



4. Forum Hochschulräte

6. Juni 2011, Berlin

# Berichtswesen, Kennzahlen, Controlling als Instrumente der Hochschulsteuerung – Möglichkeiten und Grenzen

Dr. Michael Breitbach

Kanzler der

Justus-Liebig-Universität Gießen

- Zu Grundfragen des externen hochschulischen Berichtswesens, thematische Fokussierung
- Aktueller Bedarf von Organen mit strategischen und Aufsichtsfunktionen
  - ➔ Landesministerien
  - ➔ Hochschulräte

- Zu Gründen und Anlässen
  - ➔ Neues Stadium im Hochschulreformprozess
  - ➔ Landespolitische Herausforderungslage im föderalen Wettbewerb
    - Studierendenaufwuchs
    - Demographische Entwicklung
    - Schuldenbremse

## Berichte als Grundlage für

- ➔ Rechenschaftslegung
  - Vergangenheitsbezug
  - Verantwortungsnahme
  
- ➔ strategisches Handeln
  - Zukunftsbezug
  - Entscheidungsorientierung

## Berichtsadressaten staatsfinanzierter Hochschulen

- Trägerländer (Parlament, Regierung, Ministerien)
- Hochschulische Verantwortungsträger (Präsidien, Hochschulräte, Senate, Dekanate)
- Förderorganisationen (DFG, DAAD, Wissenschaftsrat, BMBF, Ressortministerien, EU, Stiftungen, sonstige Drittmittelgeber)
- Ämter für Landes- und Bundesstatistik
- Öffentlichkeit, Rankingagenturen, etc.

## Gegenstandsbezug: Aufgabenbereich der Adressaten

- Hochschulpolitische Entwicklung und Gestaltung des Landes für ihre Hochschulen und ihr Hochschulsystem
- Eigenverantwortung der autonomisierten Hochschule
- Förderinstitutionen als Elemente des Hochschulmarktes
  - ➔ Rechenschaft, Informationsgrundlagen für Förderstrategie

## Vielfalt an Berichtsadressaten

- Aufgaben und Zweckbezug der Adressaten berücksichtigen
- Einbezug möglichst vieler Berichtsadressaten:
  - Abstimmungsbedarf unter den Berichtsadressaten
  - Standardisierung und Vergleichbarkeit
  - Aufwandsminimierung
- ➔ Bedarf an Kooperationen möglichst aller Berichtsadressaten („Kooperationsprinzip“)

Ausrichtung des Berichtssystems für die Akteure innerhalb eines Landes auf das jeweils bestehende Steuerungssystem

- Instrumente des NPM (inzwischen in den meisten Ländern eingeführt)
  - Zielvereinbarungen
  - Mittelverteilungssysteme (LOM)

(Prinzip der Kompatibilität)



Konkretisierungsbedarf der Aufgaben hinsichtlich der Ziele für Berichtszwecke:  
(Konkretisierungsprinzip)

- ➔ Rechenschaftslegung
- ➔ Generierung von Steuerungswissen
- ➔ Generierung von Orientierungswissen

Aus Zielen sind Strukturen und Elemente des Berichtswesens, Umfang, Dichte und Tiefe abzuleiten  
(Prinzip der Angemessenheit)

- ➔ Eignung / Erforderlichkeit

➔ Über Ausgestaltung sollte eine Verständigung herbeigeführt werden; eventuell Beteiligung von Experten  
(Prinzip der Abstimmung)

Wahl geeigneter Berichtsformen:

- ➔ Daten, Kennzahlen, Indikatoren
- ➔ Fließtexte

Mix aus deskriptiven Berichtsformen nutzen  
(ergänzend und kontrollierend)

- ➔ Grenzen der Aussagekraft
- ➔ Methodische Anfälligkeit
- ➔ Beschränkungen zeitlicher Perspektiven

Wahl der Berichtsformen sollte vereinbart werden.

## Definitionsbedarf für alle Berichtsformen

- Daten, Kennzahlen, Indikatoren
  - Fließtexte
- 
- Sicherung der Vergleichbarkeit
  - Standards entwickeln

Abstimmungsbedarf für Definitionen mit möglichst vielen Berichtsadressaten.  
(Prinzip der Einheitlichkeit)

## Kommunikationsbedarf

- ➔ über die formale und inhaltliche Ausgestaltung des Berichtswesens
- ➔ über Auswertung und Interpretation der Berichte
  - Rechenschaftslegung
  - Vorbereitung von Entscheidungen

➔ Berichtswesen erzeugt hohen Kommunikationsbedarf

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Für Rückfragen:  
[breitbach@admin.uni-giessen.de](mailto:breitbach@admin.uni-giessen.de)**