

# Moderne Finanzkommunikation versus „kamerale Geheimwissenschaft“

Dr. Rainer Ambrosy, Kanzler der Universität Duisburg-Essen

**Mit der zunehmenden Hochschulautonomie der letzten Jahre ist auch die Komplexität der Mittelherkunft und -bewirtschaftung zu Lasten der Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit im Rahmen finanzautonomer Globalhaushalte, dezentraler Budgetierung auch der Personalausgaben, Führung des Haushalts auf eigenen Konten mit der Chance auf Zinserzielung – aber auch verbunden mit Anlagerisiken – stark angestiegen. Im Zuge der Tendenzen zur Einführung kaufmännisch orientierter Management- und Finanzsysteme wird dabei verstärkt über das gebotene Maß an Transparenz gegenüber den externen und internen Stakeholdern kritisch diskutiert.**

Die „klassischen“ Berichtspflichten an das zuständige Ministerium, Hochschulentwicklungspläne und kapazitative Daten und viele – oft sehr fragmentarisch kommunizierte – Einzelmaßnahmen lassen bisher kaum eine strukturierte Beurteilung der Finanzsituation der Hochschulen, des Zusammenhangs von Mittelausatz und Erfolg der Hochschulen für „Nicht-Eingeweihte“ zu. Typisch zum Beispiel, dass aktuell aufgrund vorhandener Liquidität ein „Reichtum von Hochschulen“ behauptet wird. Das sollte sich ändern.

## Mittelverwendung

Die vielzitierte „Steuerung von Hochschulen“ ist im Rahmen einer akademischen Gemeinschaft zwingend auf einen „Common Sense“ zum erfolgreichen Handeln angewiesen. Diese „Expertengemeinschaft“ hat längst auch Fragen der Mittelverteilung und -verwendung als einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den Erfolg in Forschung, Lehre und Dienstleistung in den Fakultäten, Instituten und Lehrstühlen erkannt und ein Grundverständnis für finanzielle Zusammenhänge entwickelt. Eigene Berichte und Planungs-

instrumentarien wurden dort erstaunlich schnell entwickelt. Die „guten alten Zeiten“ der „kameralen Geheimwissenschaft“ mit dem Kanzler als „Hüter des Schatzes“ sind längst Vergangenheit. (Obwohl ja bei einem lebenslänglichen langjährigen Kanzler wie mir durchaus etwas Wehmut aufkommt...). Heute müssen die neuen Modi der Distribution von Ressourcen proaktiv und offensiv in den Gremien legitimiert werden.

Die staatlichen Hochschulen werden mehrheitlich aus Steuergeldern finanziert. Diese Mittel fließen den Hochschulen in Form eines parlamentarisch abgesicherten „Haushaltes“ für eine bestimmte Periode zu. Gleichzeitig existieren – gedanklich an den vielzitierten „Neuen Steuerungsmodellen“ orientierte – diverse „Ziel- und Leistungsvereinbarungen“ mit dem zuständigen Ministerium. Nun hat das Land verständlicherweise ein berechtigtes Interesse daran, in strukturierter und steuerungsseitig bearbeitbarer Form Informationen über die Mittelverwendung sowie die Leistungen der Hochschule zu erhalten. Dies geschieht mit den „guten alten“ umfangreichen und nicht aufeinander abgestimmten Berichtspflichten. Im Ministerium werden die einzelnen – häufig sehr detaillierten – Daten in einer Gesamtbetrachtung bewertet und diese Informationen wieder in letztlich administrativ-politische Entscheidungsprozesse eingespeist. Diese Verfahren können keine Zukunft haben und sind durch ein abgestimmtes (unter)jährliche integriertes Berichtswesen abzulösen, das unnötige Doppelstrukturen vermeidet.

## Transparente Rechenschaftslegung

Hochschulen stehen heute allerdings auch im Wettbewerb – dürften also zumindest mittelfristig, was beispielsweise ihre strategische Positionierung angeht, nicht allzu freigiebig vor allem mit strategischen Informationen umgehen. Andererseits haben die externen (Staat, Dritt-



Foto: Universität Duisburg-Essen

mittelgeber, Studierende, Kooperationspartner, ...) und internen (Hochschulleitung, Mitarbeiter, Professorium, ...) Stakeholder einen berechtigten Anspruch auf transparente Rechenschaftslegung als Teil eines „guten Hochschulmanagements“ im Sinne einer „Corporate Governance“. Transparenz muss allerdings auch wirtschaftlich ausgestaltet werden und organisierbar sein. Die Planung einer Art „hochschulischer Stakeholder Relations“, deren Organisation, die Instrumente und die Kontrolle und Erfolgsmessung sind heute sicher noch unterentwickelt. Wie kann eine Hochschule sachgerecht und transparent, aber doch nicht unter Inkaufnahme eigener Wettbewerbsnachteile über ihre wirtschaftliche und strategische Entwicklung informieren? Wesentlich wird sein, eine einheitliche Sachgrundlage zu generieren, die dann entsprechend mit den erprobten Mitteln der Kommunikation für die einzelnen Zielgruppen handhabbar gemacht wird. Diese Managementleistung müssen Hochschulleitungen noch erbringen.

Kurzum: Hochschulen sollten tatsächlich Berichte publizieren, die in strukturierter Form informieren und sich – was wesentlich ist – wirklich auf die Hochschulstrategie beziehen.