



**Universität
Zürich^{UZH}**

«Wettbewerb und Kooperation – Ein Spannungsfeld mit Chancen und Risiken»

Warum die Führung einer Universität anders ist...

Dipl. Ing. ETH Stefan Schnyder

Verwaltungsdirektor/Direktor Finanzen und Controlling, Universität Zürich

André Meister

NOVO Business Consultants AG



Agenda

1. Unternehmen: Wettbewerb und Führungskonzepte
2. Universitäten: Wettbewerb?
3. Universitäten: Zwei Führungskonzepte
 - a) Akademie
 - b) Dienste
4. Fazit

Unternehmen im Wettbewerb

- **Positionierung** im Wettbewerb über marktrelevante Kernkompetenzen
- Definition messbarer und terminierter **Ziele**
- Definition einer **Strategie** zur Zielerreichung
- Definition und Umsetzung von **Unterzielen und Massnahmen** im Rahmen der Strategie
- Setzen von **Anreizen** zur Zielerreichung
- **Controlling**, d.h. Steuerung durch Überprüfung der Zielerreichung (Messung relevanter Kennzahlen)

Strategieumsetzung

Unternehmens- analyse

- Stärken
- Schwächen
- Kernkompetenzen

Marktanalyse

- Chancen
- Gefahren
- Kritische Erfolgsfaktoren



Strategische
Ziele

Ursachen-
Wirkungs-
Beziehungen

Messgrößen
definieren

Balanced Scorecard - Ansatz



Kennzahlen? Welche?

Eingabevariablen: Spital Zürich | Jahr 2009 | Monat Oktober

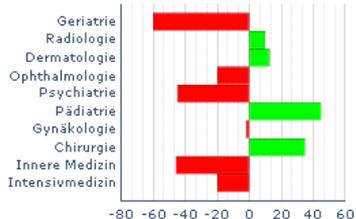
Leistungen

Gesamtabweichung Fälle



Fälle PLAN/IST

Abweichung Fälle in % Plan/IST



DAD und Anzahl Fälle je Klinik

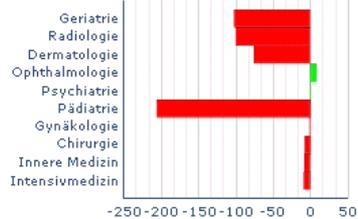
Klinik	Anzahl Fälle			
	Plan	IST	DAD CW	DAD IST
Intensivmedizin	30	24	7.5	7.3
Innere Medizin	35	19	2.8	2.6
Chirurgie	20	27	7.8	7.7
Gynäkologie	50	49	4.2	4.3
Total	385	376	66.5	65.1

Kosten

Gesamtabweichung Kosten/Ertrag



Differenz in 1'000 Kosten/Ertrag



Kosten pro Klinik (in 1000)

Klinik	Ertrag	Kosten
Intensivmedizin	8750	8759
Innere Medizin	5868	5876
Chirurgie	430	438
Gynäkologie	38	40
Pädiatrie	6795	7001
Total	27407.3	27907.88

QS World University Rankings Results 2010

QS Rankings 2010 | Subject | Academic Criteria | Methodology 2010

Top 100 | 101-200 | 201-300 | 301-400 | 401-500 | 500+

Rank 2010	Rank 2009	School Name	Country	Size	Research	Focus	Score 2010
1	2	University of Cambridge	United Kingdom	L	VH	FC	100.00
2	1	Harvard University	United States	L	VH	FC	99.18
3	3	Yale University	United States	M	VH	FC	98.68
4	4	UCL (University College London)	United Kingdom	L	VH	FC	98.54
5	9	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	United States	M	VH	CO	98.19
6	5=	University of Oxford	United Kingdom	L	VH	FC	98.16
7	5=	Imperial College London	United Kingdom	L	VH	FC	97.78
8	7	University of Chicago	United States	M	VH	FC	97.52
9	10	California Institute of Technology (Caltech)	United States	S	VH	CO	96.46
10	8	Princeton University	United States	M	VH	CO	96.03
11	11	Columbia University	United States	L	VH	FC	95.99
12	12	University of Pennsylvania (UPenn)	United States	L	VH	FC	95.97
13	16	Stanford University	United States	L	VH	FC	93.62
14	14	Duke University	United States	L	VH	FC	92.29
15	19	University of Michigan	United States	XL	VH	FC	92.20

„Wettbewerb“ der Universitäten (1/2)

Publikationen,
Drittmittel
↓
Reputation:
Personen/Themen
↓
international

Forschung



Lehre

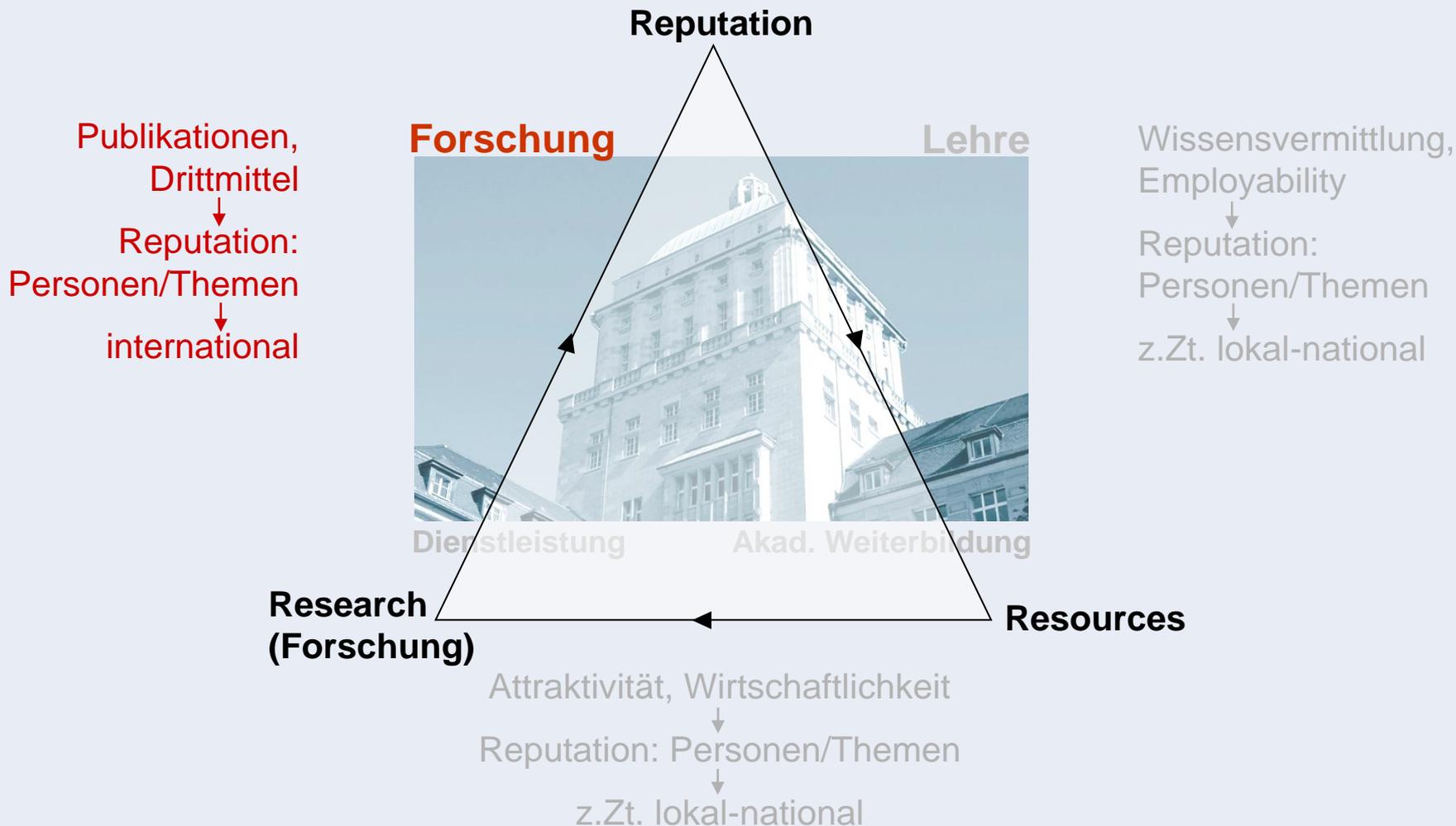
Wissensvermittlung,
Employability
↓
Reputation:
Personen/Themen
↓
z.Zt. lokal-national

Dienstleistung

Akad. Weiterbildung

Attraktivität, Wirtschaftlichkeit
↓
Reputation: Personen/Themen
↓
z.Zt. lokal-national

„Wettbewerb“ der Universitäten (2/2)



Eine Universität führen bedingt, ...

- Forschungsleistungen zu unterstützen
 - Themen, Rekrutierung, Rahmenbedingungen (u.a. Ressourcen)
- weiteren wichtigen Anforderungen gerecht zu werden
 - Qualität der Lehre, Technologietransfer, Dialog mit der Gesellschaft, ...
- externe Anforderungen und interne Ziele abzustimmen
 - Externe Steuerungsprinzipien nicht ungeprüft intern weitergeben (z.B. kennzahlenbasierte Finanzierungsformeln)
 - Einen Mittelweg in den verschiedenen Spannungsfeldern zu finden

Betriebswirtschaftliche Konzepte?

- Messen und belohnen
 - Wo sind Ziele und Leistungen definier- bzw. messbar?
 - Setzt eine Messung die richtigen Anreize?
- Zwei „Welten“ – zwei Führungsmodelle
 - Akademie
 - Dienste (zentrale und dezentrale Administration, Support)

Die zwei Welten der Universität

Führungsmodell 2

Zentrale Dienste Administration & Support für gesamte UZH	Dezentrale Dienste Administration & Support in Fakultäten
~650 VZÄ	~1'470 VZÄ

BWL-Konzepte
anwendbar

Führungsmodell 1

Akademie <ul style="list-style-type: none">• Forschung• Lehre• Akad. Weiterbildung• Dienstleistung Fakultäten
~3'270 VZÄ

BWL-Konzepte nicht wirklich
anwendbar

Modell 1 – Akademie (1/3)

- **Ziel:** Gewinnung der besten Köpfe (Talentwettbewerb)
→ *Forschungsleistung und Reputation*
- **Strategische Steuerung:** Lehrstuhlplanung und Berufung; Schwerpunktförderung, Nachwuchsförderung
→ *Themen und Ressourcenallokation*
- **Operative Steuerung?**
 - Freiheit von Forschung und Lehre // Steuerung, Beurteilung
 - Intrinsische Motivation // gesetzte Leistungsanreize
 - Differenzierung der Forschung // Kennzahlen
 - „Unkündbarkeit“ von Professuren // Sanktionen

Modell 1 – Akademie (2/3)

- Strategische Steuerung: Globaler Talentwettbewerb
 - Lehrstuhlplanung und Berufung: Themensetzung und lebenslange Wette auf „eine Person, ein Thema“
 - hohe Wirkung (80:20 Regel)
 - Schwerpunkt- und Nachwuchsförderung als ergänzende strategische Massnahmen



- Operative Steuerung: v.a. zur Qualitätssicherung, geringere Wirkung

Modell 1 – Akademie (3/3)

Operative Steuerung (Qualitätssicherung):

- Entwicklungs- und Finanzplan
 - Jährlich, Ziele-Massnahmen und Lehrstuhlplanung für 4 Jahre
- Evaluationen mit Peer-Reviews
 - Alle 6 Jahre, Bericht und Zielvereinbarung
- Akademische Berichte
 - Jährlich, Geschäftsbericht z. Hd. Universitätsleitung
- Lehrveranstaltungsbeurteilung (geplant)
 - Jährlich, Feedback durch Studierende
- Anreizsetzung über Allokation zusätzlicher Ressourcen

Modell 2 – Dienste (1/2)

- **Ziel:** Unterstützung von Akademie und Hochschulleitung
→ *Gute Rahmenbedingungen und Entscheidungsgrundlagen*
- **Strategische Steuerung:** Strukturen, Rekrutierung
→ *Angebot und Dienstleistungsorientierung*
- **Operative Steuerung, um**
 - Dienstleistungs- und ‚Kundenorientierung‘ zu stärken
 - Prozesse zu überprüfen und zu verbessern
 - Ziele, Massnahmen und Erfolge zu überprüfen
 - *Dienste erfahren mehr operative Steuerung als die Akademie, haben diese jedoch stets vor Augen*

Modell 2 – Dienste (2/2)

- Strategische und operative Steuerung
 - Formulierung strategischer und operativer Ziele in Bezug auf:
 - Strategische Ziele der Universität
 - Effizienz und Dienstleistungsorientierung gegenüber der Akademie
 - Massnahmen:
 - Definition von Zielwerten für Tätigkeiten/Prozesse (z.B. basierend auf Benchmarks) bezüglich Qualität, Bearbeitungsdauer, Kosten
 - Bestimmung der Kundenzufriedenheit (Akademie)
 - Messung und Überprüfung der Zielerreichung mit Kennzahlen (z.B. Dauer oder ‚Betreuungsrelation‘ Mitarbeitende Dienste zu Akademie)
 - Integration der Zielsetzung und Zielerreichung in die Beurteilung von Führungskräften und Mitarbeitenden (MAB)
 - Regelmässige Evaluation und Reporting

Fazit

- Universitäten ‚positionieren‘ sich (inter)national durch ihre Forschungsleistung
- BWL-Konzepte setzen oft Anreize, welche am Ende die Forschungsleistung schwächen
- Universitäten haben zwei „Welten“ und zwei Führungsmodelle:
 - Akademie: Kein „Durchregieren“, keine BWL-Konzepte, Kennzahlen als Information, Vereinbarung zu Aktivitäten statt (quantitativen) Resultaten
-> *Schwerpunkt in der strategischen Führung, operative Führung zur Qualitätssicherung und im Eskalationsfall*
 - Dienste: straffere, an industriellen Prinzipien orientierte Führung, Einsatz von BWL-Konzepten zur Effizienzsteigerung
-> *Strategische und operative Führung*



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!