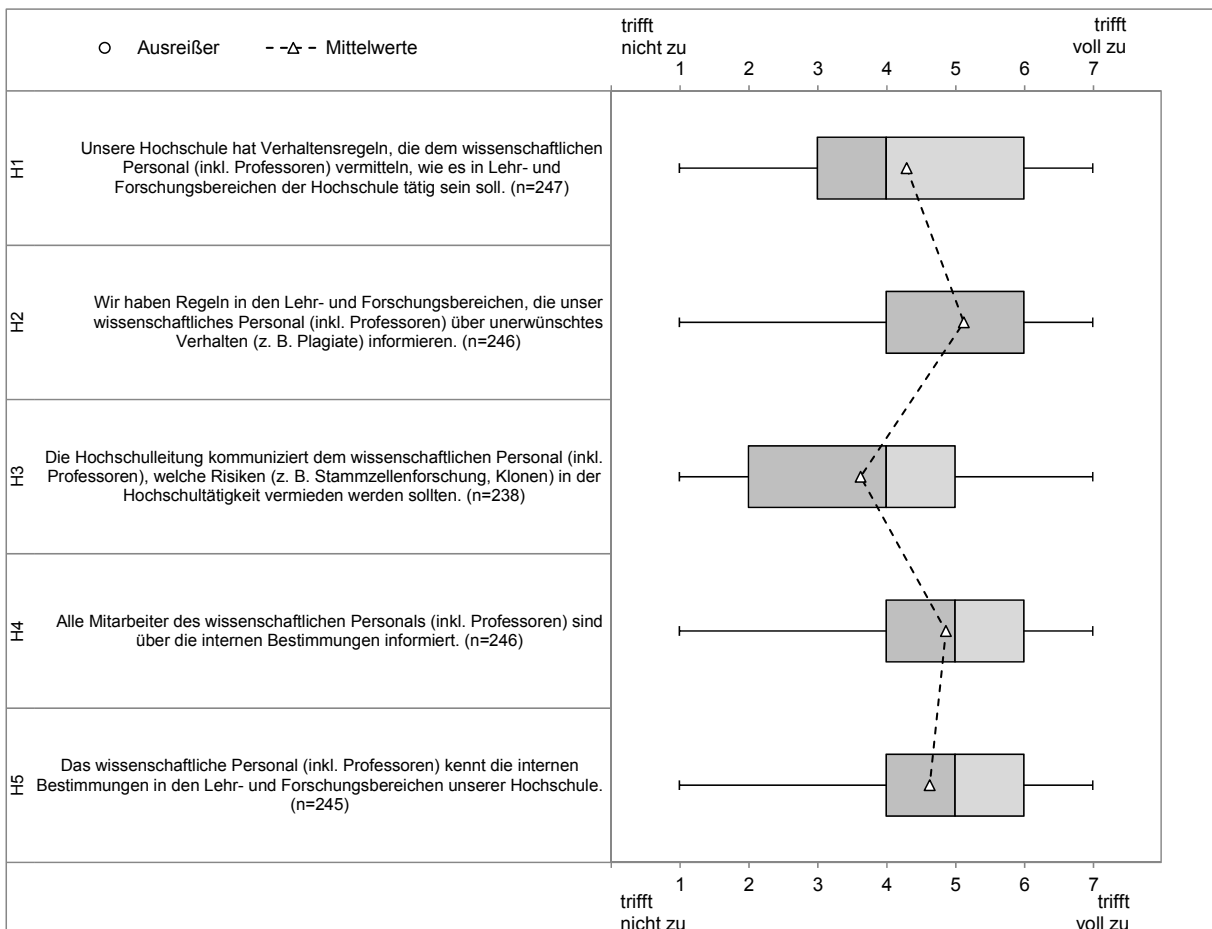


Abbildung 16: Einschätzung zu den Verhaltensregeln an Hochschulen (Dekane)

(Quelle: Eigene Darstellung)

4.7 Wertesystem der Hochschule

Abbildung 17 zeigt die Einschätzung der Kanzler zum Wertesystem³⁴, das das Leitbild einer Hochschule determiniert und auf diese Weise deren Grundwerte und Ausrichtung festlegt.

In fast allen Hochschulen werden deren Grundwerte über ein Leitbild kommuniziert (Mittelwert: 5,75). Das Leitbild inspiriert das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) aber nur teilweise (Mittelwert: 4,53). An den meisten Hochschulen werden Werte (z. B. „Verbindung von Tradition und Innovation“) durch die Hochschulleitung an das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) kommuniziert (Mittelwert: 5,40). Im Vergleich dazu ist das Bewusstsein des wissenschaftlichen Personals (inkl. Professoren) für die Werte der Hochschule in einem geringeren Ausmaß zu beobachten (Mittelwert: 4,95). Traditionen, Werten und Normen spielen an den meisten Hochschulen eine wichtige Rolle (Mittelwert: 5,45).

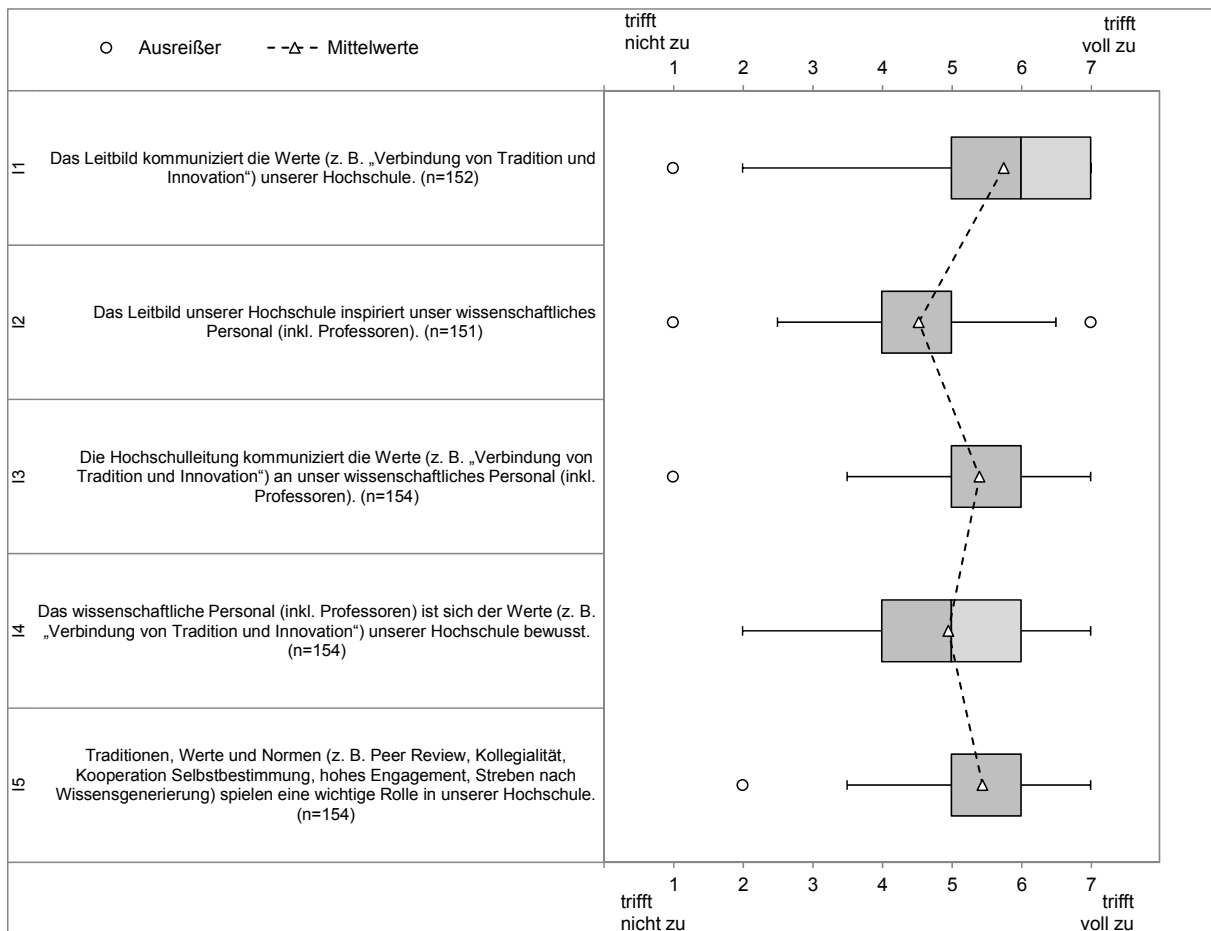
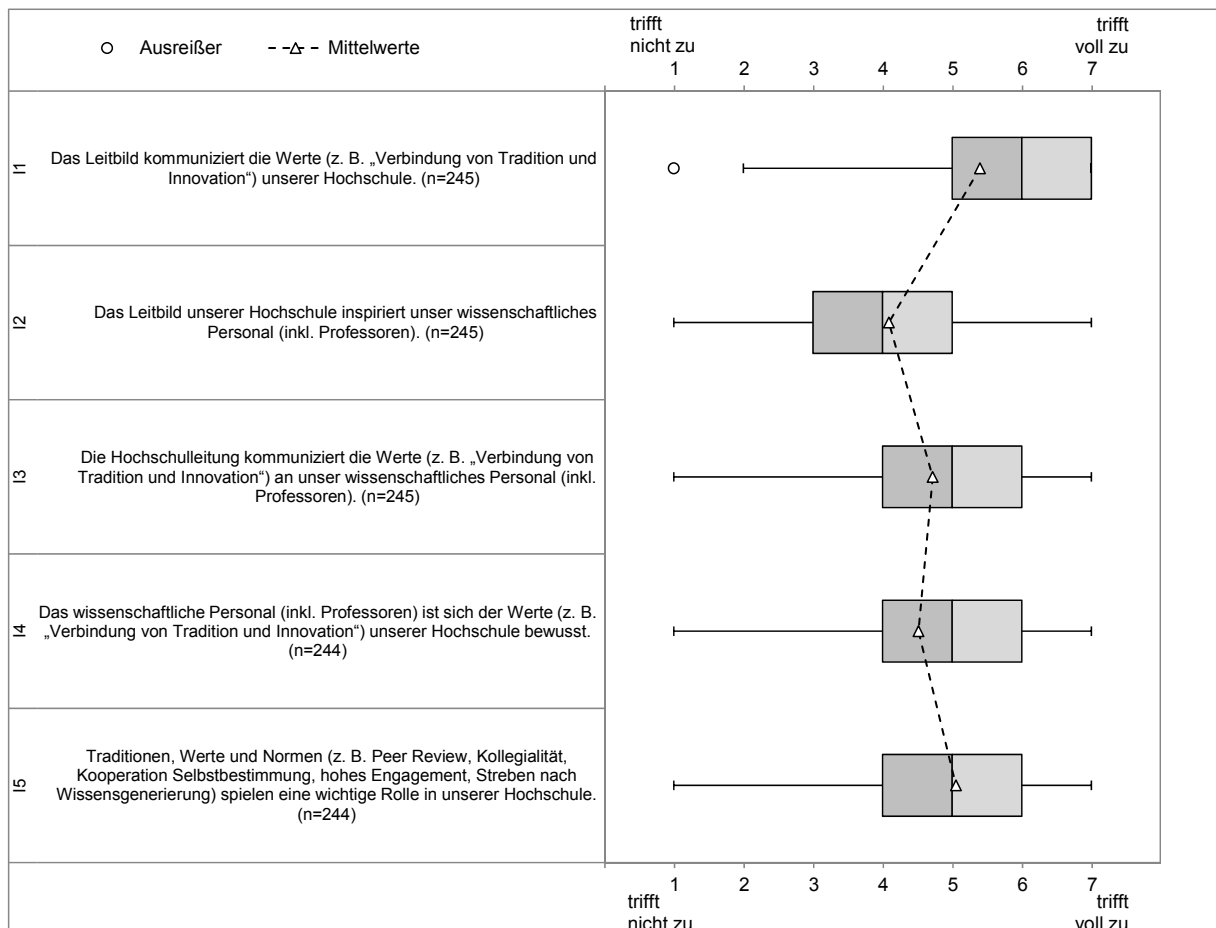


Abbildung 17: Einschätzung zum Wertesystem der Hochschule (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

³⁴ Fragebogen-Items in Anlehnung an Widener (2007) und Goebel & Weißenberger (2017).

Abbildung 18 stellt die Einschätzung der Dekane zum Wertesystem dar, die insgesamt ähnlich derer der Kanzler ist, aber auf einem etwas niedrigeren Niveau. Die Werte der Hochschule werden an den meisten Hochschulen durch das Leitbild kommuniziert (Mittelwert: 5,40). Hingegen wird das wissenschaftliche Personal nur teilweise durch das Leitbild inspiriert (Mittelwert: 4,09). Die Hochschulleitung kommuniziert die Werte an das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) in moderatem Ausmaß (Mittelwert: 4,73). Nicht an allen Hochschulen ist sich das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) der Werte der Hochschule bewusst (Mittelwert: 4,52). Nach Einschätzung der Dekane übernehmen Traditionen, Werte und Normen eine wichtige Rolle in den Hochschulen.



4.8 Mitarbeiterführung

Abbildung 19 illustriert eine moderat bis gut ausgeprägte indirekte Steuerung über „gute Mitarbeiter“³⁵ für den Großteil der Hochschulen nach Einschätzungen der Kanzler. Am bedeutendsten ist die Suche nach dem bestmöglichen Bewerber für eine bestimmte Position (Mittelwert: 5,95) und die Bereitstellung eines bestmöglichen Einstellungsprozesses für die Professoren zu etablieren (Mittelwert: 5,76). Etwas schwächer ausgeprägt, aber immer noch von hoher Bedeutung sind das Angebot (Mittelwert: 5,39) sowie das Ansehen bzw. die Nutzung (Mittelwert: 5,33) von Fort-, Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen für das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren).

Eher moderat wird die Auswahl des wissenschaftlichen Personals (inkl. Professoren) in Hinblick auf die Übereinstimmung mit den Werten und Normen der Hochschule (Mittelwert: 4,90) eingeschätzt. Auf einem ähnlichen Niveau befindet sich der Aufwand, um den bestmöglichen Auswahl- und Einstellungsprozess für das wissenschaftliche Personal (ohne Professoren) zu etablieren (Mittelwert: 5,05), dem damit weniger Bedeutung zugesprochen wird als dem Auswahl- und Einstellungsprozess für Professoren. Nur durchschnittlich ausgeprägt ist das Erreichen gesetzter Ziele als ein wichtiges Kriterium bei der Festlegung der laufenden variablen Vergütung für Professoren (Mittelwert: 4,10) sowie die Erreichung gesetzter Ziele als eine wesentliche Grundlage für Gehaltszuschläge bei Bleibeverhandlungen von Professoren (Mittelwert: 3,90).

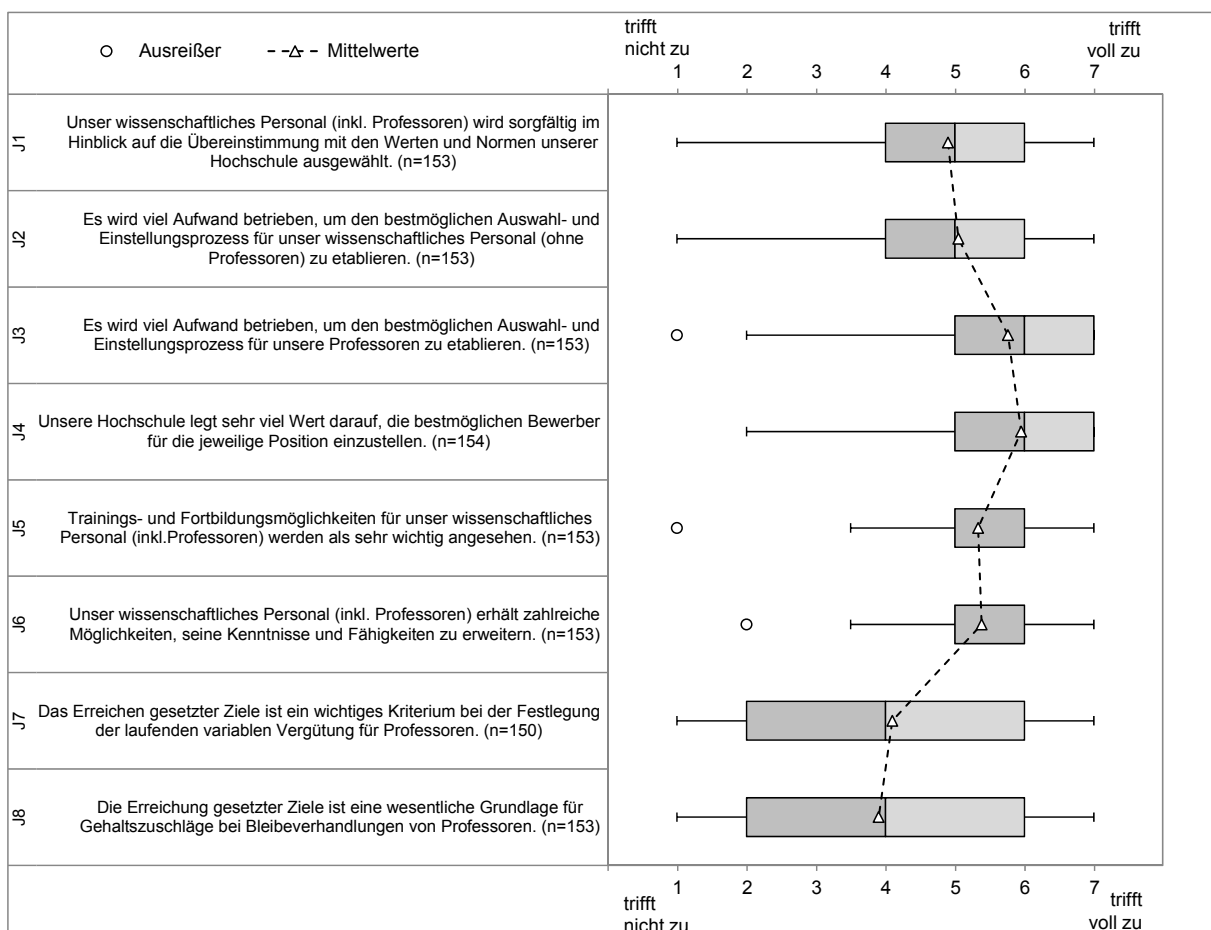


Abbildung 19: Einschätzung zur Mitarbeiterführung (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

³⁵ Fragebogen-Items in Anlehnung an Hutzschenreuter (2009), Snell (1992) und durch Pre-Test-Anpassungen.

Abbildung 20 zeigt die Einschätzung der Dekane bzgl. der indirekten Steuerung über „gute Mitarbeiter“, die ähnlich zur Einschätzung der Kanzler ausfällt. Wie schon bei den Kanzlern wird die Suche nach dem bestmöglichen Bewerber für eine bestimmte Position (Mittelwert: 5,78) und die Bereitstellung eines bestmöglichen Einstellungsprozesses für die Professoren zu etablieren (Mittelwert: 5,57) am bedeutendsten eingeschätzt. Schwächer ausgeprägt und insgesamt nur etwas über dem Durchschnitt sind das Angebot (Mittelwert: 4,90) sowie das Ansehen bzw. die Nutzung (Mittelwert: 4,75) von Fortbildungs-, Weiter- und Trainingsmaßnahmen für das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren). Auf ähnlichem Niveau wird die Auswahl des wissenschaftlichen Personals (inkl. Professoren) in Hinblick auf die Übereinstimmung mit den Werten und Normen der Hochschule (Mittelwert: 4,64) sowie der Aufwand, um den bestmöglichen Auswahl- und Einstellungsprozess für das wissenschaftliche Personal (ohne Professoren) zu etablieren (Mittelwert: 4,87), eingeschätzt, dem damit, wie schon bei den Kanzlern, weniger Bedeutung zugesprochen wird als dem Auswahl- und Einstellungsprozess für Professoren.

Leicht unterdurchschnittlich ausgeprägt ist das Erreichen gesetzter Ziele als ein wichtiges Kriterium bei der Festlegung der laufenden variablen Vergütung für Professoren (Mittelwert: 3,89) sowie die Erreichung gesetzter Ziele als eine wesentliche Grundlage für Gehaltszuschläge bei Bleibeverhandlungen von Professoren (Mittelwert: 3,67).

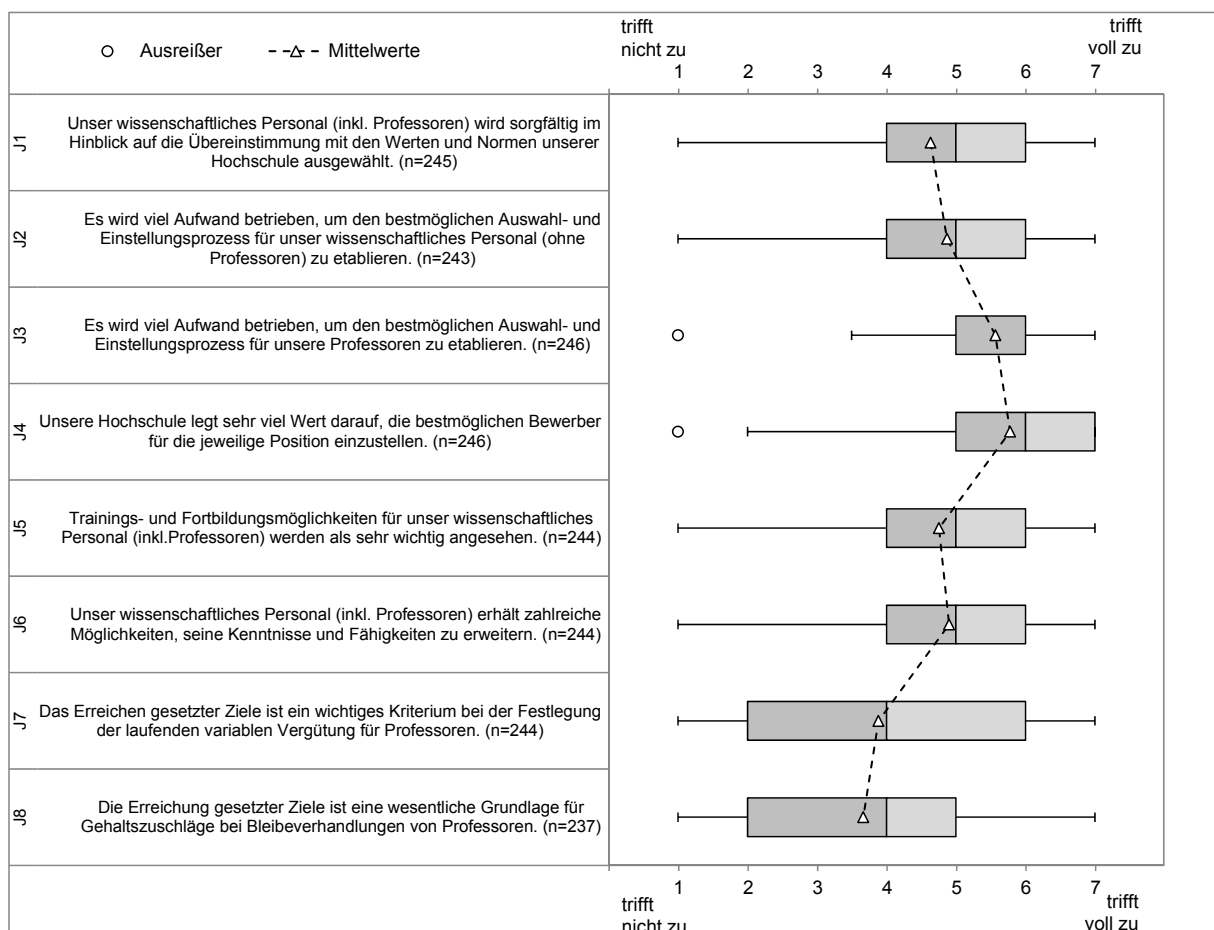


Abbildung 20: Einschätzung zur Mitarbeiterführung (Dekane)
(Quelle: Eigene Darstellung)

4.9 Einschätzung von Steuerungsmechanismen

Abbildung 21 zeigt die Einschätzung der Kanzler zu Steuerungsmechanismen³⁶ im Allgemeinen unabhängig von der Situation an ihrer Hochschule. Am bedeutendsten werden Auswahl- und Einstellungsprozesse für das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren), die zu einer besseren Performance in der Forschung (Mittelwert: 5,61) und Lehre (Mittelwert: 5,61) beitragen, eingeschätzt, sowie Trainings- und Fortbildungsmöglichkeiten für das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren), die deren Performance in der Lehre steigern (Mittelwert: 5,41). Trainings- und Fortbildungsmöglichkeiten für das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) im Hinblick auf eine Verbesserung der Forschungsleistung werden als weniger bedeutend eingestuft (Mittelwert: 4,87). Der indirekten Steuerung über „gute Mitarbeiter“ wird demzufolge am meisten Bedeutung beigegeben.

Regeln in den Forschungs- (Mittelwert: 4,57) und Lehrbereichen (Mittelwert: 4,67), die das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) über unerwünschtes Verhalten (z. B. wissenschaftliche Standards, Plagiate, Lehrprozesse) informieren, tragen zu einem besseren Output in der Forschung und Lehre bei. Das heißt, dass Verhaltensregeln das nächstbedeutendste Steuerungsinstrument sind. Auf einem sehr ähnlichen Niveau ist die Überprüfung von Zielvorgaben in der Lehre (Mittelwert: 4,60) durch die Hochschulleitung, die die Qualität der Lehre verbessern sollen.

Alle anderen Steuerungsmechanismen (Steuerung über Maßnahmen und Aktivitäten, über das Wertesystem sowie über die interaktive und diagnostische Nutzung des Steuerungssystems der Hochschule) werden als schwächer eingestuft. Demnach kommen der Überprüfung von Zielvorgaben in der Forschung durch die Hochschulleitung (Mittelwert: 4,31), der Vorgabe von Leistungszielen in der Forschung (Mittelwert: 4,07) bzw. in der Lehre (Mittelwert: 4,35), dem Leitbild und den Werten einer Hochschule in den Bereichen Forschung (Mittelwert: 4,24) und Lehre (Mittelwert: 4,44), der Kommunikation und Diskussion von Key Performance Indicators (KPIs) der Hochschulleitung mit dem wissenschaftlichen Personal zur Forschung (Mittelwert: 4,11) und zur Lehre (Mittelwert: 4,29) und der Kommunikation innerhalb des wissenschaftlichen Personals von KPIs zur Forschung (Mittelwert: 4,33) sowie zur Lehre (Mittelwert: 4,38) nur leicht überdurchschnittliche Bedeutungen zu, wenn damit die Absicht verfolgt wird, den Forschungs- bzw. Lehreoutput zu verbessern.

³⁶ Fragebogen-Items in Anlehnung an Davis (1989), Legris, Ingham & Colletette (2003), Mahlendorf, Kleinschmit & Perego (2014) und durch Pre-Test-Anpassungen.

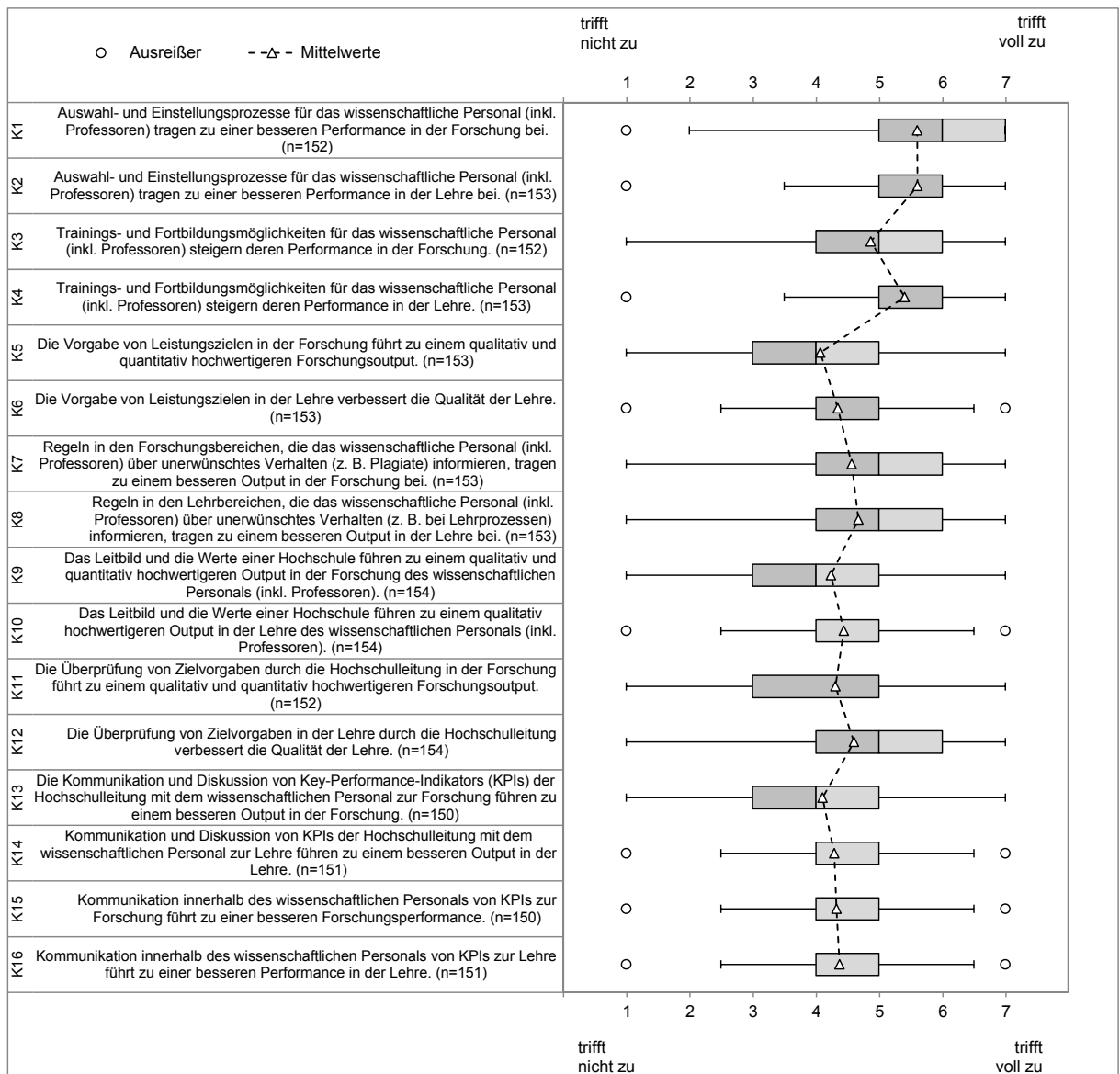


Abbildung 21: Einschätzung von Steuerungsinstrumenten generell (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 22 zeigt die Einschätzung der Dekane zu Steuerungsmechanismen im Allgemeinen unabhängig von der Situation an der Hochschule. Die Ausprägungen sind ähnlich wie bei den Kanzlern jedoch insgesamt auf einem niedrigeren Niveau.

Auch die Dekane schätzen die Auswahl- und Einstellungsprozesse für das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren), die zu einer besseren Performance in der Forschung (Mittelwert: 5,29) und Lehre (Mittelwert: 5,30) beitragen, sowie Trainings- und Fortbildungsmöglichkeiten für das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren), die deren Performance in der Lehre steigern (Mittelwert: 5,01), am bedeutendsten ein. Trainings- und Fortbildungsmöglichkeiten für das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) im Hinblick auf eine Verbesserung der Forschungsleistung werden als weniger bedeutend eingestuft (Mittelwert: 4,48). Der indirekten Steuerung über „gute Mitarbeiter“ wird demzufolge ebenfalls eine hohe Bedeutung beigemessen.

Regeln in den Forschungs- (Mittelwert: 4,13) und Lehrbereichen (Mittelwert: 4,17), die das wissenschaftliche Personal (inkl. Professoren) über unerwünschtes Verhalten (z. B. wissenschaftliche Standards, Plagiate, Lehrprozesse) informieren, tragen zu einem besseren Output in der Forschung und Lehre bei. Das heißt, dass Verhaltensregeln das nächstbedeutendste Steuerungsinstrument sind, obwohl es nur leicht überdurchschnittlich ausgeprägt ist.

Alle anderen Steuerungsmechanismen (Steuerung über Maßnahmen und Aktivitäten, über das Wertesystem sowie über die interaktive und diagnostische Nutzung des Steuerungssystems der Hochschule) werden schwächer eingestuft. Demnach werden der Überprüfung von Zielvorgaben in der Lehre (Mittelwert: 3,90) und in der Forschung durch die Hochschulleitung (Mittelwert: 3,69), der Vorgabe von Leistungszielen in der Forschung (Mittelwert: 3,59) bzw. in der Lehre (Mittelwert: 3,94), dem Leitbild und den Werten einer Hochschule in den Bereichen Forschung (Mittelwert: 3,58) und Lehre (Mittelwert: 3,88), der Kommunikation und Diskussion von Key Performance Indicators (KPIs) der Hochschulleitung mit dem wissenschaftlichen Personal zur Forschung (Mittelwert: 3,34) und zur Lehre (Mittelwert: 3,43) und der Kommunikation innerhalb des wissenschaftlichen Personals von KPIs zur Forschung (Mittelwert: 3,82) sowie zur Lehre (Mittelwert: 3,84) nur unterdurchschnittliche Bedeutungen beigemessen, wenn damit die Absicht verfolgt wird, den Forschungs- bzw. Lehreoutput zu verbessern.

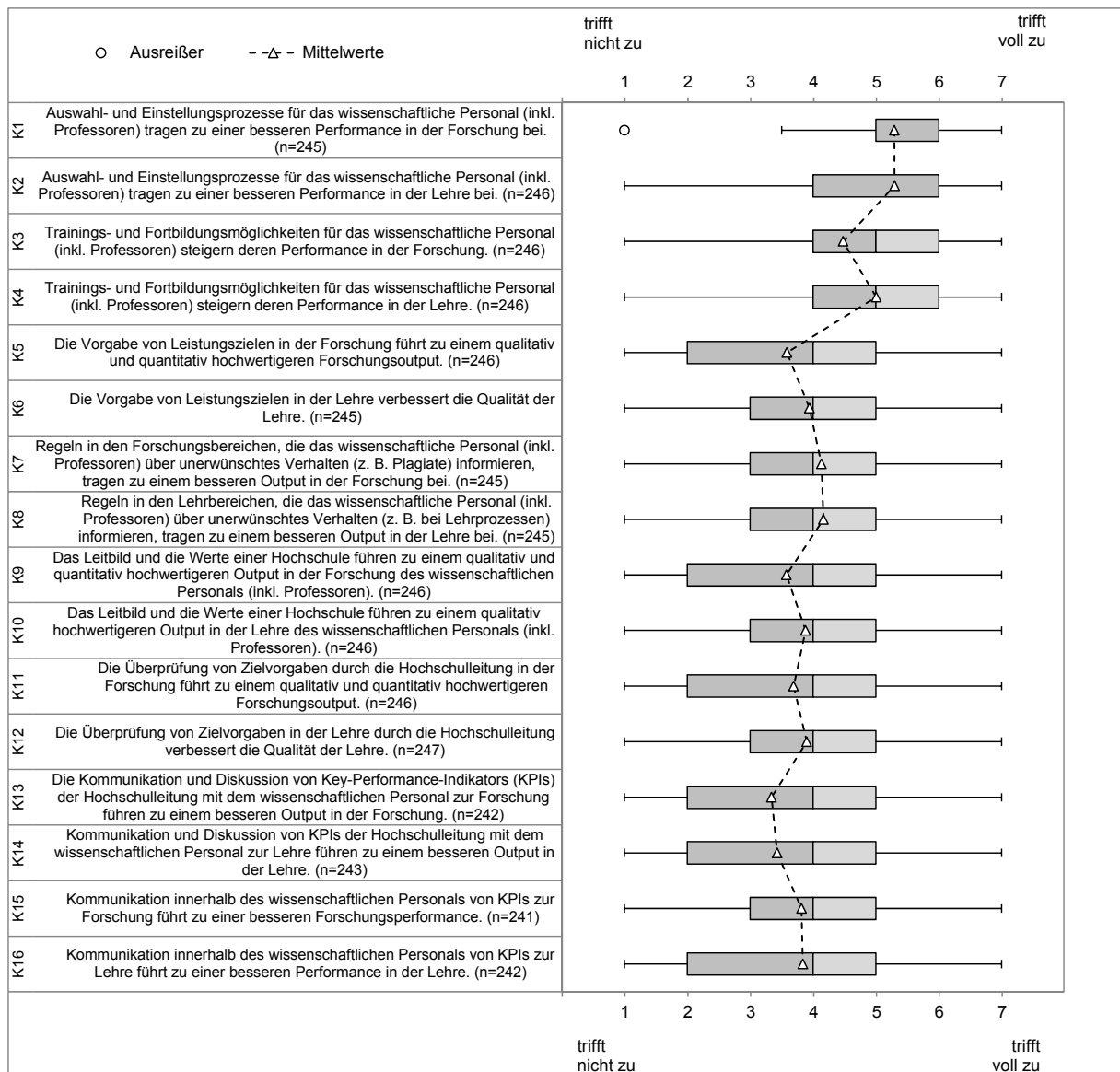


Abbildung 22: Einschätzung von Steuerungsmechanismen generell (Dekane)
(Quelle: Eigene Darstellung)

4.10 Steuerungssystem der Hochschule

Abbildung 23 zeigt die Einschätzungen der Kanzler, wie sich die Hochschulleitung mit dem Steuerungssystem der jeweiligen Hochschule auseinandersetzt.³⁷ Die Hochschulleitungen schenken dem Steuerungssystem in der Regel große Aufmerksamkeit (Mittelwert: 5,31) und beschäftigen sich regelmäßig mit dem Steuerungssystem (Mittelwert: 5,16). Die Auswertung der Daten durch die Hochschulleitung erfolgt jedoch auf einem geringeren Niveau (Mittelwert: 4,76). Das Steuerungssystem wird nur in wenigen Hochschulen häufig angepasst (Mittelwert: 3,98).

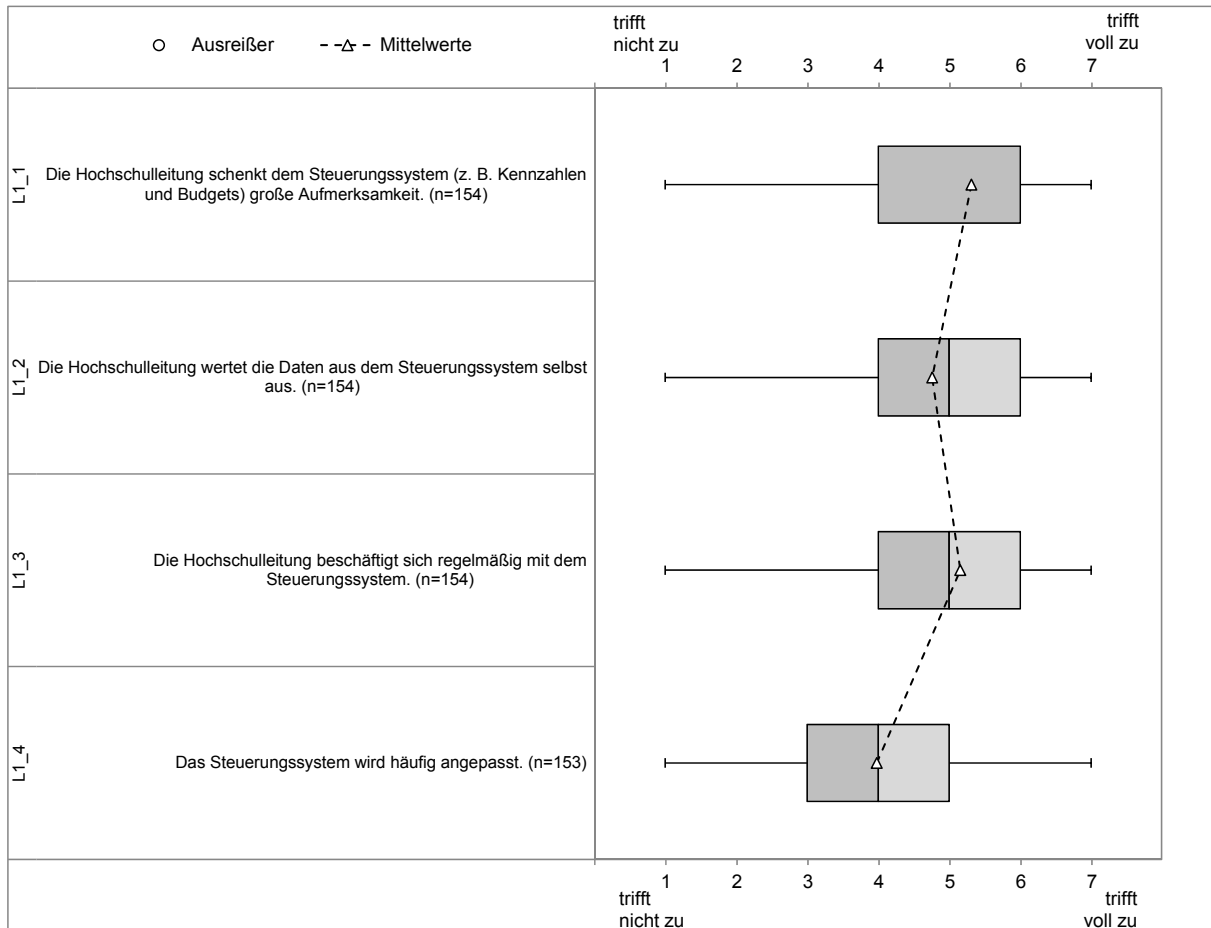


Abbildung 23: Einschätzung zum Steuerungssystem Teil 1 (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

³⁷ Fragebogen-Items in Anlehnung an Simons (1995), Vandenbosch (1999) und Widener (2007).

Abbildung 24 stellt die Einschätzungen der Dekane zur gleichen Frage dar. Die Hochschulleitungen schenken nach Einschätzung der Dekane dem Steuerungssystem in der Regel große Aufmerksamkeit (Mittelwert: 5,11) und beschäftigen sich regelmäßig mit dem Steuerungssystem (Mittelwert: 5,09). Die Auswertung der Daten durch die Hochschulleitung erfolgt auf einem etwas geringeren Niveau (Mittelwert: 4,95). Das Steuerungssystem wird nur in wenigen Hochschulen häufig angepasst (Mittelwert: 4,12). Die Einschätzungen der Dekane sind sehr ähnlich zu den Einschätzungen der Kanzler.

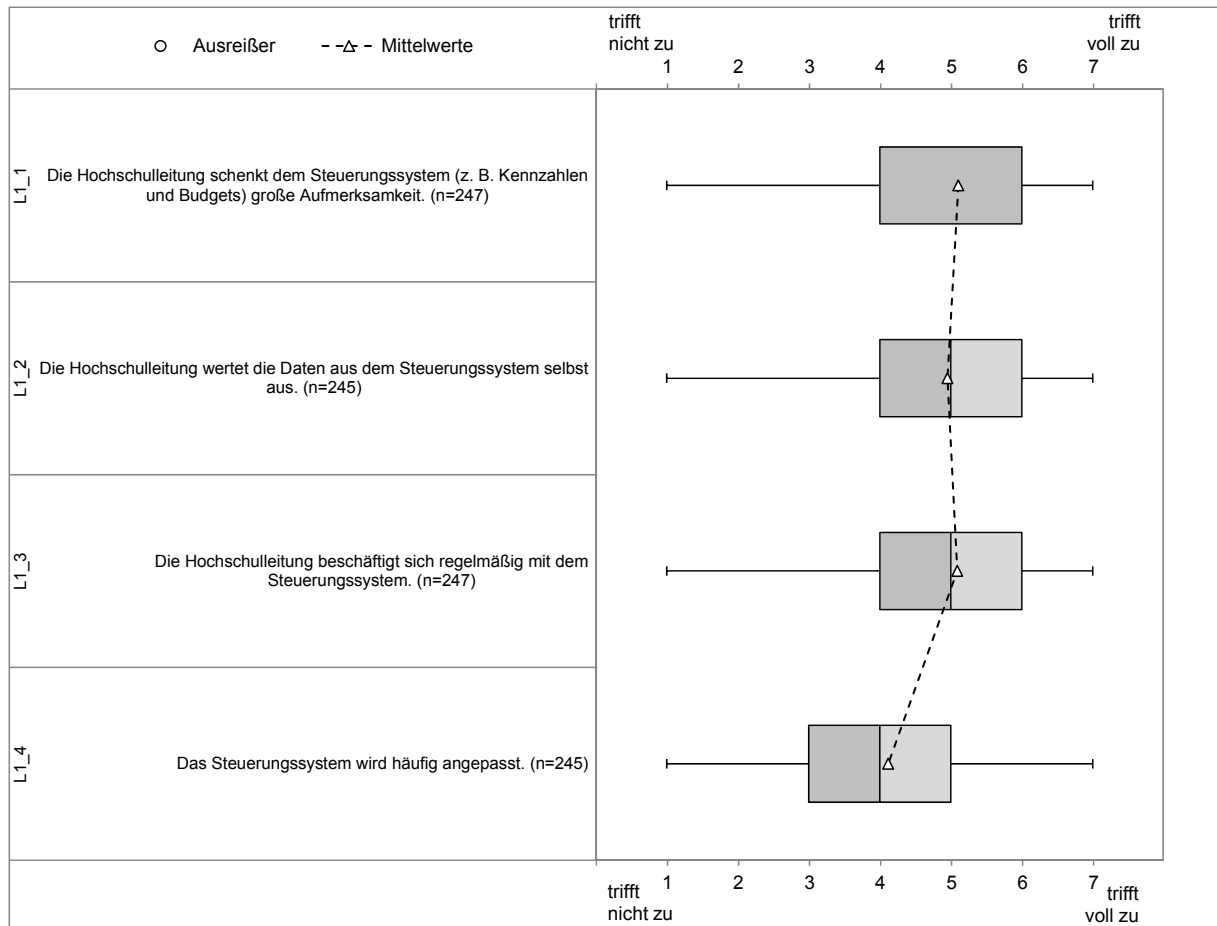


Abbildung 24: Einschätzung zum Steuerungssystem Teil 1 (Dekane)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 25 zeigt die Einschätzung der Kanzler zur Nutzung des Steuerungssystems.³⁸ Die Mehrheit der befragten Hochschulen wendet Elemente der diagnostischen Steuerung an. Am stärksten ausgeprägt sind dabei die Überprüfung des Erfolgs der Hochschule (Mittelwert: 5,26), die Durchführung eines Plan-Ist-Vergleichs (Mittelwert: 4,86) und die Verfolgung der Fortschritte bei der Zielerreichung (Mittelwert: 4,82).

Teile der interaktiven Nutzung des Steuerungssystems befinden sich auf einem ähnlichen Niveau wie die der diagnostischen Nutzung. Dazu gehören die Ausrichtung der Hochschule auf kritische Erfolgsfaktoren (z. B. Publikationen) (Mittelwert: 4,99), die Anregung der Diskussion zwischen Hochschulleitung, Verwaltung und Professoren der Hochschule (Mittelwert: 4,98), das Hinterfragen und die Diskussion zugrundeliegender Daten, Planungsannahmen und Aktionspläne (Mittelwert: 4,81) und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zwischen den Bereichen der Hochschule (Mittelwert: 4,80).

Durchschnittlich bis leicht überdurchschnittlich fällt die interaktive Nutzung für die Ausrichtung der Hochschule auf einheitliche Aufgabengebiete (Mittelwert: 3,96.), die Anregung der Diskussion zwischen dem wissenschaftlichen Personal (inkl. Professoren) der Hochschule (Mittelwert: 4,25), die Stärkung des Zusammenhalts zwischen den Bereichen der Hochschule (Mittelwert: 4,26) und die Vereinheitlichung der Wahrnehmung der Ziele der Hochschule (Mittelwert: 4,49) aus.

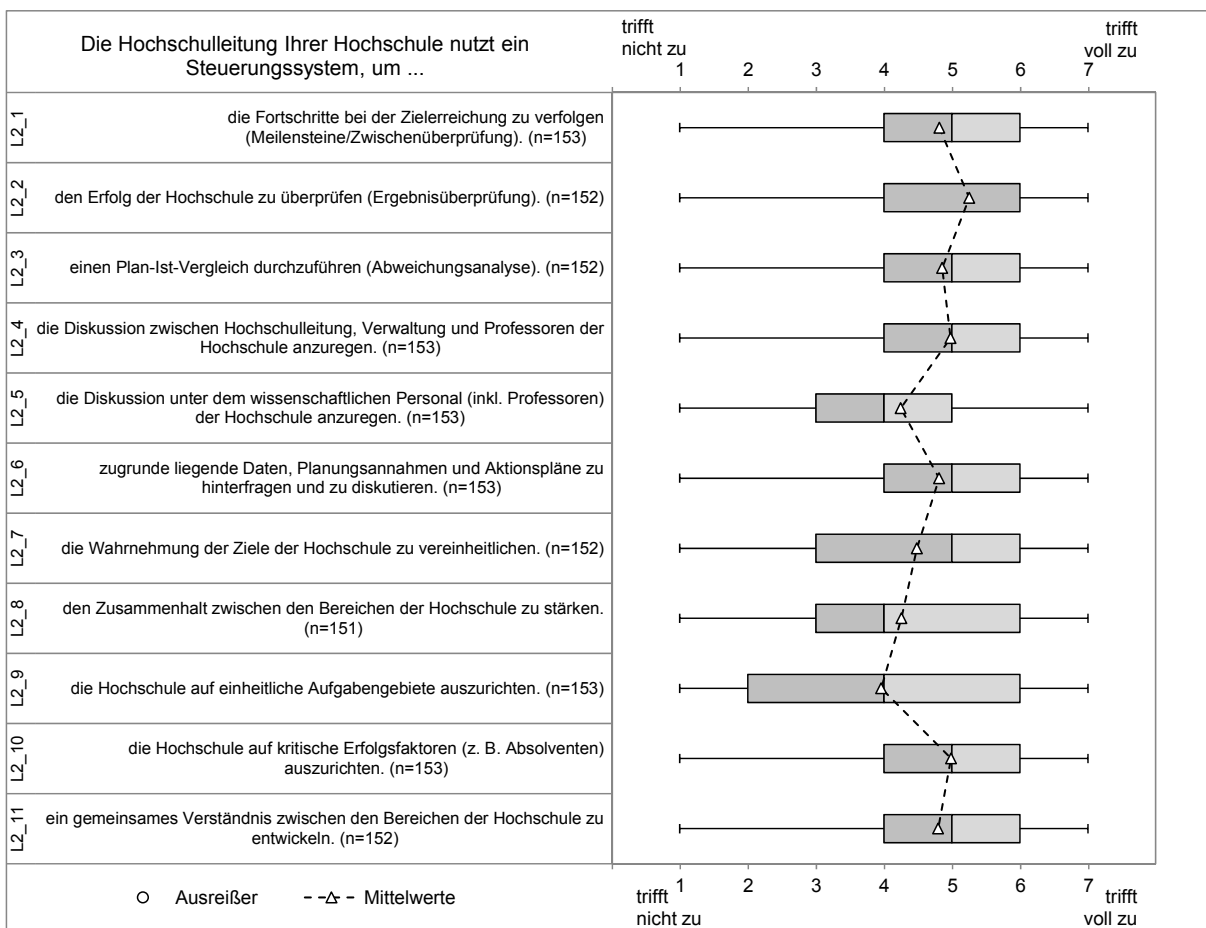


Abbildung 25: Einschätzung zum Steuerungssystem Teil 2 (Kanzler)
(Quelle: Eigene Darstellung)

³⁸ Fragebogen-Items in Anlehnung an Henri (2006), Simons (1995), Vandenbosch (1999) und Widener (2007).

Abbildung 26 stellt die Einschätzung der Dekane zur Nutzung des Steuerungssystems dar. Insgesamt ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei den Kanzlern, jedoch auf einem etwas niedrigeren Niveau. Wie schon bei den Kanzlern wendet die Mehrheit der befragten Hochschulen Elemente der diagnostischen Steuerung an. Am stärksten ausgeprägt sind dabei die Überprüfung des Erfolgs der Hochschule (Mittelwert: 4,93), die Durchführung eines Plan-Ist-Vergleichs (Mittelwert: 4,55) und die Verfolgung der Fortschritte bei der Zielerreichung (Mittelwert: 4,50).

Teile der interaktiven Nutzung des Steuerungssystems befinden sich auf einem ähnlichen Niveau wie die der diagnostischen Nutzung. Dazu gehören die Ausrichtung der Hochschule auf kritische Erfolgsfaktoren (Mittelwert: 4,76) und die Anregung einer Diskussion zwischen Hochschulleitung, Verwaltung und Professoren (Mittelwert: 4,66). Leicht unterdurchschnittlich bis leicht überdurchschnittlich fällt die interaktive Nutzung für die Ausrichtung der Hochschule auf einheitliche Aufgabengebiete (Mittelwert: 3,79.), die Stärkung des Zusammenhalts zwischen den Bereichen der Hochschule (Mittelwert: 3,80), die Anregung der Diskussion zwischen dem wissenschaftlichen Personal (inkl. Professoren) der Hochschule (Mittelwert: 3,99), die Diskussion und das Hinterfragen zugrunde liegender Daten, Planungsannahmen und Aktionspläne (Mittelwert: 4,10), die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zwischen den Bereichen der Hochschule (Mittelwert: 4,26) und die Vereinheitlichung der Wahrnehmung der Ziele der Hochschule (Mittelwert: 4,35) aus.

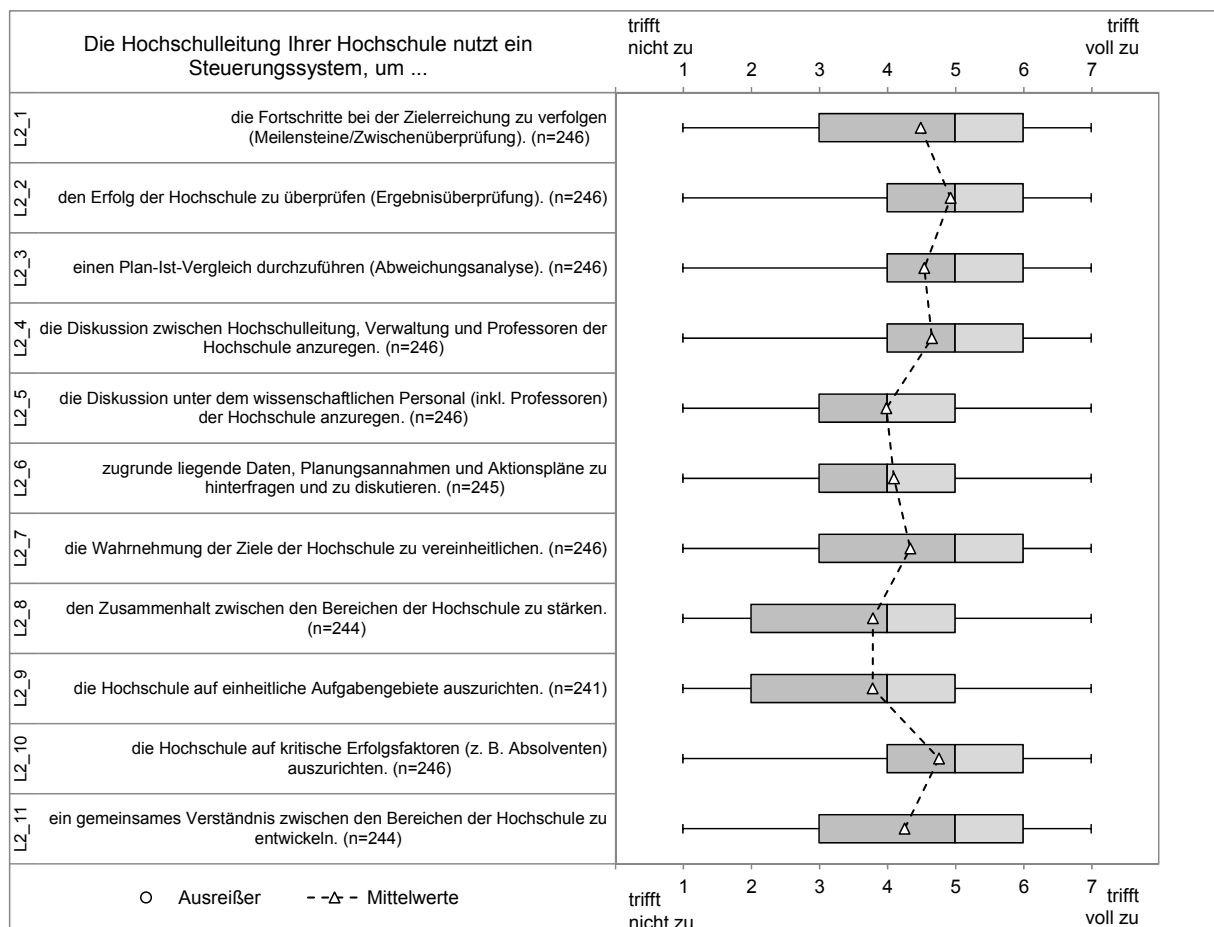


Abbildung 26: Einschätzung zum Steuerungssystem Teil 2 (Dekane)
(Quelle: Eigene Darstellung)

4.11 Controllinginstrumente

Am Ende des Kanzlerfragebogens, nicht jedoch des Dekanefragebogens, wurden die Befragten gebeten, die Nutzung und Eignung von Controllinginstrumenten im Kontext ihrer Hochschule zu bewerten. Um einen Überblick über die Eignung und den Einsatz von verschiedenen Steuerungsinstrumenten für Hochschulen zu erhalten, haben wir diese in vier Kategorien unterteilt:

1. Planungs-, Berichts- und Steuerungsinstrumente,
2. Qualitätsmanagementsysteme,
3. Qualitätsinstrumente und
4. Wirtschaftlichkeitsrechnungen.

Die Ergebnisse für alle vier Kategorien von Controllinginstrumenten werden in den nachfolgenden Tabellen dargestellt.

4.11.1 Planungs-, Berichts- und Steuerungsinstrumente

Tabelle 3 zeigt die relativen Häufigkeiten der Anwendung der Planungs-, Berichts- und Steuerungsinstrumente. Dem zweiten Teil der Tabelle kann entnommen werden, ob die angewandten Instrumente als geeignet beurteilt werden.

Etwas mehr als die Hälfte (59 %) der antwortenden Kanzler gab an, dass an ihrer Hochschule eine **Vision** vorhanden ist und 46 % sehen sie als geeignetes Instrument an. „Die Vision ist das Bewusstsein eines Wunschtraumes einer Änderung der Umwelt“.³⁹ Sie dient als Basis für die Ableitung von Grundsätzen der Tätigkeit einer Organisation. Diese Grundsätze sind im **Leitbild** einer Organisation verankert. Das Leitbild ist in fast allen Hochschulen (86 %) zu finden und wird von der Mehrheit (62 %) der Befragten als geeignet eingeschätzt.

Ungefähr zwei Drittel der Hochschulleitungen (69 %) bejahen das Vorhandensein von **hochschulinternen Zielvereinbarungen** und schätzen diese in ähnlichem Umfang (62 %) als geeignet ein. Drei von vier Hochschulen (73 %) führen außerdem eine **strategische Planung** durch, die den Prozess der Entwicklung einer Strategie beinhaltet, um ein festgelegtes Ziel mit angemessen definierten Ressourcen zu realisieren. Dieses auf den langfristigen Horizont abzielende Instrument wird von 64 % als zweckmäßig wahrgenommen.

Die **betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) des Jahresabschlusses** (63 %), die **Bilanz- und GuV-Planung** (63 %) und die **Liquiditätsplanung** (bis 1 Jahr) (63 %) werden von ca. zwei Dritteln der Hochschulen angewandt. Das erstgenannte (48 %) und zweitgenannte (45 %) Instrument wird von der Minderheit der Kanzler als geeignet eingeschätzt, wohingegen die Liquiditätsplanung (56 %) von etwas mehr als der Hälfte der Befragten als angemessen bewertet wird. Die **mittelfristige Finanzplanung (1 bis 4 Jahre)** ist im Vergleich zur kurzfristigen Liquiditätsplanung weiter verbreitet (76 %) und wird von ca. zwei Dritteln (64 %) als zweckmäßig eingeschätzt. Das **Budgetierungs-/Mittelverteilungssystem** ist das am meisten angewandte Planungs-, Berichts- und Steuerungsinstrument (91 %). Mehr als drei Viertel der Befragten (78 %) schätzen dieses Instrument an ihrer Hochschule als angebracht ein.

Kennzahlensysteme (z. B. eine Balanced Scorecard oder Wissensbilanz auf der Ebene der Hochschule) (46 %), **Risikomanagementsysteme** (Risikoinventur, -bewertung, -berichtsweisen)

³⁹ Hinterhuber (2004, S. 44)

(43 %) und insbesondere **Umweltmanagementsysteme** (z. B. nach EMAS) (18 %) sind die am wenigsten angewandten Planungs-, Berichts- und Steuerungsinstrumente. Sie werden außerdem von der Mehrheit der Kanzler als eher ungeeignet eingeschätzt (43 %, 40 % und 21 %). Die **Prozessanalysen (z. B. Prozessabläufe, Prozesskosten)** hingegen sind in fast zwei Dritteln (66 %) der Hochschulen zu finden und werden von der Mehrheit (59 %) als zweckmäßig angesehen.

M1: Planungs-, Berichts- und Steuerungsinstrumente	Wird angewandt			Bei Anwendung: Ist das Instrument geeignet?			
	Ja	Nein	Weiß ich nicht/keine Antwort	Geeignet	Teils/teils	Nicht geeignet	Noch nicht behandelt/keine Antwort
Vision	59 %	35 %	6 %	46 %	32 %	5 %	16 %
Leitbild	86 %	13 %	1 %	62 %	22 %	6 %	10 %
Hochschulinterne Zielvereinbarungen	69 %	27 %	4 %	61 %	22 %	4 %	13 %
Strategische Planung/Geschäftsplan/Business Plan	73 %	21 %	6 %	64 %	19 %	2 %	15 %
Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) des Jahresabschlusses	63 %	33 %	4 %	48 %	22 %	15 %	15 %
Bilanz- und GuV-Planung	63 %	32 %	4 %	45 %	20 %	17 %	18 %
Liquiditätsplanung (bis 1 Jahr)	62 %	34 %	4 %	56 %	17 %	10 %	18 %
Mittelfristige Finanzplanung (1 bis 4 Jahre)	76 %	19 %	5 %	64 %	20 %	3 %	13 %
Budgetierungs-/Mittelverteilungssystem	91 %	5 %	4 %	78 %	11 %	3 %	9 %
Kennzahlensystem (z. B. Balanced Scorecard auf Ebene der Hochschule)	46 %	49 %	5 %	43 %	26 %	13 %	18 %
Risikomanagementsystem (Risikoinventur, -bewertung, -berichtswesen)	43 %	50 %	7 %	40 %	24 %	10 %	26 %
Umweltmanagementsystem (z. B. nach EMAS)	18 %	72 %	10 %	21 %	27 %	17 %	35 %
Prozessanalysen (z. B. Prozessabläufe, Prozesskosten)	66 %	31 %	3 %	59 %	23 %	3 %	15 %

Tabelle 3: Planungs- Berichts- und Steuerungsinstrumente (Kanzler)
(Quelle: eigene Darstellung)

4.11.2 Qualitätsmanagementsysteme

Ganzheitliche Qualitätsmanagementsysteme, wie in Tabelle 4 ersichtlich, sind im Bereich der Hochschule eher selten anzutreffen. Ein **Total Quality Management (TQM)** wenden nur 13 % der Hochschulen an. Das **European-Foundation-for-Quality-Management-Modell (EFQM)** ist mit 21 % noch am häufigsten vertreten. Die Verbreitung eines Qualitätsmanagements nach **ISO-9000-ff.-Standards** ist ähnlich verbreitet (18 %) wie die Nutzung des EFQM. Insgesamt ist die Verbreitung ganzheitlicher Qualitätsmanagementsysteme relativ ernüchternd, was sich auch an der im Vergleich zu anderen Steuerungsinstrumenten eher gering eingeschätzten Eignung zeigt.

M2: Qualitätsmanagementsysteme	Wird angewandt			Bei Anwendung: Ist das Instrument geeignet?			
	Ja	Nein	Weiß ich nicht/keine Antwort	Geeignet	Teils/teils	Nicht geeignet	Noch nicht behandelt/keine Antwort
Total Quality Management (TQM)	13 %	71 %	16 %	12 %	22 %	18 %	48 %
European-Foundation-for-Quality-Management-Modell (EFQM)	21 %	62 %	17 %	16 %	24 %	14 %	46 %
ISO-9000-ff.-Standards	18 %	66 %	15 %	11 %	22 %	22 %	46 %

Tabelle 4: Qualitätsmanagementsysteme (Kanzler)
(Quelle: eigene Darstellung)

4.11.3 Qualitätsinstrumente

Die Qualitätssicherung von Lehre und Forschung gewinnt zunehmend an Bedeutung im Hochschulbereich. Der Wettbewerb um die besten Forschungsprojekte und um die besten Studierenden sowie um personelle und finanzielle Ressourcen bedingt die Nachfrage nach Instrumenten zur Qualitätsmessung in Lehre und Forschung. In Tabelle 5 werden Nutzung und Eignung der Qualitätsinstrumente aufgezeigt, die im Kontext der Studie erhoben wurden.

Peer Reviews sind bei den Qualitätsinstrumenten mit insgesamt 64 % noch vergleichsweise wenig vertreten. Diesem Verfahren wird auch nur von ungefähr jeder zweiten Hochschule eine Eignung (52 %) zugesprochen. Immer häufiger scheint sich das **Benchmarking mit anderen Hochschulen** durchzusetzen. Ungefähr drei von vier Hochschulen (72 %) wenden das Verfahren an, jedoch wird es von nur 57 % als zweckmäßig eingeschätzt.

Die **Akkreditierung** ist ein weitverbreitetes Qualitätsinstrument, um die Qualität der Lehre zu sichern. Obwohl die Kosten nicht ganz unumstritten sind, wenden fast alle befragten Hochschulen (94 %) die Akkreditierung an. Mögliche Ursachen dafür sind zum einen die Nachfrage des Marktes nach Akkreditierungen, um Weiterbildungswillige und Studierende anziehen zu können und zum anderen die rechtliche Verankerung. Daher ist die Einschätzung der Eignung der Akkreditierung insbesondere von Interesse, denn im Vergleich zur Nutzung schätzen nur 62 % der Hochschulen die Akkreditierung als zweckmäßig ein. Auch die **hochschuldidaktischen Weiterbildungsangebote** (93 %) und **wissenschaftlichen Weiterbildungsangebote** (85 %) sind bei fast allen befragten Hochschulen etabliert. Sie werden mit 77 % bzw. 68 % als eher geeignet angesehen.

M3: Qualitätsinstrumente	Wird angewandt			Bei Anwendung: Ist das Instrument geeignet?			
	Ja	Nein	Weiß ich nicht/keine Antwort	Geeignet	Teils/teils	Nicht geeignet	Noch nicht behandelt/keine Antwort
Peer Review	64 %	27 %	10 %	52 %	22 %	5 %	20 %
Benchmarking mit anderen Hochschulen	72 %	23 %	5 %	57 %	27 %	4 %	11 %
Akkreditierung	94 %	4 %	2 %	62 %	25 %	3 %	10 %
Hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote	93 %	4 %	3 %	77 %	11 %	1 %	10 %
Wissenschaftliche Weiterbildungsangebote	85 %	10 %	6 %	68 %	18 %	1 %	13 %
Anwendung der Grundsätze zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis der DFG	68 %	22 %	10 %	59 %	14 %	4 %	23 %
Preise für gute Lehre	66 %	31 %	3 %	58 %	20 %	6 %	15 %
Preise für gute Forschung	51 %	43 %	6 %	52 %	23 %	8 %	17 %
Abbrecheranalysen	74 %	24 %	3 %	66 %	16 %	6 %	12 %
Absolventenbefragungen	92 %	5 %	3 %	78 %	13 %	0 %	9 %
Zufriedenheitsbefragungen von Studierenden	86 %	10 %	4 %	75 %	14 %	1 %	10 %
Studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung	96 %	3 %	1 %	78 %	14 %	1 %	8 %
Mentoring- und Tutorienprogramme	82 %	13 %	5 %	71 %	15 %	2 %	11 %
Studierendenservices	89 %	6 %	6 %	75 %	10 %	1 %	14 %
Qualitätssicherungsmittel	77 %	8 %	15 %	64 %	13 %	2 %	20 %
Berufungsordnungen	80 %	15 %	6 %	68 %	12 %	1 %	20 %
Qualitätsmessung mittels Kennzahlen und Indikatoren	69 %	25 %	6 %	55 %	26 %	6 %	13 %

Tabelle 5: Qualitätsmanagementsysteme (Kanzler)
(Quelle: eigene Darstellung)

Die steigende Aufmerksamkeit über wissenschaftliches (Fehl-)Verhalten sowie die damit verbundenen Imageschäden führen zur Frage, ob die **Grundsätze zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis der Deutschen Forschungsgemeinschaft** (DFG) bei den Hochschulen angewandt werden. Dies bejahten immerhin 68 % der antwortenden Hochschulen, aber nur 59 % halten dieses Instrument für zweckmäßig.

Des Weiteren wurden die Hochschulen befragt, ob diese Preise für Lehre und Forschung vergeben. **Preise für gute Lehre** werden an zwei von drei Hochschulen (66 %) vergeben, wohingegen **Preise für gute Forschung** nur an einer von zwei (51 %) Hochschulen verliehen werden. Beide Instrumente werden auch nur von etwas mehr als der Hälfte der antwortenden Hochschulen (58 % bzw. 52 %) als geeignet betrachtet.

Scheiden Studierende bewusst oder unbewusst ohne abgeschlossenes Studium aus der Hochschule aus, ist das für sie in der Regel ein prekärer Einschnitt. Außerdem sind es für den Staat verlorene Ausbildungskosten. Aus diesem Grund ist eine Ursachenanalyse zur Identifikation der Gründe des Abbruchs von hoher Bedeutung. Auf der Grundlage dessen kann dann mit den richtigen Maßnahmen gegengesteuert werden. In der Studie gaben ungefähr drei Viertel (74 %) der Hochschulen an, dass sie **Abbrecheranalysen** anwenden und 66 % schätzen diese als geeignet ein. Weiterhin wurde auch nach Analysen bzgl. fertig ausgebildeter Studierender gefragt. **Absolventenbefragungen** werden sehr oft durchgeführt (92 %) und werden mit 78 % überdurchschnittlich oft als geeignet im Vergleich zu anderen Qualitätsinstrumenten eingeschätzt.

Zufriedenheitsbefragungen von Studierenden (86 %), **studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung** (96 %), **Mentoring-** und **Tutorenprogramme** (82 %) und **Studierendenservices** (89 %) sind weitere Instrumente, die häufig bis sehr häufig an den Hochschulen Anwendung finden. Sie werden außerdem als überdurchschnittlich geeignet eingeschätzt (75 %, 78 %, 71 %, 71 %).

Qualitätssicherungsmittel (77 %), **Berufungsordnungen** (80 %) sowie **Qualitätsmessung mittels Kennzahlen und Indikatoren** (69 %) werden bei der Mehrheit der Hochschulen genutzt. Qualitätssicherungsmittel (64 %) und Berufungsordnungen (68 %) sind durchschnittlich geeignet wohingegen die Eignung der Qualitätsmessung mittels Kennzahlen mit 55 % als unterdurchschnittlich eingeschätzt wird.

4.11.4 Wirtschaftlichkeitsrechnung

Tabelle 6 zeigt die Nutzung der Instrumente der Wirtschaftlichkeitsrechnung im Überblick. Obwohl die **Doppik** mittlerweile häufig in den Hochschulgesetzen der Länder verankert ist, stellt sie noch keine gängige Praxis an den Hochschulen dar. Nur etwas mehr als die Hälfte (57 %) der befragten Hochschulleitungen geben an, dass sie ihre Bücher entsprechend der Doppik führen. Die **Kameralistik** als weiteres Verfahren der Buchführung wird von nur 41 % der Hochschulen genutzt. Unter Beachtung der Eignung zeigt sich, dass die Doppik mit 48 % weitaus besser als Grundform des Rechnungswesens erachtet wird als die Kameralistik mit 23 %.

Die überwiegende Mehrheit der Hochschulen wendet die **Kosten- und Leistungsrechnung** (87 %) bzw. verwandte Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung wie die **Kostenartenrechnung** (83 %), **Kostenstellenrechnung** (86 %) und **Kostenträgerrechnung** (72 %) an. Die Kosten- und Leistungsrechnung (66 %) und die Kostenstellenrechnung (65 %) werden innerhalb der Wirtschaftlichkeitsinstrumente als eher geeignet und die Kostenartenrechnung (59 %) sowie die Kostenträgerrechnung (54 %) als durchschnittlich geeignet eingeschätzt.

Die **Plankalkulation für Drittmittelprojekte** (84 %) wird von den Hochschulen oft angewandt. Die **Nachkalkulation für Drittmittelprojekte** (69 %) ist hingegen weniger stark verbreitet. Hierbei ist jedoch zu hinterfragen, ob nicht insbesondere eine Nachkalkulation sinnvoll für den Soll-Ist-Vergleich und das Projektcontrolling von größeren Projekte ist. Beide Verfahren werden als eher geeignet (75 %, 64 %) eingeschätzt. Eine **Plankalkulation für die Durchführung der Lehre** führen nur wenige Hochschulen durch (42 %) und eine **Nachkalkulation** findet noch seltener Anwendung (27 %). Beide Instrumente werden als kaum geeignet (39 %, 31 %) eingeschätzt. Noch seltener wird die **Grenzkostenrechnung** (z. B. eine Trennung in fixe und variable Kosten je Student) an den Hochschulen genutzt. Nur ca. ein Viertel (26 %) wendet die Grenzkostenrechnung an. Die Eignung liegt mit 27 % auf einem ähnlich niedrigen Niveau.

Wenig verbreitet ist auch die statische **Investitionsrechnung für Investitionsvorhaben** (z. B. Kosten-/Gewinnvergleich). Nur 32 % der antwortenden Hochschulen wenden dieses Instrument an und schätzen es mit 32 % als eher begrenzt geeignet ein. Die **Cash-Flow-Rechnung** nutzt mehr als ein Drittel der Hochschulen (40 %). Dennoch schätzen nur 22 % der Hochschulen die Cash-Flow-Rechnung als eindeutig geeignet ein.

M4: Wirtschaftlichkeitsrechnungen	Wird angewandt			Bei Anwendung: Ist das Instrument geeignet?			
	Ja	Nein	Weiß ich nicht/keine Antwort	Geeignet	Teils/teils	Nicht geeignet	Noch nicht behandelt/keine Antwort
Doppik	57 %	34 %	9 %	48 %	15 %	14 %	23 %
Kameralistik	41 %	46 %	12 %	23 %	23 %	34 %	20 %
Kosten- und Leistungsrechnung	87 %	10 %	3 %	66 %	21 %	3 %	11 %
Kostenartenrechnung	83 %	13 %	4 %	59 %	24 %	4 %	13 %
Kostenstellenrechnung	86 %	10 %	4 %	65 %	20 %	3 %	12 %
Kostenträgerrechnung	72 %	20 %	8 %	54 %	25 %	6 %	15 %
Plankalkulation für Drittmittelprojekte	84 %	11 %	4 %	75 %	10 %	3 %	13 %
Nachkalkulation für Drittmittelprojekte	69 %	23 %	8 %	64 %	15 %	4 %	18 %
Plankalkulation für die Durchführung der Lehre	42 %	49 %	9 %	39 %	25 %	11 %	24 %
Nachkalkulation für die Durchführung der Lehre	27 %	62 %	11 %	31 %	28 %	14 %	27 %
Grenzkostenrechnung (z. B. fixe und variable Kosten je Student)	26 %	68 %	6 %	27 %	27 %	20 %	27 %
Statische Investitionsrechnung für Investitionsvorhaben (z. B. Kosten-/Gewinnvergleich)	32 %	58 %	10 %	32 %	28 %	15 %	25 %
Cash-Flow-Rechnung	40 %	51 %	9 %	22 %	29 %	18 %	31 %

Tabelle 6: Wirtschaftlichkeitsrechnungen (Kanzler)
(Quelle: eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis

- Abernethy, M. A. & Lillis, A. M. (2001). Interdependencies in organization design: A test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research*, 13. Jg., S. 107 - 129.
- Andrews, R. (2008). Perceived environmental uncertainty in public organizations: An empirical exploration. *Public Performance & Management Review*, 32. Jg., Heft 1, S. 25 - 50.
- Baum, H.-G.; Coenenberg, A. G. & Günther, T. (2013). *Strategisches Controlling*, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Chung, T. K. J., Harrison, G. L. & Reeve, R. C. (2009). Interdependencies in organization design: A test in universities. *Journal of Management Accounting Research*, 21. Jg., S. 55 - 73.
- Coenenberg, A. G., Fischer, T., & Günther, T. (2016). *Kostenrechnung und Kostenanalyse*, 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13. Jg., Heft 3, S. 319 - 340.
- Goebel, S. & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87. Jg., Heft 2, S. 185 - 219.
- Günther, T., John, S. & Schmidt, U. (2013). Controllingsysteme der deutschsprachigen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz – Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, Heft 174/13.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations & Society*, 31. Jg., Heft 6, S. 529 - 558.
- Hinterhuber, H. H. (2004). *Strategische Unternehmensführung II: Strategisches Handeln*, 7. Auflage, Berlin: Erich Schmidt.
- Horváth, P. (1978). Controlling – Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions- und Koordinationsprobleme der Führung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 48. Jg., Heft 3, S. 194 - 208.
- Horváth, P., Gleich, R. & Seiter, M. (2015). *Controlling*, 13. Auflage, München: Vahlen.
- Hutzschenreuter, J. (2009). *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises*, Wiesbaden: Gabler.
- Jaworski, B. J. & MacInnis, D. J. (1989). Marketing jobs and management controls: Toward a framework. *Journal of Marketing Research*, 26. Jg., Heft 4, S. 406 - 419.
- Küpper, H.-U. (1987). Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: W.-A. Scheer (Hrsg.), *Rechnungswesen und EDV*, 8. Saarbrücker Arbeitstagung 1987, (S. 82 - 116), Heidelberg: Springer.
- Küpper, H.-U., Friedl, G., Hofmann, C., Hofmann, Y. & Pedell, B. (2013). *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Legris, P., Ingham, J., & Colletette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 40. Jg., Heft 3, S. 191 - 204.

- Mahlendorf, M. D., Kleinschmit, F. & Perego, P. (2014). Relational effects of relative performance information: The role of professional identity. *Accounting, Organizations & Society*, 39. Jg., Heft 5, S. 331 - 347.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. London: Prentice Hall.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, J. H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3. Jg., Heft 3, S. 546 - 562.
- Müller-Böling, D. (2000). *Die entfesselte Hochschule*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Ouchi, W. G. & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20. Jg., Heft 4, S. 559 - 569.
- Peters, M. A. (2013). Managerialism and the neoliberal university: Prospects for new forms of "open management" in higher education. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 5. Jg., Heft 1, S. 11 - 26.
- Röber, M. (2010). Veränderung im Steuerungsverhältnis von Politik und Hochschulmanagement. In: Syncwork AG (Hrsg.), *Hochschulsteuerung im Spannungsfeld interner und externer Anforderungen*, (S. 21 - 31), Weimar: VDG.
- Schomburg, Flöther & Wolf (2012). *Wandel von Lehre und Studium an deutschen Hochschulen – Erfahrungen und Sichtweisen der Lehrenden*, Projektbericht. Kassel.
URL: http://www.hrk-nexus.de/uploads/media/HRK_nexus_LESSI.pdf, zuletzt abgerufen am: 19.11.2018
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Review Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35. Jg., Heft 2, S. 292 - 327.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurements, and validation. *Academy of Management Journal*, 38. Jg., Heft 5, S. 1442 - 1465.
- Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations & Society*, 24. Jg., Heft 1, S. 77 - 92.
- Weber, J. & Schäffer, U. (1999). Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling? *Die Betriebswirtschaft*, 59. Jg., Heft 6, S. 731 - 747.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations & Society*, 32. Jg., Heft 7/8, S. 757 - 788.

Diese Seite wurde absichtlich leergelassen.
This page is intentionally left blank.

Diese Seite wurde absichtlich leergelassen.
This page is intentionally left blank.

Diese Seite wurde absichtlich leergelassen.
This page is intentionally left blank.

