

Akademisches Controlling

Hochschulcontrolling stützt sich anders als das Controlling in erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen in stärkerem Maße auf das Monitoring der unterschiedlichen Ergebnisse der Hochschulen in Lehre, Forschung und Wissenstransfer.

Text: Frank Witte

In erwerbswirtschaftlichen Organisationen kann Controlling einfach dadurch erfolgen, dass man sich auf Ergebnisgrößen (EBIT, EVA usw.) konzentriert. Die Ergebnisse von Hochschulen lassen sich aber nicht in einer Einheit messen. Vielmehr ist eine Vielzahl von Aktivitäten und Ergebnissen im Controlling gleichzeitig abzubilden, die sich nicht trivial aggregieren lassen. Als einfaches Beispiel sei angeführt, dass sich die Ergebnisse einer Hochschule natürlich dadurch messen lassen, wie viel Studierende ausgebildet wurden, wie hoch die Drop-out-Quote ist etc. Den Erfolg der Hochschule vergleichen kann man auf diese Weise hingegen nicht. Wollte man den Gesamterfolg in einer aggregierten Maßgröße fassen, dann müsste die Frage beantwortet werden in welchem Verhältnis der Wert von Absolvent/innen im Studiengang A zu dem von Absolvent/innen im Studiengang B steht. Addiert man einfach nur die Zahl der Absolvent/innen, so ist eine Hochschule dann erfolgreich, wenn sie möglichst viele „billige“ Absolvent/innen generiert.

Welche Aufgabe könnte dem Hochschulcontrolling vor dem Hintergrund eines neuen staatlichen Finanzmittelverteilungsmodells zufallen?

Es ist beabsichtigt, in Berlin, vergleichbar wie in vielen anderen Bundesländern, ein Finanzmittelverteilungssystem einzuführen, in welchem den einzelnen Outputs der Hochschulen Preise zugeordnet werden und sich auf diese Art die Zuweisung an die Hochschulen bemisst. Dabei werden die Studierenden unterschiedlichen Preisclustern zugeordnet. Studierende der Ingenieurwissenschaften bringen der Hochschule einen höheren Umsatz als Jurist/innen oder Betriebswirt/innen. Diese Preise

werden einerseits auf der Basis von Ausstattungsvergleichen bzw. Kennzahlenmodellen empirisch erhoben, andererseits aber auch normativ von staatlicher Seite festgelegt. Sie ergeben sich also nicht in Abhängigkeit der Qualität auf den Märkten. Im positiven Sinne kann Controlling aufzeigen, in welchen Studiengängen positive „Deckungsbeiträge“ erwirtschaftet werden und welche Studiengänge zu klein sind oder weiter entwickelt werden müssen, weil die staatlich gesetzten Erlöse die Kosten (noch) nicht decken. **Controlling könnte also zu einem ökonomisch optimalen Angebot führen.**

Die auch im Hochschulbereich bestehenden Skaleneffekte lassen vermuten, dass sich insbesondere große und gut organisierte Studiengänge für die Hochschulen besonders rechnen (Cashcows). Problematischer sind hingegen die negativen Effekte, die ein solches Steuerungsmodell nach sich ziehen kann. Natürlich wäre es für eine Hochschule in einem solchen System besonders reizvoll, den Deckungsbeitrag zu maximieren. Da der Preis fix gesetzt ist und sich eine höhere Qualität nicht in einem höheren Preis niederschlägt, wäre es ökonomisch rational, möglichst billig zu produzieren und nur die Kostenseite der Produktion zu betrachten. Es würde reichen, knapp die Qualitätsstandards zu erreichen. Im Porterschen Sinne lohnt sich für die Hochschulen also nur eine Kostenführerschaft; die Qualitätsführerschaft wird in einem einfachen Preismodell nicht belohnt.

Erwartungen an ein verantwortungsvolles akademisches Controlling

Die Anforderungen an ein verantwortungsvolles akademisches Controlling

sind also hoch. Einerseits muss die Finanzierung der Hochschule gesichert sein und das heißt, dass man an einer Studiengangerfolgsrechnung wohl kaum vorbeikommen wird, andererseits darf der Qualitätsaspekt nicht vernachlässigt werden: Es sind also weiterhin möglichst aussagefähige Qualitäts- und Leistungsindikatoren in einem akademischen Controlling differenziert abzubilden, um nicht nur den Unbilden eines staatlichen Verteilungsmodells hinterher zu laufen. Evaluation und Qualitätssicherung sind wichtig, beides sind systemimmanente Bestandteile eines akademischen Controllingsystems. Gleichzeitig gilt aber auch im Hochschulbereich, dass „die Sau vom Wiegen allein nicht fett wird“. Qualität kann also nicht durch Messen erzeugt werden. Es gilt, die Freiräume der Hochschullehrer/innen wieder zu stärken. Qualität im Hochschulbereich entsteht durch gute Arbeitsbedingungen für Hochschullehrer/innen und nicht allein durch ein gutes Controllingssystem.

Der Autor Prof. Dr. Frank Witte lehrt an der HWR Berlin, war zuvor als Controller an der Universität Potsdam tätig und hat im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur am Brandenburgischen Preismodell mitgearbeitet.