

## Fallstudie Controlling (SS 2020)

Prof. Dr. Frank Ziegele

Sie sind damit beauftragt, für das Controlling an Ihrer Universität ein Zukunftskonzept zu entwickeln. Sie beginnen mit einer Bestandsaufnahme der bisherigen Praxis, die u.a. Folgendes ergibt:

- Sie haben auf zentraler Ebene zwei Controllingabteilungen, eine für strategisches und eine für operatives Controlling mit insgesamt 6 Mitarbeitern.
- Das strategische Controlling begleitet Planungsprozesse, unterstützt Akkreditierungsverfahren, versucht interne Forschungspotenziale zu identifizieren usw. Es hat aber große Schwierigkeiten, an Daten aus dem operativen Controlling heranzukommen, denn der/die Leiter\*in des operativen Controllings blockt die Informationswünsche ab. Gleichzeitig landen unterschiedliche ad-hoc-Anforderungen aus dem Rektorat beim strategischen Controlling, von der Präsentation für die Rektor\*in bis zur Vorbereitung der Exzellenzinitiative.
- Im operativen Controlling werden v.a. die externen Anforderungen an Controlling befriedigt: Amtliche Statistik, Kennzahlenset des Landes u. ä. Für jede dieser Anforderungen gibt es zuständige Personen die eigene Datenbanken dafür aufgebaut haben. Einige Mitarbeiter\*innen verfassen Analysen zu ihren Arbeitsbereichen, z.B. Zeitreihen und Kausalanalysen zur Entwicklung der Studierendenzahlen. Diese Analysen werden regelmäßig auf der Website des Controllings veröffentlicht. Diese Ausrichtung des Controllings hat dazu geführt, dass Controlling in der Uni als etwas stark Außengesteuertes wahrgenommen wird, das der Uni wenig bringt.
- Daneben kämpft das operative Controlling damit, dass die Qualität und Plausibilität, der von den Fachabteilungen der Verwaltung gepflegten Daten schlecht ist und viel Zeit mit Plausibilitätsprüfungen verbraucht wird. Man fühlt sich deswegen als „Datenknecht“.
- Alle Controller\*innen bemängeln, dass das Rektorat ihnen keine klaren Ziele vorgibt, nach denen sie die Controllinginstrumente inhaltlich ausrichten können. Gleichzeitig bemängelt das Rektorat, dass das Controlling zu wenig Inputs zur fundierten Erarbeitung von Zielen liefert.
- Die Dekan\*innen empfinden das zentrale Controlling als Belastung: Von dort werden ständig Daten abgefordert, man weiß nicht wofür. Wenn man selbst eine Frage hat, weiß man nicht, an wen man sich wenden soll. Eine Fakultät hat Informationen über Betreuungsrelationen angefordert, die aber erst nach Wochen kamen, weil das Controlling keinen Zugriff auf Personaldaten hat, die in der Personalabteilung verwaltet werden. Eine Fakultät ist allerdings mit dem Controlling zufrieden, weil der Fakultätsgeschäftsführer einen guten Draht zu einer



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - 4.0 Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Ausgenommen von dieser Lizenz sind Organisationslogos, falls gekennzeichnet einzelne Abbildungen oder sonstiges Drittmateriale sowie Personen auf Bildern.

Controllerin hat. Den Fakultäten wird darüber hinaus regelmäßig eine unsortierte lange Liste mit Studierendendaten zur Verfügung gestellt, die sie nutzen können.

- Die Professor\*innen haben Angst vor dem Controlling, weil sie unakademische Vorgehensweisen befürchten. Auch zu viel Leistungstransparenz wird gescheut.
- Externe Ereignisse (z.B. Erstellung von Rankings) brechen immer wieder unvorbereitet über das Controlling herein; wenn die Uni schlecht abschneidet, will die Rektor\*in eine Ursachenanalyse, die so schnell nicht beschaffbar ist.
- Als wichtiges strategisches Ziel stellt sich die Erhöhung der Studienanfängerzahl heraus. Das Rektorat will die Fakultäten zu höheren Aufnahmezahlen verpflichten, weiß aber nicht welche Bereiche mehr Studierende verkraften können und wo Prioritäten gesetzt werden sollen. Die Fakultäten sagen „bei uns geht nichts“. Man erhofft sich Hilfe vom Controlling.

Gehen Sie auf folgende Fragen ein:

- (a) Welche Probleme liegen an der Universität in Bezug auf das Controlling vor?
- (b) Welche Ziele lassen sich daraus für ein Controlling-Zukunftskonzept ableiten?
- (c) Welche konkreten Maßnahmen würden Sie im Rahmen des Zukunftskonzepts vorschlagen?



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - 4.0 Lizenz](#). Ausgenommen von dieser Lizenz sind Organisationslogos, falls gekennzeichnet einzelne Abbildungen oder sonstiges Drittmaterial sowie Personen auf Bildern.