

Anforderungen an ein Hochschul-Berichtssystem aus Sicht eines Hochschulrates

Vortrag 4. Forum Hochschulräte, Berlin 6. Juni 2011; Johann C. Lindenberg

Sie erleben heute die dringend erforderliche Auseinandersetzung mit dem Hochschul-Controlling und –Berichtswesen aus Sicht namhafter Experten. In meinem Beitrag gebe ich hierzu die Perspektive eines Hochschulrates aus der Wirtschaft wieder. Über diese Gelegenheit freue ich mich sehr.

Als Vorsitzender des Aufsichtsrats der Elbphilharmonie Hamburg Baugesellschaft kenne ich schwierige Baustellen. Ich denke, dass wir es bei dem heutigen Themenkomplex mit einer ganz schwierigen Baustelle zu tun haben. Ich nehme an, dass Ihnen das bereits bei der Baustellenbesichtigung heute Vormittag deutlich geworden ist.

Es soll ja ganz Verwegene geben, die Hochschulräte in einer ähnlichen Rolle wie Aufsichtsräte in der Wirtschaft wännen. Solches wurde auch mir als Zukunftsvision bei meiner Anwerbung für den Hochschulrat der Universität Hamburg vor 7 Jahren in Aussicht gestellt. Als Mitglied bzw. Vorsitzender von 6 Aufsichtsräten kann ich Ihnen versichern, dass dieses weit gefehlt ist. Das beginnt bei Stellung und Verantwortlichkeiten und endet nicht beim Berichtswesen.

Die wesentlichen Aufgaben im Vergleich:

1. AR: Befassung mit Unternehmensstrategie und –planung

HR: Hier besteht größte Ähnlichkeit durch die Genehmigung von Struktur- und Entwicklungsplänen, deren Fortschreibung und Implementationskontrolle

2. AR: Bestellung und Vergütung des Vorstands

HR: Noch wählt der HR in Hamburg Präsidenten und Kanzler, überlässt die Vergütung allerdings der Wissenschaftsbehörde; bei anderen Präsidiumsmitgliedern gibt es nur eine Mitwirkung im Falle von Nichteinigung

3. AR: Zustimmung zu wesentlichen Rechtsgeschäften (festgelegt vom AR)

HR: Die Zustimmungspflicht ist begrenzt z.B. auf Mittelverteilungsprinzipien

4. AR: Befassung mit der Rechnungslegung in Zusammenarbeit mit Abschlussprüfern

HR: Ist nicht Aufgabengebiet des HR, wird von der Behörde wahrgenommen

5. AR: Überwachung der Steuerungs- & Kontrollsysteme

HR: Die Genehmigung der Wirtschaftspläne und Entgegennahme des Jahresberichts des Präsidiums ist formal Aufgabe des HR, wird aber konkret nicht wirklich ermöglicht und wahrgenommen. Steuerungs- und Kontrollsysteme werden nicht überwacht.

Beginnen wir bei den - nach anfänglichen Schwierigkeiten - positiven Erfahrungen und Ergebnissen in puncto Aufgabenwahrnehmung und zugehörigem Berichtswesen. Hierbei handelt es sich um eine gewisse strategische Steuerung, nämlich die Erstellung und Implementierung von Struktur- & Entwicklungsplänen. Zumindest auf diesem Sektor hat unsere Hochschulratsarbeit in meiner nunmehr 7-jährigen Amtszeit gewichtige Ergebnisse vorzuweisen. Es ist dem Präsidium gelungen, in guter, fruchtbarer Interaktion mit dem HR eine Planung bis zum Jahr 2012 zu entwickeln, die strategischen Anforderungen genügt und operativ umsetzbar ist.

Bei den Berichtsanforderungen des Hochschulrates sind die inhaltliche Gestaltung, die ziel- und maßnahmen-orientierte Operabilität und die detaillierte, aussagefähige Implementationskontrolle wesentliche Ecksteine.

Hierbei gilt es, nicht nur klare strategische Ziele zu formulieren - *strategy is about choice and change!* - sondern zu den definierten Handlungsfeldern sehr spezifische Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten, Terminierungen, Meilensteinen und Erfolgsindikatoren für die Umsetzung zu definieren.

Haupt-Handlungsfelder sind Forschung, Studium & Lehre, Nachwuchsförderung, Wissens- & Technologietransfer, Verwaltung und Personalstrukturen, IT-Lösungen sowie Gleichstellung und Internationalisierung. Natürlich genügt hierbei kein Top-down-Ansatz, sondern Pläne müssen auch von unten nach oben aufgebaut und vereinbart werden, um sie operabel und umsetzbar zu machen.

Der jährliche Umsetzungsbericht spezifiziert dann Erfolgsstände zu allen Zielen und Maßnahmenplänen. Dabei wird zur Übersichtlichkeit ein geeignetes Ampelsystem angewendet. Beispielhaft hierzu zwei Ziele + Maßnahmen:

- Maßnahme: Ausbau Forschungsschwerpunkt ‚Klima, Erde, Umwelt‘
Umsetzungsstand: Besetzung Professuren, Eröffnung Graduiertenschule(je 2009)
- Maßnahme: Implementierung einer neuen Berufsordnung
Umsetzungsstand: neue Berufsordnung am 1.1.2009 in Kraft; Workshops in allen Fakultäten; regelmäßiges Treffen aller Berufsbeauftragten (2009)

Prinzipiell sollte hierbei auch die Gelegenheit zur formellen Zielüberprüfung eingeräumt werden, wenn sich nämlich Umstände oder Erkenntnisse wesentlich geändert haben. Nichts ist in Zement gegossen. Änderungen aber bedürfen der formellen Zustimmung.

Grundsätzlich sind wir auf dem Gebiet der Struktur- & Entwicklungsplanungen auf einem positiven Weg. Anstrengungen sollten allerdings unternommen werden, von input-orientierten Zieldefinitionen und Erfolgsindikatoren stärker zu output-/ergebnis-orientierten Zielen und Erfolgsmessungen zu kommen. Auf die Wirtschaft gemünzt: Dass Sie mehrfach beim Kunden waren ist prima, aber am Ende interessiert, wie viel Sie verkauft haben.

Wir werden in der heutigen Veranstaltung ausgiebig über die Probleme der Messbarmachung von Leistungen und Erfolgen der Hochschularbeit hören. Das Erfreuliche daran ist, dass man sich dieser Herausforderung nun annimmt.

Derweil bei den meisten Handlungsfeldern Ziele und Maßnahmen für Hochschulräte recht gut zu beurteilen sind, ist dieses bei fächerspezifischen wissenschaftlichen Zielsetzungen und Erfolgen mangels notwendiger Einsichtstiefe häufig schwierig. Um dennoch die Lenkungs- und Aufsichtsaufgabe wahrnehmen zu können und fachlich wirklich ambitionierte Strategien entwickelt und realisiert zu bekommen, empfiehlt sich der Einsatz des Mittels der Peer Reviews. Wissenschaftliche Kollegen als systematische Begutachter von Planungen und ihrer Umsetzung ermöglichen belastbare Qualitätsaussagen und sind für das Urteil wesentlicher als die meisten Leistungskennzahlen auf diesem Gebiet. Gleichzeitig schaffen sie Ansporn und Motivation für die Begutachteten.

Natürlich lassen sich Erfolgsmessungen dann ergänzen um geeignete Daten zu Drittmittelaufkommen, Publikationen und Rankings. Ich vertrete aber die Auffassung, dass wissenschaftliche Leistungen am besten durch fachspezifische Wissenschaftler zu beurteilen sind. Dieses mit vertretbarem Aufwand in robuste, transparente Berichtsform zu bringen, ist eine wichtige Anforderung.

So positiv die Implementierung von Struktur- & Entwicklungsplanungen unterwegs ist, so sehr fehlt hierbei die Einbettung in eine mittelfristige Finanzplanung, welche für alle Aktivitäten den Rahmen setzt. Dieses essentielle Element jeder Strategie wird behördlicherseits ausgeklammert und quasi als Vorgabe oder schlimmerenfalls als Annahme gesetzt. Damit entfällt eine wesentliche Würdigung von Alternativen bzw. die Beantwortung von „*what – if*“-Frage. Auch fehlen strategische Planungen für Infrastruktur- und IT-Investitionen (E-Learning etc.). Ich werde darauf unter dem Thema undurchdachter Governance zurückkommen.

Eine Kernaufgabe von Aufsichtsräten ist die Überwachung des Funktionierens von Steuerungs- & Kontrollsystemen. Diese Aufgabe wird vom Hochschulrat praktisch nicht wahrgenommen. Bei der Genehmigung von Wirtschaftsplänen wird der HR bestenfalls ganz am Ende noch eben formal beteiligt, nachdem die Pläne zuvor im Detail zwischen Universität und Wissenschaftsbehörde ausgehandelt worden sind. Die formelle Genehmigung wird ohne vorbereitende Einführung und Testat einer professionellen Prüfungsinstanz erwartet. Hierbei versage ich selbstverständlich meine Zustimmung.

Die Ziel- & Leistungsvereinbarungen für das Präsidium werden ohne Beteiligung und Wissen des HR seitens der Wissenschaftsbehörde abgeschlossen. Für Fakultäten und Fachbereiche hat es solche Vereinbarungen bislang gar nicht gegeben. Nun werden diese - wie robust auch immer - eingeführt, allerdings wieder ohne Involvierung und Wissen des HR. Dieses ist unter Governance-Aspekten umso bedenklicher, als diese Ziel- & Leistungsvereinbarungen natürlich wichtige Implementationsschritte der Struktur- & Entwicklungspläne enthalten sollten, wofür der HR doch wohl seine Verantwortung trägt.

Der Jahresbericht des Präsidiums wird ebenfalls letztlich ca. 8 Monate nach Ablauf des Jahres zum formalen Abnicken vorgelegt. Er ist in unserem Falle zwar inhaltlich erkennbar besser geworden, folgt aber keinen irgendwo vereinbarten Regeln über darzustellende Leistungen, Ergebnisse, Risiken und Kennzahlen. Ein konkreter Vergleich mit Vorjahren und Zielkatalogen findet nicht statt. Es ist eher ein positiv gestimmter Ereignisbericht. Mit dem von Unternehmen zu erstellenden Geschäftsbericht mit seinen vielfältigen Aussage- und Transparenzanforderungen hat das nichts zu tun. Hier gilt es meines Erachtens, wirklich aussagestarke Berichtsnormen zu entwickeln, um einen in den Leistungsmerkmalen transparenten Rechenschaftsbericht zu erhalten. Es ist unakzeptabel, womit sich die öffentliche Verwaltung bislang zufrieden gibt.

Im Hinblick auf Leistungsziele für Studium & Lehre gilt es zum Beispiel, Prozess- und Ergebnisqualität über Lehrevaluationen zu dokumentieren - ja, man sollte anfangen, Studierende wie Kunden zu betrachten. Aber auch die Wünsche des Gesellschafters Staat nach Verkürzung von Studienzeiten, Verringerung der Abbrecherquoten und Reduktion der Studienkosten pro Examen werden nur fragmentarisch, wenn überhaupt, in Berichtsform gebracht.

Die bislang behördliche Kontrolle der Hochschule erschöpft sich nach meinem Eindruck vornehmlich in höchst detailfreudiger Haushaltsplanung (in Anlehnung an Vorjahre) und Prüfung der genauen Einhaltung. Kontenplanungen und Prüfungen erfolgen dabei nach allgemein-behördlichen Normen, nicht aber Controlling-Anforderungen von leistungsorientierten Hochschulen. Behördliche Mikrosteuerung steht deutlich im Widerspruch zur viel-propagierten Eigenverantwortlichkeit von Hochschulen.

Wir brauchen also eine den Hochschulbedürfnissen angepasste Kosten- und Leistungsrechnung, welche Business-Planung im Sinne der Umsetzung strategischer und operativer Ziele nach organisatorischen Verantwortungsbereichen abbildet. Budgets sind klar definierten Verantwortlichen zuzuordnen, deren Leistungserstellung finanziert wird. Die Universität Hamburg kennt allerdings bislang keine Kostenträgerrechnung.

Die Einzelheiten der internen Budgetierung und Erfolgskontrolle sind Sache der Hochschulleitung, wobei aber Best-practice-Standards für Hochschulen zu entwickeln und anzuwenden sind. Behördliche Mikrosteuerung ist zu beenden. Die Wissenschaftsbehörde sollte sich auf Globalbudgetierungen konzentrieren und Makro-Ziel-&Leistungsvereinbarungen gemeinsam mit dem HR vereinbaren.

Soweit Hochschulräte für die Genehmigung von Wirtschaftsplänen verantwortlich sind, müssen sie auch die Planerreicherung prüfen. Hierzu gehört ein standardisiertes operatives und finanzielles Berichtswesen mit den Instrumenten der Balanced Scorecard mit Leistungsindikatoren, Kosten-, Investitions- und Finanzdaten. Wie üblich gehören Vorjahres- und Budgetvergleiche in dieses Berichtswesen. Für die Hochschulleitung sind detaillierte Berichtsformen vorzusehen, für den HR eine kondensierte Form.

Von besonderem Interesse sind natürlich Benchmarking-Studien sowie spezifische Untersuchungen operativer Bereiche, um Qualitäts-, Effizienz- und Leistungsreserven aufzudecken. Dieses ist vornehmlich Aufgabe der Hochschulleitung. Inaktivität auf diesem Gebiet sollte aber auch den HR auf den Plan rufen.

Ein ganz wesentliches Defizit im Berichtswesen ist das Fehlen von klar definierten Rechenschaftsberichten des Präsidiums gegenüber dem HR und des HR gegenüber der Behörde als Gesellschafterinstanz - verbunden mit einer formellen Entlastung, wie sie Vorstand und Aufsichtsrat in der Hauptversammlung einholen. Bislang wurden diese Verantwortlichkeiten nicht zu Ende gedacht und konsequent eingefordert.

Hier kommen wir letztlich auf das Thema Governance, ein Thema welches der Politik entweder fremd oder missliebig ist. Sonst hätte man das Leitbild der autonomen, wettbewerbs-orientierten Hochschule unter Governance-Aspekten konsequenter durchdacht und definiert. Hierbei ist ein ganz essentieller Leitgedanke, wer in diesem Organisationsmodell wem gegenüber wofür verantwortlich und rechenschaftspflichtig ist. Das ist in der Wirtschaft für Vorstand, Aufsichtsrat und Gesellschafter im Aktienrecht sehr eindeutig geregelt. Ergänzend gibt es seit 2002 den Corporate Governance Kodex, der anerkannte Standards der Unternehmensführung definiert. Dabei geht es nicht nur um Transparenz und Rechnungslegung, sondern auch um Sicherstellung von Kompetenz und Qualität der Arbeit von Vorstand und Aufsichtsrat.

Die Diskussion von Berichtserfordernissen seitens der Hochschulen findet erst jetzt und auf bescheidenem Ausgangsniveau statt, weil bislang Leistungsverantwortlichkeiten unzureichend definiert wurden und Rechenschaftspflichten daher bestenfalls vage blieben. Das Governance-Modell muss zunächst zu Ende gedacht werden und dabei u.a. die Frage beantwortet werden, wer die Rollen der Aufsichtsräte im Unternehmensbereich in welcher Form wahrnehmen soll. Ein Akademischer Senat als Institution interner Interessenvertretungen ist hierfür weitgehend ungeeignet.

Angesichts der jüngsten politischen Entwicklungen bin ich keinesfalls sicher, dass die Politik, auch unter dem Druck von Hochschulströmungen, die Verantwortung von Hochschulräten dahingehend erweitern und stärken wird. Dann sollte man aber ehrlich sagen, wie diese Rollen dann wahrgenommen werden sollen - denn erforderlich sind sie dringend. Solange Hochschulen den durch moderne Managementmethoden und Ergebnistransparenz geförderten Leistungsdruck scheuen, und Politik von basisdemokratischen Governance-Ideen beherrscht ist, wird es zumindest in Hamburg ein sehr langer Weg zur propagierten ‚Metropole des Wissens‘ (zumal wenn auch noch das Geld fehlt).

Wie auch immer die Antwort hierzu ausfällt, so postuliere ich sehr laut und deutlich:

- > schafft Klarheit in der Verantwortung für strategische Hochschulplanung und die Einführung und Überwachung von universitären Steuerungs- und Kontroll-Systemen
- > entwickelt hierfür adäquate Berichts- und Rechnungslegungssysteme und sehr konkrete Rechenschaftspflichten mit formalen Entlastungen
- > schafft dringlichst einen „University Governance Codex“ mit wohl definierten Standards guter Hochschulführung.

Professionelles Hochschul-Management ist essentiell für die Zukunftsfähigkeit im Wettbewerb.