

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	v
Abkürzungsverzeichnis	1
Einleitung	7
Problemstellung	7
Zielsetzung	8
Vorgehensweise	9
Teil 1: Grundlagen	11
Kapitel 1: Hochschule	13
Begriff	13
Wesen	15
Bildungspolitische Aspekte	16
Bildungspolitik und Gesellschaft	17
Bildungspolitik und Wirtschaft	20
Bildungspolitik und soziokulturelles Umfeld	22
Bildungspolitik und Politik (Staat und Verwaltung)	22
Bildungspolitik und Wissenschaft	23
Finanzwissenschaftliche Aspekte	24
Juristische Aspekte	26
Betriebswirtschaftliche Aspekte	28
Hochschulpolitik	41
Einleitung	41
Grundlagen	42
Zielsystem	53
Strategien	58
Mittel	61
Zielerfüllung	61

Kapitel 2: Controlling	63
Begriffe	63
Control, Controlling und Controller	63
Historische, regionale und sprachliche Besonderheiten	66
Branchen- und unternehmungsspezifische Besonderheiten	67
Controlling - Definitionen	67
Wesen	70
Einleitung	70
Controller-Konzept	70
Einleitung	70
Einordnung in das Führungs- und Unternehmungskonzept	74
Controlling und Führungskonzept	77
Controlling und Planung	77
Controlling und Kontrolle	80
Controlling und Organisation	84
Controlling und Unternehmungskonzept	87
Controlling und Leistungswirtschaft (Marketing)	87
Controlling und Finanzwirtschaft	89
Controlling und Personalwirtschaft	91
Gestaltungsfaktoren	92
Funktionelle Aspekte (Aufgabengebiete)	95
Institutionelle Aspekte	101
Zentrale oder dezentrale Controlling-Hilfsinstanz ?	101
Vor- und Nachteile einer zentralen Lösung	103
Vor- und Nachteile einer dezentralen Lösung	104
Vor- und Nachteile einer kombinierten Lösung	104
Controlling-Hilfsinstanz - Linien- oder Stabsstelle ?	105
Controlling-Hilfsinstanz in der Matrixorganisation	108
Einleitung	108
Matrix-Leitung	110
Matrix-Stellen	110
Matrix-Schnittstellen	110
Eingliederung der Controlling-Hilfsinstanz in die Matrixorganisation	111
Zentrale Stabsstelle in der Matrixorganisation	112
Controlling-Hilfsinstanz als Matrix-Stelle	113
Kombinierte Lösung	113
Instrumentale Aspekte	115

Kapitel 3: Controlling für Hochschulen	119
Controlling im öffentlichen Bereich	119
Controlling und Planung	121
Controlling und Kontrolle	123
Externe Kontrollen	123
Interne Kontrollen	124
Notwendigkeit und Wirksamkeit der Kontrollen	125
Controlling und Organisation	126
Controlling und Leistungswirtschaft (Marketing)	128
Controlling und Finanzwirtschaft	129
Controlling und Personalwirtschaft	130
Controlling im Hochschul-Bereich	132
Gestaltungsfaktoren der Hochschulcontroller-Konzeption	132
Ziele der Hochschule	132
Situative Gegebenheiten	133
Controllertypen	135
Der Hochschulcontroller als Registrator	136
Der Hochschulcontroller als Navigator	136
Der Hochschulcontroller als Innovator	138
Der idealtypische Hochschulcontroller	138
Funktionelle Aspekte	139
Sachzielorientiertes Controlling	139
Formalzielorientiertes Controlling	143
Information	147
Koordination	149
Institutionelle Aspekte	150
Instrumentale Aspekte	152
Teil 2: Die Universität Zürich	159
Kapitel 4: Geschichte, Rechtsgrundlagen, wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung	161
Einleitung	161
Historische Entwicklung	161
Gründung	162
Die Universität in den Jahren 1833 - 1883	164
Die Universität in den Jahren 1883 - 1933	165
Die Universität von 1933 bis heute	166
Rechtsform	173

Rechtliche Grundlagen	173
Erlasse des Bundes	174
Erlasse des Kantons Zürich	180
Erlasse des Souveräns	180
Erlasse des Kantonsrates	181
Erlasse des Regierungsrates	181
Erlasse der Direktionen	183
Erlasse der intermediären Gremien	184
Erlasse des Erziehungsrates	184
Erlasse der Hochschulkommission	185
Erlasse der Universitätsorgane	185
Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung	186
Kapitel 5: Hochschulpolitische Organe	193
Übersicht	193
Eidgenössische Organe	195
National- und Ständerat (Parlament)	196
Ständige Kommissionen für Wissenschaft und Forschung	198
Bundesrat	198
Eidgenössisches Departement des Innern (EDI)	200
Koordinationskonferenz für Fragen der Wissenschaftspolitik	201
Bundesamt für Bildung und Wissenschaft (BBW)	201
Schweizerischer Schulrat	203
Kommission zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (KWF) ...	204
Schweizerische Hochschulrektorenkonferenz (SHRK)	204
Schweizerische Hochschulkonferenz (SHK)	205
Fachstelle für Hochschulbauten (FHB)	207
Kommission für medizinische Fragen (CEPREM)	207
Hochschulplanungskommission (HPK)	207
Informatik-Kommission (CICUS)	209
Kommission für Universitätsbibliotheken (KUB)	209
Weiterbildungskommission (WBK)	209
Schweizerischer Wissenschaftsrat (SWR)	210
Schweizerischer Nationalfonds (SNF)	211
Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK)	212
Konferenz der Dienstchefs für das Hochschulwesen	212
Schweizerische Akademien	213
Schweizerische Akademie der Naturwissenschaften (SANW)	213
Schweizerische Akademie der medizinischen Wissenschaften (SAMW)	214
Schweizerische Akademie der Geisteswissenschaften (SAGW)	215

Schweizerische Akademie der technischen Wissenschaften (SATW)	216
Vereinigung schweizerischer Hochschuldozenten	217
Verband der schweizerischen Studentenschaften (VSS)	217
Kantonalzürcherische, der Universität übergeordnete Staatsorgane	217
Aktivbürgerschaft (Volk)	217
Kantonsrat (KR)	219
Kommissionen des Kantonsrates	220
Finanzkommission (FK)	221
Geschäftsprüfungskommission (GPK)	221
Regierungsrat (RR)	221
Direktionen	223
Erziehungsdirektion (ED)	224
Erziehungsrat (ER)	225
Hochschulkommission (HK)	225
Finanzdirektion (FD)	227
Gesundheitsdirektion (GD)	230
Baudirektion (BD)	232
Abteilung Universitätsbauten	234
Abteilung Universitätsspital-Bauten	234
Amt für technische Anlagen und Lufthygiene (ATAL)	234
Leitende Organe der Universität	235
Senat	235
Senatsausschuss (SA)	236
Rektor und Prorektoren	237
Kommissionen	239
Senatskommissionen	240
Planungskommission	240
Kommission zur Förderung des akademischen Nachwuchses	240
Disziplinarausschuss	240
Senatsausschusskommissionen	241
Forschungskommission	241
Informatikkommission	241
Beirat des Forschungsausschusses	242
Immatrikulationskommission	242
Kommission für Universitätsgeschichte	242
Ad hoc - Kommission "Nebentätigkeit und Erfindungen von Professoren"	242
Rektoratskommissionen	243
Forschungsausschuss des Rektorates	243
Kommission für audiovisuelle Lehrmittel (AV-Kommission)	243
Kommission "Collegium Generale"	244
Kommission "Betriebsausschuss Universität Zürich-Irchel (BUZI)"	244

Kommission für interdisziplinäre Veranstaltungen der Universität und der ETH Zürich (KIV)	244
Kommission "Senioren-Universität"	244
Kommission "Gymnasium-Universität"	244
Universitätsverwaltung	245
Fakultäten	247
Institute, Seminarien und Kliniken	249
Institutsvorsteher/Akademische Lehrer	250
Wissenschaftliches Personal	253
Administrative und technische Mitarbeiter	254
Kompetenzverteilung und Entscheidungswege	254
Antragsweg im Bereich der Lehre und Forschung	256
Antragsweg im Bereich der Ressourcen	256
 Kapitel 6: Politik der Universität	 259
Einleitung	259
Lagebeurteilung	261
Grundsätze der Universität	261
Analyse der Umwelt	262
Analyse der Universität	264
Leistungsauftrag (Ziele)	266
Sachziele	266
Formalziele	269
Strategien	270
Übersicht	270
Lehrveranstaltungen	272
Forschungsprogramme	273
Dienstleistungen	276
Mittel	278
Einleitung	278
Personal	279
Bauten und Räume	283
Einrichtungen	285
Finanzen	289
Steuerungsaufgaben des Rektors	293
Schlussfolgerungen	296

Kapitel 7: Informations-, Berichts- und Koordinationssystem **301**

- Einleitung 301
- Informationssystem 302
 - Information und Informationssystem 302
 - Informationsarten 303
 - Aufgabe des Informationssystems 304
 - Bestimmungsfaktoren des Informationssystems 305
 - Natur der Probleme 305
 - Beteiligte Individuen und soziale Umwelt 310
 - Inputdaten (Einsatzdaten) 311
 - Strukturdaten 314
 - Outputdaten (Leistungsdaten) 316
 - Reale Gegebenheiten (physikalische Umwelt) 320
 - Informationsverarbeitungsprozess 320
 - Informationsbedarf des Rektorates 320
 - Normaler Informationsbedarf 322
 - Ausserordentlicher Informationsbedarf 324
 - Probleme der Bedarfsermittlung 324
 - Informationsgewinnung 326
 - Informationsverarbeitung 329
 - Informationsspeicherung 331
 - Informationsübermittlung 331
- Berichtswesen 331
 - Einleitung 331
 - Kennzahlen 332
 - Standardberichte 340
 - Spezialberichte 343
- Koordinationssystem 346
 - Einleitung 346
 - Koordination im akademischen Bereich 346
 - Koordination auf Bundesebene 347
 - Koordination auf Hochschulebene 348
 - Koordinationsprobleme 349
 - Koordination im Bereich der Ressourcen 353
 - Koordination auf Bundesebene 353
 - Koordination auf Hochschulebene 354
 - Koordinationsinstanzen 355
 - Koordinationsinstrumente 356

Kapitel 8: Instrumentale Aspekte	350
Verknüpfung des Informations- und Koordinationssystems mit dem Führungsprozess	359
Einleitung	359
Die mittelfristige Planung	361
Verfahren	362
Inhalt	363
Studienanfänger- und Studentenprognosen	363
Akademische Aktivitäten	365
Personalplanung	365
Raum- und Bauplanung	365
Apparativ-technische Planung	366
Finanzplanung	366
Die kurzfristige Planung (Budgetierung)	369
Einleitung	369
Verfahren	370
Inhalt	373
Berufungen	375
Verfahren	375
Inhalt	378
Stellenbewirtschaftung	380
Ausgangslage	380
Berner Punktesystem	381
Universität Zürich	384
Kontrolle (Realisierungsüberwachung)	388
Plankontrolle	388
Budgetkontrolle	391
 Kapitel 9: Institutionelle Aspekte	 395
Einleitung	395
Kriterien für die hierarchische Einordnung	396
Hierarchische Einordnung	397
Einordnung auf Regierungsebene	397
Einordnung auf Direktionsebene	400
Finanzdirektion	400
Projektbezogenes (Mikro-) Controlling	401
Finanzhaushaltsbezogenes Controlling	403
Erziehungsdirektion	405
Einordnung auf der Universitätsebene	407
Einordnung in den Bereich Ressourcen	407

Einordnung in die Abteilung Organisation und EDV	410
Einordnung auf der Rektoratsebene	411
Vorgehensweise bei der Einführung	414
Anforderungen an den Hochschul-Controller	415
Einleitung	415
Zielsetzung	416
Aufgaben	417
Kompetenzen	418
Anforderungen	419
Kapitel 10: Zusammenfassung und Schlussbetrachtungen	421
Literaturverzeichnis	427

TABELLENVERZEICHNIS

1. Control, Controlling, Controller	65
2. Ergebnisorientierte Kontrollinformationen	83
3. Verfahrenorientierte Kontrollen und Sicherungsmassnahmen	84
4. Controllingfunktionen	98
5. Controller - Instrumente	116
6. Controllertypen	137
7. Museumsbesucherzahlen 1987	190
8. Finanzkompetenzen des Soveräns	219
9. Finanzkompetenzen des Kantonsrates	219
10. Kompetenzordnung der Universität Zürich	255
11. Umweltfelder und deren Einflüsse auf das Verhalten der Universität	263
12. Strategien zur Erfüllung der Dienstleistungsfunktion	277
13. Betreuungsrelationen an den einzelnen Fakultäten im Jahre 1987	281
14. Ziele, Strategien und Mittel der Hochschulpolitik	295
15. Allgemeine Anforderungen an hochschulpolitische Entscheidungen	297
16. Entscheidungen, Informationsbereiche und -quellen	309
17. Primäre Einsatzdaten (Demographie, Volkswirtschaft)	312
18. Primäre Einsatzdaten (Lehre)	313
19. Primäre Einsatzdaten (Forschung)	314
20. Sekundäre Einsatzdaten (Personal, Bauten und Räume, Sachmittel, Finanzen)	315

21. Primäre Leistungsdaten	318
22. Sekundäre Leistungsdaten (Lehre, Forschung, Dienstleistungen)	319
23. Checkliste zur Ermittlung des Informationsbedarfs	325
24. Berichte in schriftlicher Form (Beispiele)	337
25. Auftraggeber von Spezialberichten (Beispiele)	344
26. Inner- und interuniversitäre Koordination auf Hochschulebene (Beispiele)	350
27. Inhaltsverzeichnis des Entwicklungsplans 1986 - 1991, Dokument I	367
28. Kriterien zur Stellungnahme des Rektorates zu den Fakultätsanträgen bei Berufungen und Beförderungen vom 23. Oktober 1984	379
29. Punktetabelle	382
30. Stellenzuteilung und -umverteilung: Grundsätze (Vorschlag des Planungsstabs zuhanden der Dekanenkonzferenz vom 20. Juni 1986)	385
31. Stellenzuteilung und -umverteilung: Kriterien, Faktoren und Messgrößen (Vorschlag des Planungsstabs zuhanden der Dekanenkonzferenz vom 20. Juni 1986)	387
32. Vergleich der prognostizierten mit der effektiven Entwicklung 1983 - 1987	389
33. Kriterien zur Vornahme von Abweichungsanalysen	392
34. Beurteilung der Einordnung der Controlling-Hilfsinstanz auf der zweiten Führungsebene des Regierungsrates	399
35. Beurteilung der Einordnung auf der Ebene der Finanzdirektion	404
36. Beurteilung der Einordnung auf der Ebene der Erziehungsdirektion	406
37. Beurteilung der Einordnung in den Bereich Ressourcen	410
38. Beurteilung der Einordnung in die Abteilung Organisation und EDV	411
39. Beurteilung der Einordnung auf der Rektoratsebene	411

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1. Unternehmungs- (Betriebs-) typologie	15
2. Konstitutive Elemente der Gesamtpolitik	40
3. Phasen einer Politik	41
4. Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft	44
5. Interaktionstopographie einer Hochschule	48
6. Zielsystem der Hochschule	53
7. Controlling - Controller	64
8. Controller - Konzeption	72
9. Schema zur Einordnung der Controller-Konzeptionen	73
10. Führung als Informationsbearbeitung	75
11. Unternehmungs- und Führungskonzept	76

12. Strategisches Controlling	79
13. Führungsziele, relevante Instrumente und Controller-Aufgaben	100
14. Eingliederung der Controlling-Hilfsinstanz(en) in die Organisationsstruktur	102
15. Hilfsorgane der Führung	106
16. Matrixorganisation	109
17. Zentrale Stabsstelle in der Matrixorganisation	112
18. Controlling-Hilfsinstanz als Matrix-Stelle	113
19. Kombination von zentraler Stabsstelle und einer Controlling-Hilfsinstanz als Matrix-Stelle	114
20. Kombination von zentraler Stabsstelle und mehreren Controlling-Hilfsinstanzen als Matrix-Stellen	115
21. "Werkzeugkasten" des Controllers (nach Bramsemann)	117
22. Umwelttypen - Controllertypen	134
23. Funktionsmix des Controllers	139
24. Eidgenössische hochschulpolitische Organe	197
25. Kantonale, der Universität übergeordnete Organe	218
26. Organe der Universität	236
27. Hochschulpolitik ("Top-Down - und Bottom-Up - Prinzip")	260
28. Ist - Portfolio für die Fachgebiete A, B und C	265
29. Soll - Portfolio für die Fachgebiete A, B und C	268
30. Dozenten, Assistenten und Personal im Jahre 1987	280
31. Hauptnutzflächen der Universität Zürich im Jahre 1987	284
32. Ordentliche Institutskredite im Jahre 1987	286
33. Hauptaufgaben des Kantons Zürich im Jahre 1987	290
34. Betriebsaufwand der Universität Zürich im Jahre 1987	291
35. Betriebsaufwand der Fakultäten im Jahre 1987	292
36. Finanzierung der Universität im Jahre 1987	293
37. Informationsanfall	302
38. Einbettung des (Management-) Informationssystems in den Führungsprozess	304
39. Struktur der Universität Zürich	306
40. Informationsprozess	321
41. Informationsbedarfsermittlung	322
42. Aufbau des Kennzahlen- und Dokumentationssystems	328
43. Informationsverarbeitungsarten	330
44. Gliederungszahlen (Beispiel: Studenten 1987)	334
45. Beziehungszahlen (Beispiel: Studenten/Dozenten-Quotienten 1987)	335
46. Indexzahlen (Beispiel: Entwicklung der Studentenzahlen 1960 / 1987)	336
47. Informationsbedarf und Berichtswesen	339
48. Professorenrücktritte 1988 - 2008 (Stand 16. April 1988)	341
49. Verknüpfung des Informations- und Koordinationssystems mit dem Führungsprozess	360
50. Planungsprozess an der Universität Zürich	364

51. Budgetierungsprozess an der Universität Zürich	371
52. Berufungsablauf an der Universität Zürich	377
53. Organigramm der Universitätsverwaltung (Stand: 1. April 1988)	408
54. Organisatorische Verselbständigung der Controller-Stelle	413
55. Eingliederung der Controller-Stelle in den Planungsstab	414