



Sankt Augustin, April 2011

Grantham-Allee 20  
53757 Sankt Augustin  
Tel. +49 2241 865 640  
Fax +49 2241 865 8640  
Juergen.Garbisch@h-brs.de  
www.h-brs.de

## **Konzeption zum Aufbau eines Hochschulcontrolling an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg**

### **1. Ausgangslage**

Mit dem Hochschulfreiheitsgesetz (HFG) hat sich die Landesregierung in NRW weit aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurückgezogen und den Hochschulen weitgehende Autonomie und Eigenverantwortung zur Selbststeuerung eingeräumt. Hiermit folgt das Hochschulgesetz (HG) dem hochschulpolitischen Paradigmenwechsel von einem staatlich geplanten, weitgehend einheitlich gestalteten System zu einem durch Profilbildung und Wettbewerb geprägten Hochschulsystem.<sup>1</sup> Grundvoraussetzung für Wettbewerb und Profilbildung der Hochschulen ist aber eine weitgehende Autonomie der Hochschulen in Finanz-, Personal-, und Organisationsentscheidungen, um sich gegen die „Konkurrenten“ im Kampf um beschränkte Ressourcen positionieren zu können.

Diesem Zugewinn an Autonomie steht im Gegenzug die Forderung des Gesetzgebers gegenüber, dass die Hochschulen den Nachweis zur Selbststeuerungsfähigkeit erbringen. Hierzu sind von den Hochschulen neue Planungs- und Steuerungsinstrumente einzuführen sowie die wirtschaftliche Verwendung der zur Verfügung gestellten Ressourcen zu dokumentieren. So heißt es in § 5 Abs. 2 HG, „*dass die Hochschulen ihren Haushalt auf der Grundlage eines ganzheitlichen Controllings führen (...) und ihre Wirtschaftsführung so zu planen und durchzuführen haben, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist.*“<sup>2</sup>

Auf Grundlage des Hochschulgesetzes fordert der Hochschulrat mit Beschluss vom 18.05.2010 das Präsidium der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg auf, bis zum **30.06.2011** ein Hochschulcontrolling einzuführen. Die hier vorliegende Controlling-Konzeption kommt dieser Verpflichtung des Präsidiums nach.

---

<sup>1</sup> Vgl. Lüthje, J. (2001), S. 412

<sup>2</sup> § 5 Abs. 2 HG

## 2. Zielsetzung des Hochschulcontrolling

Im Allgemeinen handelt es sich beim „Controlling“ um ein ausschließlich betriebswirtschaftliches Steuerungskonzept, das auf der Basis „kybernetischer Regelkreismodelle“ die Zielerreichung einer Institution sicherstellen soll.<sup>3</sup> Die Fragestellung, die Methodik und die Bewertung von Forschungsergebnissen sowie die Durchführung von Lehrveranstaltungen und deren inhaltliche wie auch methodische Gestaltung sind nicht Gegenstand des nachstehend beschriebenen Hochschulcontrollings.

In der betriebswirtschaftlichen Theorie liegt trotz vielfältiger Definitionsversuche jedoch noch keine allgemeingültige und von allen Fachvertretern akzeptierte Definition für „Controlling“ und damit auch keine allgemeingültige Controlling-Konzeption vor.<sup>4</sup> In vielen privatwirtschaftlichen Unternehmungen stellt der monetäre Gewinn bzw. die Gewinnmaximierung die zentrale Zielgröße dar, weshalb in diesen Unternehmungen die Aufgabe des Controlling darin liegt, die für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmensgewinns relevanten Informationen bereit zu stellen. Gewinnmaximierung ist jedoch nicht das primäre Ziel von Hochschulen. Zudem hätte die Konzentration auf monetäre Aspekte zur Folge, dass die neuen Steuerungsinstrumente des New Public Management nicht in den Bereich des Hochschulcontrollings fallen würden.<sup>5</sup> Insofern sollte sich die Controlling-Konzeptionen der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg - im Gegensatz zu „gewinnzielorientierten“ Unternehmen - an „führungsprozessbezogenen“ und „koordinationsorientierten“ Controlling-Konzeptionen orientieren.

Führungsprozessbezogene Controlling-Konzeptionen sehen in der „Sicherstellung einer angemessenen Rationalität“ der Unternehmensführung die wesentliche Aufgabe des Controllings. So definiert Weber „*Controlling funktional als Rationalitätssicherung der Führung.*“<sup>6</sup> Die Sicherstellung von Rationalität soll durch die Verbindung von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung gewährleistet werden.

Koordinationsorientierte Controlling-Konzeptionen sehen die „Koordinationsfunktion“ zwischen Planung, Kontrolle und Informationssystem als wesentliche Aufgabe des Controllings. So definiert Horvath Controlling als „*dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.*“<sup>7</sup>

Ausgehend von diesen Controlling-Definitionen liegt die wesentliche Zielsetzung des Hochschulcontrolling darin, die Hochschulleitung in **Planung, Kontrolle** und **Informationsversorgung** zu unterstützen, um eine zielorientierte Koordination des Gesamtsystems Hochschule zu gewährleisten.

---

<sup>3</sup> Vgl. Hanft, A./ Robken, H./ Zimmer, M./ Fischer, F. (2008), S. 243

<sup>4</sup> Vgl. Weber (2004), S. 22

<sup>5</sup> Ebenda

<sup>6</sup> Weber, J. (2004), S. 48

<sup>7</sup> Horvath, P. (2006a), S. 134

### 3. Die Teilbereiche des Hochschulcontrolling

Aus der Zielsetzung des Controllings, die Hochschulleitung in ihrer Managementfunktion zu unterstützen, eine zielorientierte Koordination des Gesamtsystems Hochschule zu gewährleisten, leiten sich die wesentlichen Teilbereiche eines Hochschulcontrollings ab:

- Ein im partizipatorische Prozess zu erstellendes Planungssystem, das die Hochschul- und Fachbereichsleitungen in der strategischen und operativen Planung der Hochschule als Ganzes wie auch der Fachbereiche unterstützt, die gesetzten Ziele operationalisiert und die Verfolgung der Hochschulziele durch eine angemessene Ressourcenausstattung der zentralen und dezentralen Bereiche gewährleistet.
- Ein Regelkreissystem, das die Erreichung der gesetzten Ziele kontrolliert und frühzeitig auf Planabweichungen in der Zielerreichung hinweist, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten.
- Ein Informationssystem, das die Hochschulleitung und die übrigen Entscheidungsträger mit den notwendigen Informationen versorgt, um die zielorientierte Koordination des Gesamtsystems zu gewährleisten.

#### 3.1 Das Planungssystem

Das Planungssystem unterstützt die Hochschulleitung in der operativen und strategischen Planung der Institution sowie der zentralen und dezentralen Bereiche in Lehre, Forschung und Service. Ausgehend von der Hochschulentwicklungsstrategie und den Zielvereinbarungen mit dem Land konkretisiert der **Hochschulentwicklungsplan** die Studienangebote, die Forschungsschwerpunkte, die Aufbau- und Ablauforganisation der Hochschule sowie die Qualitäts- und Kostenstruktur der Hochschulleistungen.<sup>8</sup>

Zur Umsetzung der strategischen Entwicklungsplanung in konkrete Maßnahmen bietet sich das Controlling-Instrument der Balanced-Scorecard an.<sup>9</sup> Die Balanced-Scorecard dient der Ableitung präziser fokussierter Ziele aus allgemein gefassten Strategien. Hierzu werden die strategischen Ziele konsequent mit Messgrößen, Zielwerten und dazugehörigen Maßnahmen hinterlegt. Diese Zielgrößen sind für alle übergeordneten Hochschulziele sowie für alle zentralen und dezentralen Einrichtungen zu definieren und zu operationalisieren. Hieraus wird deutlich, dass Controlling einen speziellen Führungskontext voraussetzt, der mit „Führung durch Ziele“ (Management by Objectives) oder „Koordination durch Pläne“ bezeichnet wird.<sup>10</sup> Liegen keine operationalisierten Ziele vor, kann auch kein Controlling erfolgen. Der Aufbau einer Balanced-Scorecard sollte jedoch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen, wenn die ersten Controlling-Bestandteile bereits etabliert sind und Erfahrungen hierzu vorliegen. Unverzichtbare Bestandteile des Planungssystems stellen jedoch **Interne Zielvereinbarungen** und ein **Budgetierungssystem dar**, um den Planungs- und Zielsetzungsprozess zwischen der Hochschulleitung und den dezentralen Einheiten<sup>11</sup> zu koordinieren.

---

<sup>8</sup> Vgl. § 16 Abs. 1 Satz 5 HG

<sup>9</sup> Siehe hierzu im Einzelnen: Horvath, P. / Reichmann, T. (Hrsg.) (2003), S. 38-41

<sup>10</sup> Vgl. Weber, J. (2004), S. 96

<sup>11</sup> Anmerkung: Wird im Folgenden von dezentralen Einheiten gesprochen, sind hiermit immer auch die

### 3.1.1 Interne Zielvereinbarungen

Interne Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den dezentralen Einheiten sind besonders geeignet, die Entwicklung der dezentralen Einheiten mit der Entwicklung der Gesamtorganisation abzustimmen bzw. zu koordinieren.<sup>12</sup> So schafft der kommunikative Prozess zur Entwicklung, Definition und schriftlichen Fixierung von vereinbarten Zielen eine verlässliche Arbeitsgrundlage zwischen Hochschulleitung und den dezentralen Einheiten.<sup>13</sup> Grundsätzlich ist bei der Vereinbarung von Zielen darauf zu achten, dass die Ziele nach den sog. SMART-Kriterien (**S**pecific, **M**easurable, **A**ceptable, **R**ealistic, **T**imely) formuliert werden, wonach Ziele nachfolgende Kriterien erfüllen sollen:<sup>14</sup>

- genau definiert
- quantitativ und qualitativ messbar
- annehmbar, d.h. auf die individuellen Möglichkeiten und Fähigkeiten bezogen und aktiv beeinflussbar
- in konkretes Handeln mit Handlungsspielräumen umsetzbar
- realistisch, d. h. herausfordernd, aber nicht überfordernd
- aus übergeordneten strategischen Zielen ableitbar und nicht im Widerspruch zu anderen Zielen stehend
- überschaubar, d.h. zeitlich und inhaltlich begrenzt

Die SMART-Kriterien sollen u.a. sicherstellen, „*dass während des Umsetzungsprozesses eine kontinuierliche prüfende Begleitung stattfinden und nach der verabredeten Zeit die Frage der Zielerreichung möglichst unzweideutig beantwortet werden kann.*“<sup>15</sup> Die Frage einer unzweideutigen Zielerreichung stellt in Bezug auf Hochschulziele jedoch eine gewisse Schwierigkeit dar, da neben dem quantitativen „Output“ auch qualitative Effekte zu berücksichtigen sind. Insofern sollte den dezentralen Einheiten bei der Zieldefinition ein hohes Maß an Partizipation eingeräumt werden. Über die ersten Internen Zielvereinbarungen führt die Hochschulleitung gegenwärtig Gespräche mit den Leitungen der Fachbereiche und zentralen Einrichtungen. Am Ende dieses Prozesses müssen die operationalisierten Hochschulziele für alle Organisationseinheiten mit einer angemessenen Ressourcenausstattung verbunden werden, um einen Abgleich zwischen inhaltlicher und finanzieller Planung zu gewährleisten. Diesen Abgleich leistet das Budgetierungssystem.

### 3.1.2 Das Budgetierungssystem

Das Budgetierungssystem stellt die Verbindung zwischen dem inhaltlichen Planungssystem der Hochschule (Hochschulentwicklungsplanung) und der Planungsrechnung des Internen Rechnungswesens (Finanzplanung) her, um die Verfolgung der Hochschulziele durch eine

---

zentralen Einrichtungen eingeschlossen.

<sup>12</sup> Vgl. Nickel, S. (2004), S. 514

<sup>13</sup> Ebenda

<sup>14</sup> Vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen (2007), S. 16

<sup>15</sup> Grubitzsch, S. (2008), S. 92

angemessene Ressourcenausstattung zu unterstützen. Hierbei ist das Budgetierungssystem durch folgende Charakteristika gekennzeichnet.<sup>16</sup>

- Das Budgetierungssystem stellt die internen Finanzierungsregeln für autonome Hochschulen auf.
- Das Budgetierungssystem setzt die Finanzautonomie der Hochschulen in Bezug auf die dezentralen Einheiten hochschulintern fort.
- Das Budgetierungssystem schafft einen Ordnungs- und Anreizrahmen für die Entscheidungsträger in den dezentralen Einheiten der Hochschule.

Darüber hinaus muss das Budgetierungssystem die Verfolgung der Hochschulziele unterstützen und sicherstellen, dass die **interne Mittelverteilung** auf Basis der im Hochschulentwicklungsplan konkretisierten Struktur- und Entwicklungsplanungen der Hochschule erfolgt.<sup>17</sup> Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, muss sich das Budgetierungssystem an der Mittelverteilung des Landes orientieren, die Grundfinanzierung der dezentralen Einheiten sichern und eine Outputorientierung in Bezug auf die Hochschulziele honorieren.<sup>18</sup> Zudem hat die Hochschule gemäß § 5 Abs. 2 Hochschulgesetz ihre Wirtschaftsführung so zu planen und durchzuführen, dass die Erfüllung ihrer Aufgaben und ihre Liquidität stetig gesichert sind. Um alle Zielsetzungen gerecht zu werden, bedarf es einer mehrjährigen Planungsrechnung, in der

- die zu erwartenden Einnahmen der Hochschule zu ihren jeweiligen Zeitpunkten prognostiziert werden,
- die zu erwartenden Ausgaben für die Leistungserstellung in Studium und Lehre, Forschung und Service (auf Basis der gegebenen Kapazitäten) zu ihren jeweiligen Zeitpunkten prognostiziert werden,
- die zu erwartenden Ausgaben und Auszahlungen für Investitionen (Aufbau zusätzlicher Kapazitäten) prognostiziert werden,
- im Ergebnis ein **mehrjähriger Finanzplan** erstellt wird, um das finanzielle Gleichgewicht der Hochschule zwischen Einnahmen und Ausgaben zu sichern.

Hiermit kommt dem Finanzplan in Verbindung mit dem Liquiditätscontrolling die wichtige Aufgabe zu, auf Basis der prognostizierten Einnahmen und Ausgaben die Liquidität der Hochschule dauerhaft zu sichern.<sup>19</sup> Die Aufgabe des Liquiditätscontrollings ist es, den prognostizierten Zukunftsverlauf zu überwachen und die Hochschulleitung situationsbedingt zu Aktivitäten zu veranlassen, um die Zahlungsfähigkeit der Hochschule auch bei Planabweichungen zu gewährleisten.<sup>20</sup>

Der Hochschulentwicklungsplan, die Zielvereinbarungen und die Finanzplanung sind damit das Fundament für alle personellen und sachlichen Strukturmaßnahmen der Hochschule in Lehre und Studium, Forschung und Services. Die Finanzplanung ist parallel und in inhaltlicher Abstimmung mit dem Hochschulentwicklungsplan zu erstellen und stellt damit die Grundlage für

---

<sup>16</sup> Vgl. im Folgenden Ziegele, F. (2004), S. 36

<sup>17</sup> Vgl. Breitbach, M. Güttner, A. (2008), S.57 und S. 62

<sup>18</sup> Vgl. Seidenschwarz, B. (1992), S. 198 - 201

<sup>19</sup> Vgl. Wöhe, G. / Döring, U. (2008), S. 580-581

<sup>20</sup> Horvath, P. / Reichmann, T. (Hrsg.) (2003), S. 450

- die Aufstellung der jährlichen Wirtschaftspläne
- die Interne Mittelverteilung der kommenden Jahre und
- die Grundlage der Haushalts- und Wirtschaftsführung dar.

Am Ende dieses Planungsprozesses sind die Ziele und Leistungen sowie die Ressourcenausstattung für sämtliche Organisationseinheiten festgelegt. Hiermit erfolgt die Koppelung von Sach- und Finanzverantwortung und das Präsidium übernimmt die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg der Hochschule, womit jedoch keine Detailsteuerung durch die Hochschulleitung verbunden ist. Die Ziele und Budgets stellen vielmehr einen Handlungsrahmen für die dezentralen Einheiten dar, innerhalb dessen die dezentralen Einheiten situationsgerecht nach dem Subsidiaritätsprinzip agieren oder reagieren können.<sup>21</sup>

### 3.2 Das Regelkreissystem

Das Regelkreissystem ist eng mit dem Planungssystem verbunden und führt Soll-Ist-Vergleiche in Bezug auf die zuvor vereinbarten Ziele und Pläne durch. Insofern bedarf es konkret formulierter Ziele und Pläne, um Kontrollen der Zielerreichung durchzuführen und damit eine Steuerung nach dem kybernetischen Regelkreissmodell zu ermöglichen. So erfolgt die Steuerung in kybernetischen Regelkreissmodellen durch permanente Kontrollen eventuell entstandener Abweichungen, um frühzeitig Korrekturen einzuleiten und so die Zielerreichung doch noch sicher zu stellen (Rückkopplung).<sup>22</sup> Darüber hinaus dient die Überwachung bestimmter Einflussgrößen dazu, erkannte Störgrößen frühzeitig entgegen zu wirken, um Abweichungen antizipativ zu vermeiden (Vorkopplung).<sup>23</sup>

Das Regelkreissystem der vorliegenden Controlling-Konzeption soll jedoch über die Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen hinaus gehen, da es zusätzlich Analysen von aufgetretenen Abweichungen durchführt.<sup>24</sup> Die Verantwortung für die Durchführung von Abweichungsanalysen obliegt den Fachbereichen, das Controlling unterstützt die Fachbereiche hierbei. Die Ergebnisse der Analyse sind Grundlage für die nächsten Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Diese erweiterte Kontroll-Funktion erstreckt sich in erster Linie auf die im Planungssystem vereinbarten Ziele und Leistungen der einzelnen Organisationseinheiten. Die Ergebnisse aus den Kontrollen und Abweichungsanalysen fließen in das Führungsinformationssystem der Hochschule ein, um durch „Vorkopplung“ oder „Rückkopplung“ die Zielerreichung zu gewährleisten oder Veränderungen im Planungssystem der Hochschule und damit der Ziele zu initiieren. Denn die Ziele und Pläne sollen nicht in „Stein gemeißelt“ sein – im Gegenteil: Sollten Ziele als unrealistisch erkannt werden, sollten diese angepasst werden. Voraussetzung ist jedoch, dass zunächst eindeutige Ziele von der Hochschulleitung formuliert wurden, was für Hochschulen aufgrund der vielen teilweise konkurrierenden Ziele verschiedener Stakeholder und der damit verbundenen „Zielunklarheit“ keine leichte Aufgabe darstellt.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Kappler, E. (2008), S. 94

<sup>22</sup> Vgl. Hanft, A./ Robken, H./ Zimmer, M./ Fischer, F. (2008), S. 243

<sup>23</sup> Vgl. Brüggemeier, M. (2005), S. 381

<sup>24</sup> Vgl. Weber, J. (2004), S. 352 - 356

<sup>25</sup> Vgl. Hanft, A./ Robken, H./ Zimmer, M./ Fischer, F. (2008), S. 67

### 3.3 Das Informationssystem

Die Aufgabe des Controlling-Informationssystems liegt darin, die Hochschulleitung und die übrigen Entscheidungsträger empfängerorientiert mit den notwendigen Informationen zu versorgen, um eine zielgerichtete Koordination des Gesamtsystems zu gewährleisten. Diese zentrale Aufgabe wird durch den zunehmenden Wettbewerb zwischen den Hochschulen an Bedeutung gewinnen, wodurch der Aufbau leistungsfähiger Informationssysteme für die interne Steuerung der Hochschule im Wettbewerb immer wichtiger wird.<sup>26</sup> Um Datenfriedhöfe zu vermeiden, sollten sich die Informationen aus den gesetzten Zielen der Hochschule und damit aus dem Hochschulentwicklungsplan sowie den externen und internen Zielvereinbarungen ableiten. Damit die gesetzten Ziele mit Informationen hinterlegt werden können, muss das Controlling auf viele Informationsquellen und –träger der Hochschule zugreifen. Die erhobenen Informationen werden anschließend im Controlling-Berichtswesen verarbeitet. Wesentliche Bestandteile dieser Berichte sind das Interne Rechnungswesen als Hochschul-Erfolgsrechnung sowie das Chancen- und Risikomanagement.

#### 3.3.1 Das Interne Rechnungswesen als Hochschul-Erfolgsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung liefert über die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung sowie über Verrechnungspreise der Servicebereiche wichtige Informationen über den finanziellen Ressourcenverzehr der Hochschule. Insofern trägt die Kosten- und Leistungsrechnung zur Schaffung von Kostentransparenz und Kostenbewusstsein in den Hochschulen bei.<sup>27</sup> Problematisch ist jedoch die Kostenträgerrechnung in Bezug auf die Hauptleistungen der Hochschule in Studium und Lehre sowie Forschung zu beurteilen. Die Kostenträgerrechnung ist in Hochschulen problematisch, weil der Output bzw. die Leistungsbewertung von Hochschulen – im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen – nicht durch eine monetäre „Marktbewertung“ der Konsumenten, sondern durch nicht-monetäre Größen erfolgt.<sup>28</sup> Lediglich in Bezug auf Weiterbildungsangebote<sup>29</sup> und in Bezug auf wirtschaftliche Tätigkeiten<sup>30</sup> fordert der Gesetzgeber die Hochschulen auf, diese Angebote „kostendeckend“ zu kalkulieren und entsprechende Gebühren bzw. Entgelte zu erheben. Insofern sollte die Messung und Bewertung von Hochschulleistungen sinnvoller durch nicht-monetäre Größen erfolgen. Um der Bedeutung der nicht-monetären Leistungserstellung auf der einen Seite und des Finanzmitteleinsatzes auf der anderen Seite gerecht zu werden, sind zwei unterschiedliche Typen von Informations- und Berichtssysteme notwendig.<sup>31</sup>

Die Abbildung der **Leistungen** in Lehre und Studium, Forschung und Service sollte auf einem nicht-monetären Kennzahlensystem beruhen, das unterschiedliche Güterarten und Mengenmaße als Basisgrößen verwendet, während die **Kostenrechnung** den Finanz- und Sachmitteleinsatz der Hochschule dokumentiert. Durch das Zusammenführen dieser beiden

<sup>26</sup> Vgl. Rieger, B. / Haarmann, T. / Höckmann, E. / Lüttecke, S. (2009), S. 523

<sup>27</sup> Vgl. Heise, S. (2004), S. 250

<sup>28</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (2008), S. 531

<sup>29</sup> Vgl. § 62 Abs. 4 HG

<sup>30</sup> Siehe hierzu im Einzelnen: Artikel 87 EG-Vertrag in Verbindung mit dem Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen für Forschung, Entwicklung und Innovation

<sup>31</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (2008), S. 526

Informationssysteme wird das Hochschulrechnungswesen in ein „*Führungsinformationssystem*“ ausgebaut, das der Hochschulleitung Einblick in die Erfolgssituation der Hochschule gibt.<sup>32</sup> Somit entsteht eine **Hochschul-Erfolgsrechnung**, die aus der Verknüpfung von monetären Inputgrößen (Kostenrechnung) und mengenmäßigen Outputgrößen (Leistungsrechnung) besteht. Diese Hochschul-Erfolgsrechnung wird um das Budgetierungssystem ergänzt. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Bestandteile dieser dreiteiligen Hochschul-Erfolgsrechnung.

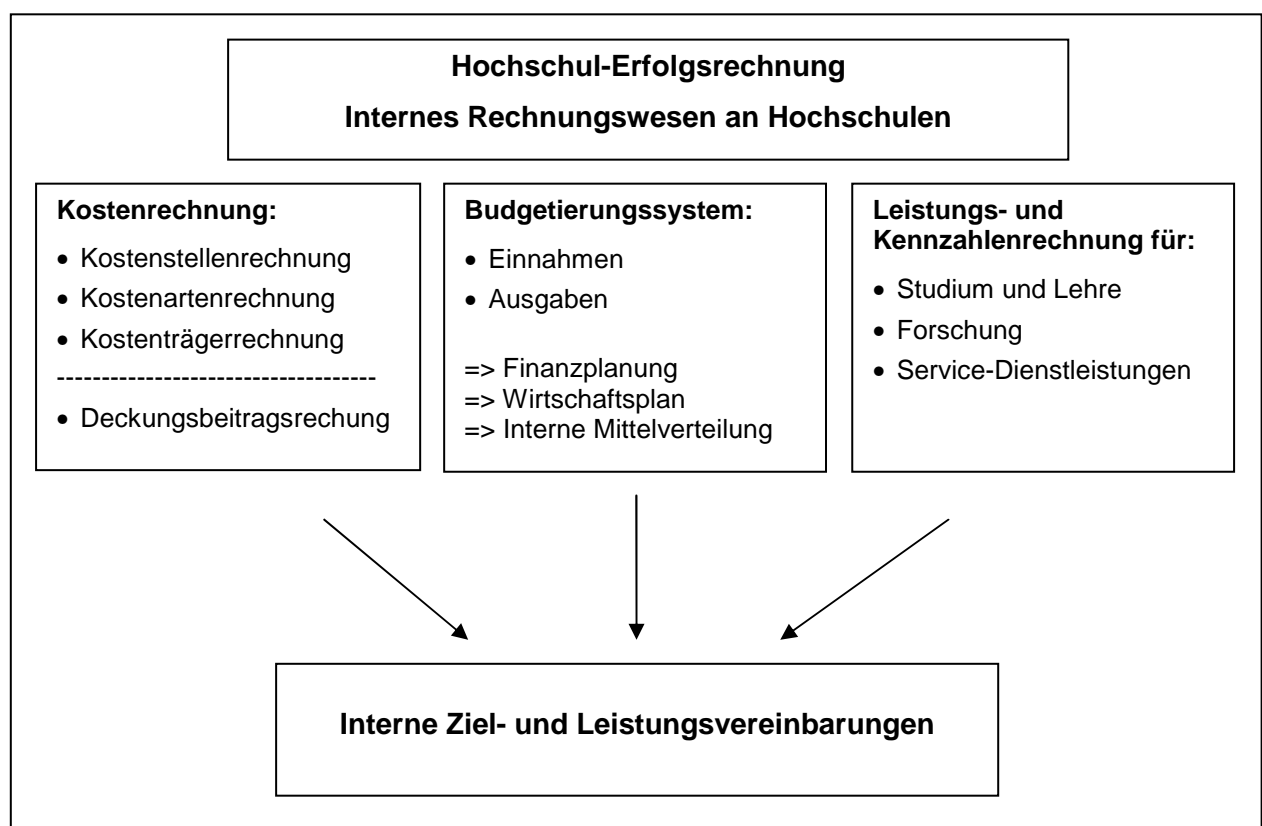


Abb. 1: Konzept einer Hochschul-Erfolgsrechnung in Anlehnung an Küpper<sup>33</sup>

Als Anlage sind Entwürfe einer Leistungs- und Kennzahlenrechnung für die einzelnen Gliederungen der Hochschule exemplarisch für die Fachbereiche, die Bibliothek, das Sprachenzentrum und die Verwaltung dargestellt. Die Entwürfe stellen einen Auswahlkatalog dar, der ggf. zu erweitern bzw. zu reduzieren ist. Die Auswahl geeigneter Kennzahlen sollte sich an den Zielsetzungen der Hochschule orientieren und in die internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen einfließen.

<sup>32</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (2008), S. 529

<sup>33</sup> Quelle: Küpper, H.-U. (2008), S. 531



### 3.3.2 Das Chancen- und Risikomanagement

Das Chancen- und Risikomanagements (C+RM) ergänzt die Hochschul-Erfolgsrechnung in einer stärker zukunftsorientierten Betrachtungsweise. Während die Hochschul-Erfolgsrechnung ihren Schwerpunkt in der Dokumentation der Leistungserstellung und in der Abbildung von Input-Output-Relationen hat, fokussiert sich das Chancen- und Risikomanagements stärker auf Entwicklungstrends.

Ausgangspunkt für die Gestaltung eines C+RM-Systems sind im Allgemeinen die Risikopolitik und -strategie der Hochschule sowie die übergeordneten Hochschulziele. Unmittelbar damit verbunden sind die Ziele des Chancen- und Risikomanagements: Die Abwehr der Gefahren für die Hochschulziele, die Sicherung des Hochschulbestands und des künftigen Erfolgs sowie die Nutzung von Chancen. Die Vermeidung sämtlicher Risiken bzw. die Schaffung eines risikolosen Zustands ist hingegen nicht Ziel des Risikomanagements.

Grundsätzlich kann man folgende wesentliche Teilaufgaben des Chancen- und Risikomanagements unterscheiden:<sup>34</sup>

- Identifikation der Chancen- und Risiken und deren Systematisierung nach relevanten Faktoren
- Analyse und Bewertung der Chancen und Risiken
- Bestimmung und Beurteilung der aggregierten Wechselwirkungen auf die Hochschule
- Überwachung und Bewältigung der Risiken sowie Nutzung der Chancen

Die zur Identifikation, Aggregation und Steuerung von Chancen- und Risiken eingesetzten Instrumente unterscheiden sich je nach zu Grunde liegender Risikoart in ihrer Art und Komplexität stark. In diesem Prozess steht die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg aber noch am Anfang. Zudem müssen bei deren Auswahl und Einsatz die Situation in der Hochschule sowie in den einzelnen Gliederungen beachtet werden. Insbesondere darf der Risikomanagement-Prozess kein Fremdkörper in der Hochschule sein, sondern muss zur Vermeidung von Reibungsverlusten so gut wie möglich in die bestehenden Abläufe integriert werden. Hierzu hat eine Arbeitsgruppe unter Beteiligung aller Fachbereiche einen Vorschlag zur C+RM-Systemgestaltung erarbeitet und dem Präsidium präsentiert. Im weiteren Vorgehen wird ein Zwischenbericht die Arbeitsergebnisse der Gruppe zusammenfassen und in der Hochschule kommunizieren. Auf dieser Grundlage soll die Umsetzung der Systemgestaltung und die Motivation der Hochschulangehörigen zur weiteren Implementierung analysiert werden. Auf dieser Basis will das Präsidium über die Einführung eines Chancen- und Risikomanagements entscheiden. Siehe hierzu Beschluss des Präsidiums vom 13. Juli 2010.

## 4. Schlussbetrachtung - Ausblick

Kritisch zu hinterfragen ist, ob Expertenorganisationen wie Hochschulen „zielorientiert“ gesteuert und koordiniert werden können. Die vorliegende Controlling-Konzeption beruht

---

<sup>34</sup> Vgl. Fuser/Gleißner/Meier, Der Betrieb 1999, S. 753.

auf der Annahme, dass Hochschulen prinzipiell gesteuert werden können, was aber nicht unbedingt vorausgesetzt werden kann.<sup>35</sup> So ist abweichend von den hochschulrechtlichen Vorgaben in den Fachbereichen ein Verständnis von „loser Kopplung“ und „Autonomie der dezentralen Bereiche“ ja gerade dadurch entstanden, dass eine zentrale Steuerung nicht gewünscht oder nicht erreichbar war.<sup>36</sup> Eine zentrale Steuerung setzt voraus, dass Hochschulen sich als geschlossene Organisationen verstehen, was nicht dem Selbstverständnis von vielen Hochschulmitgliedern entspricht.<sup>37</sup> Zudem besitzen Hochschulmitglieder in den dezentralen Einheiten meist so viele Handlungsspielräume, dass sie zentrale Lösungen und Vorgaben behindern können.<sup>38</sup> Die zentrale Steuerung der Hochschulleitung sollte sich daher auf die Vorgabe der strategischen Zielausrichtung beschränken und den dezentralen Hochschulmitgliedern entsprechend dem „Umbrella-Ansatz“ in Verbindung mit dem „Subsidiaritätsprinzip“ ein Höchstmaß an Gestaltungsspielraum einräumen. Denn Hochschulen befinden sich erst noch auf dem Weg, sich als geschlossene Organisation zu verstehen und die „lose Kopplung“ ein Stück weit zu überwinden.<sup>39</sup> Dementsprechend wurde in der vorliegenden Arbeit eine Controlling-Konzeption entwickelt, die auf die spezifischen Gegebenheiten von Hochschulen eingeht und den dezentralen Einheiten ein Höchstmaß an „loser Kopplung“ zugesteht.

Bundesweit ist die Tendenz erkennbar, die Autonomie der Hochschulen zu stärken. Der Staat zieht sich überwiegend aus der Detailsteuerung zurück und schließt stattdessen Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Hochschulen ab. Ergänzt wird diese Form staatlicher Steuerung durch einen evolutionären, gesellschaftlich akzeptierteren Weg des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen. Richtig greifen wird der Weg über den Wettbewerb aber erst, wenn die Studienplatznachfrage aufgrund des demographischen Faktors Ende dieses Jahrzehnts geringer sein wird als das Studienplatzangebot. Zusätzlich verstärkt wird diese Entwicklung durch den Bolognaprozess. Der Bolognaprozess führt zu einer Nivellierung der vertikalen Differenzierung zwischen den Hochschularten. Es bleibt abzuwarten, ob hierdurch die bisherige *„Aufgliederung des Hochschulwesens nach Hochschularten (...) allmählich verschwindet, mit marginaler Bedeutung fortexistiert oder eine relative große Bedeutung behält.“*<sup>40</sup>

Diese beiden Entwicklungen und die zunehmende Staatsverschuldung werden vermutlich dazu führen, dass das Land die Hochschul-Finanzierung auf ein „Prämienmodell“ oder auf einen „Produkthaushalt“ umzustellen wird. Hierbei erfolgt die Finanzierung alleine auf Basis der Produkte bzw. Leistungen der Hochschulen (z.B. Absolventenzahlen), wodurch ein nachfrageorientiertes Finanzierungssystem entsteht, das einer *„Marktbewertung“* sehr nahe kommt. *„Unter den dann Einzug haltenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen wird es sich keine Hochschule mehr leisten können, auf ein leistungsfähiges Controlling zu verzichten.“*<sup>41</sup> Auf diesen Zeitpunkt muss sich die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg bereits heute vorbe-

<sup>35</sup> Vgl. Hanft, A./ Robken, H./ Zimmer, M./ Fischer, F. (2008), S. 331

<sup>36</sup> Vgl. Kappler, E. (2008), S. 128

<sup>37</sup> Vgl. Schneidewind, U. (2008), S. 230

<sup>38</sup> Vgl. Hanft, A./ Robken, H./ Zimmer, M./ Fischer, F. (2008), S. 331

<sup>39</sup> Vgl. Hillmer, M. (2008), S. 124

<sup>40</sup> Teichler, U. (2007), S. 112

<sup>41</sup> Brüggemeier, M. (2005), S. 395

reiten und ein Controlling-System etablieren, dass der Hochschulleitung die Möglichkeit eröffnet, die kommenden Veränderungsprozesse „zielgerichtet“ in „loser Kopplung“ zu gestalten. Dieser Forderung und der Forderung des Hochschulrates - bis zum 30.06.2011 ein Hochschulcontrolling einzuführen - wird die vorliegende Controlling-Konzeption gerecht.

## 5. Fahrplan / Meilensteine zur Einführung der Controlling-Konzeption

<b>Meilensteine Planungssystem</b>	<b>Status</b>
1. Erstellung des Hochschulentwicklungsplans auf Basis der Fachbereichsentwicklungspläne und in Verbindung mit der Ziel- und Leistungsvereinbarung des Landes	erfolgt / ZLV in Arbeit
2. Erstellung der mehrjährigen Finanzplanung in enger Verbindung zum Hochschulentwicklungsplan	erfolgt
3. Analyse des Hochschulentwicklungsplans (HEP) in Hinblick auf konkret formulierte Ziele und Maßnahmen	offen
4. Ableitung und Definition relevanter Kennzahlen zur Leistungsmessung und Beurteilung des Zielerreichungsgrads	offen
5. Operationalisierung der im HEP genannten Ziele und Maßnahmen anhand der definierten Kennzahlen gemäß der SMART-Kriterien	offen
6. Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen: Vereinbarung von Zielen und Leistungen zwischen dem Präsidium und den zentralen sowie dezentralen Einrichtungen in Hinblick auf die operationalisierten Ziele und Maßnahmen	offen
7. Anpassung der Fachbereichsentwicklungspläne, des Hochschulentwicklungsplans und der Finanzplanung in Hinblick auf die internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen	offen
<b>Meilensteine Regelkreis- und Informationssystem</b>	<b>Status</b>
1. Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen in Bezug auf die zuvor vereinbarten Ziele und Maßnahmen anhand der SMART- Kriterien	offen
2. Analyse der Ergebnisse und der ggf. aufgetretenen Abweichungen	offen
3. Aufbau Berichtswesen in Bezug auf die gesetzten Ziele und Maßnahmen	offen
<b>→ zurück zum Planungssystem</b>	