



**Centrum für  
Hochschulentwicklung**

## **Entwicklung eines Monitoring-Systems für das Hochschulsystem Mecklenburg-Vorpommerns**

**Markus F. Langer  
Prof. Dr. Frank Ziegele**

**Arbeitspapier  
Nr. 64  
Mai 2005**

## Inhaltsverzeichnis

<b>A. Einleitung</b> .....	<b>5</b>
1. Hintergrund .....	5
2. Vorgehen.....	7
3. Projektanlage .....	8
<b>B. Ziele des Landes Mecklenburg-Vorpommern für den Hochschulsektor und Grundstruktur des Monitoringsystems</b> .....	<b>10</b>
1. Grundstruktur des Monitoringsystems.....	10
2. Ziele des Landes .....	11
3. Diskussion verschiedener Indikatoren im Zielkontext.....	13
<b>C. Daten und Überlegungen zur Optimierung der studienbezogenen Effizienz und Effektivität der Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns</b> .....	<b>22</b>
1. Methodik des standardisierten Auswertungs-, Darstellungs- und Interpretationssystems .....	22
2. Weiterentwicklung des Ansatzes, Herstellung des Zielbezugs und Bestimmung der relevanten Parameter.....	29
2.1. Vorüberlegungen .....	29
2.2. Entscheidungsfelder .....	30
2.3. Umfang des Gesamtsystems der Portfolio-Analyse.....	38
3. Analyseprozess zu Bewertung der Effizienz und Effektivität der Lehre in Mecklenburg-Vorpommern .....	40
4. Ursachenanalyse nach Problem- und Handlungsfeldern und Ableitung eines ersten Sets von Maßnahmen und Optimierungsprozessen.....	44

4.1. Effizienz und Effektivität in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften von Mecklenburg-Vorpommern .....	45
4.2. Effizienz und Effektivität in den Ingenieurwissenschaften von Mecklenburg-Vorpommern.....	56
4.3. Effizienz und Effektivität in den Naturwissenschaften und Mathematik von Mecklenburg-Vorpommern .....	66
4.4. Effizienz und Effektivität in den Sprach- und Kulturwissenschaften von Mecklenburg-Vorpommern.....	71
4.5. Effizienz und Effektivität in der Medizin von Mecklenburg-Vorpommern .....	76

**D. Entwicklung eines effizienz- und effektivitätsorientierten Monitoringsystems ..... 78**

1. Identifikation von Defiziten in der Datenlage und Checkliste für eine Optimierung des Datenbeschaffungssystems .....	78
2. Vorschlag für ein standardisiertes Berichtsverfahren (Monitoring-System).....	82
3. Integration des Monitoring-Systems in das Gesamtmodell staatlicher Steuerung.....	85
3.1. Grundüberlegungen zum Steuerungsmodell .....	85
3.2. Die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells in Mecklenburg-Vorpommern .....	90
3.3. Integration des Monitoring-Systems in das Steuerungsmodell .....	93
3.4. Gestaltung des Monitoring- und Steuerungssystems .....	95

**E. Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen für das Monitoring ..... 98**

1. Mecklenburg-Vorpommern insgesamt.....	99
1.1. Universitäten.....	99
1.2. Fachhochschulen.....	103
2. Hochschulen im Einzelnen (Nur Handlungsbedarfs-/Analysetabellen).....	107
2.1. Universität Rostock.....	107
2.2. Universität Greifswald.....	112
2.3. Fachhochschule Neubrandenburg.....	116

2.4. Fachhochschule Stralsund .....	118
2.5. Hochschule Wismar .....	120
3. Empfehlungen für den Umgang mit den Daten und zur Weiterentwicklung des Systems .....	122
3.1. Empfehlungen zum Implementierungsprozess .....	122
3.2. Empfehlungen zur Optimierung der Systemgestaltung.....	124
3.3. Empfehlungen zum Steuerungsverständnis .....	126
<b>F. Anhang – CHE-Datenreport .....</b>	<b>129</b>

## A. Einleitung

### 1. Hintergrund

Angesichts der - nicht nur aber gerade auch - in Mecklenburg-Vorpommern knappen Haushaltsmittel steht Jahr für Jahr jeder Posten im Haushalt auf dem Prüfstand. Spezifisch für die Situation in Mecklenburg-Vorpommern sowie die anderen neuen Länder ist dabei in den kommenden 15 bis 20 Jahren das Zusammentreffen zweier Entwicklungen, die beide Auswirkungen sowohl auf die vorzuhaltenden Leistungsangebote als auch die verfügbaren Finanzmittel haben: Zum einen bewirkt die negative demografische Entwicklung einen Rückgang des Bedarfs an nachfragesensitiven öffentlichen Leistungen und reduziert gleichzeitig die verfügbaren Mittel, da regionale Nachfrage, Steuereinnahmen, Zuweisungen aus dem Finanzausgleich etc. im Gefolge zurückgehen. Zum anderen werden einnahmenseitig die Osttransfers in den kommenden Jahren deutlich zurückgefahren. Das bedeutet, dass die verfügbaren Mittel sich nach und nach auf dem Westniveau vergleichbare Größenordnungen einpendeln werden.

Nun müssen sich in diesem Kontext alle Bereiche der Landesverwaltung - auch die Hochschulen - regelmäßig für Art, Umfang und Qualität ihrer Arbeit rechtfertigen. Diskutiert werden dabei mit Blick auf die Hochschulen – wie im Übrigen in anderen Bundesländern auch – sowohl das Ausmaß der vorgehaltenen Kapazitäten in Forschung und Lehre wie auch Effektivität und Effizienz der Arbeit der Hochschulen. Rechenschaft verlangen sowohl Parlament als auch Regierung - und innerhalb dieser insbesondere das zuständige Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (MBWK).

Hinzu kommt der schrittweise Übergang zum Neuen Steuerungsmodell: Die Hochschulen erhalten größere Autonomie und Beteiligungsrechte in Finanz-, Organisations- und Personalfragen sowie in Fragen der strategischen Planung des Hochschulsystems auf Landesebene. Die Steuerung durch das Land selbst verlagert sich zunehmend auf übergeordnete, an den Zielen des Landes ausgerichtete Strukturentscheidungen; die Frage der strategischen Planung rückt auf Landesebene in den Vordergrund. Das Land schafft zielbezogene Anreizsysteme und setzt neue Instrumente wie Zielvereinbarungen ein. Die Selbststeuerung der Hochschulen erfordert den Ausbau interner Managementinstrumente, insbesondere einer Kosten- und Leistungsrechnung.

Angesichts der beschriebenen Situation und zur Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells ist ein Monitoringsystem von entscheidender Bedeutung. Ein Monitoring, das auf der Ebene Staat – Hochschule ansetzt, soll die Ziele des Landes in Indikatoren und Messgrößen

abbilden. Die Daten/Indikatoren sollen dabei so aufbereitet und gebündelt werden, dass sie direkt die aus dem Steuerungsmodell resultierenden Entscheidungen unterstützen. Das Monitoring hat somit eine unterstützende Funktion und speist Steuerungsinstrumente wie beispielsweise Zielvereinbarungen mit den nötigen Informationsgrundlagen über die Zielverfolgung und Zielerreichung der Hochschulen. Monitoring- und Steuerungsmodell sind damit komplementäre Ansätze (Stichwort „SMS“ – *Steuerungs- und Monitoringsystem*). Darüber hinaus ermöglicht das Monitoring Rechenschaftslegung über Erfolgsgrad und Leistungsfähigkeit von Hochschulen und trägt damit zur Legitimation ihres Handelns bei.

Entscheidend ist, dass über das Monitoringsystem die Autonomie der Hochschulen einerseits und die staatliche Steuerung „auf Distanz“ andererseits abgesichert werden. Rechenschaftslegung ist die Grundlage dafür, dass sich die staatliche Ebene aus operativen Entscheidungen sowie strategischen Entscheidungen auf Hochschulebene heraushält und sich auf die Koordinationsfunktion im Lande beschränkt. Entsprechend muss das Monitoring angelegt sein: Die erhobenen Daten dürfen keine größere Detaillierungstiefe haben als die übergeordneten staatlichen Ziele; es resultiert zwangsläufig die Notwendigkeit eines „schlanken“ Systems, an das aber die detaillierteren internen Überlegungen der Hochschulen anschlussfähig sind. Dabei gilt es auf staatlicher Ebene gleichermaßen den Informationsbedürfnissen der entscheidenden Landesministerien sowie auch und vor allem des Parlamentes zu entsprechen. Auch im Parlament muss die Botschaft ankommen, dass sich die Steuerung von Hochschulen in Zukunft ziel- und ergebnisbezogen vollziehen muss. Vor allem aber muss ein solches Monitoringsystem den im Landeshochschulgesetz festgelegten rechtlichen Vorschriften genügen und sicherstellen, dass in Abstimmung mit den Hochschulen Eckwerte der Hochschulentwicklung erarbeitet werden (§15) und dass sich die staatliche Hochschulfinanzierung an den gemeinsam zwischen Ministerium und Hochschulen erarbeiteten Zielen und Aufgaben der Hochschulen festmacht.

Für die Effizienz eines Monitoringsystems ist entscheidend, dass es auf verfügbare Datenquellen zurückgreift. CHE – Centrum für Hochschulentwicklung und HIS – Hochschul-Informationen-System verfügen sowohl über einschlägige qualitative (Hochschulranking des CHE) und quantitative (HIS-Studien zu Ausstattungen, Studierverhalten, Auswertungen der amtlichen Statistik über HIS ICE) Daten. Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur beabsichtigt, gemeinsam mit dem CHE und HIS diese Chance zu nutzen und für Mecklenburg-Vorpommern ein solches Monitoringsystem unter Beteiligung der Hochschulen zu entwickeln. Das Monitoring ist bisher das in den Bundesländern am meisten vernach-

lässige Element der Neuen Steuerung – Mecklenburg-Vorpommern schafft damit ein für Deutschland innovatives und vorbildhaftes Instrument.

## 2. Vorgehen

1. Schritt: Darstellung des Zielsystems des Landes und der Grundlogik des Monitoringsystems.

Ausgangs- und Referenzpunkt jeglicher Mess- und Steuerungssysteme müssen die Ziele des Landes sein. Diese sind zunächst zu beschreiben und in eine Struktur zu bringen. In einem ersten Schritt soll untersucht werden, welche Messgrößen für die Ziele vorhanden sind bzw. welche weiteren Messansätze ergänzend vorstellbar wären. Ein grundlegendes Schema für das Monitoringsystem wird entwickelt.

2. Schritt: Entwicklung eines Monitorings für Effizienz und Effektivität in Lehre und Studium.

Im zweiten Schritt wird ein Modul des Monitoringsystems beschrieben, das als erstes implementiert werden soll, weil es dazu eine konkrete Anforderung aus dem Landtag und damit akuten Handlungsbedarf gibt. Die Überlegungen zu möglichen Messansätzen sollen in Abschnitt C für den Bereich Studium und Lehre konkretisiert und ein entsprechendes Element des Monitoringsystems entwickelt werden. Auf dieser Basis wird analysiert, welche Bewertungen und Anhaltspunkte für Maßnahmen aus dem Monitoring ableitbar sind. Dazu wird ein Verfahren der Portfolioanalyse entwickelt sowie eine Komplexitätsreduktion durch Beschränkung der verwendeten Daten vorgenommen. Aus den Portfolios werden Schlüsse gezogen, dabei wird auch die Prozessdimension deutlich. An einem Beispiel wird gezeigt, wo die Schnittstellen zwischen staatlichem Monitoring und hochschulinterner Analyse liegen sollten.

3. Schritt: Integration des Monitorings in das Steuerungssystem.

Entscheidender Schritt ist die Einbindung des Monitoringsystems in den Gesamtkontext der staatlichen Steuerung; die Bausteine des Monitorings sollen an die Steuerungsinstrumente „angedockt“ werden. Auf Basis allgemeiner Überlegungen zur Rolle des Staates im Neuen Steuerungsmodell werden Vorschläge zur Koppelung der Systeme abgeleitet. Darüber hinaus werden einige praktische Fragen des „Betriebs“ eines Monitoringsystems erörtert und Perspektiven für weitere Module des Monitorings aufgezeigt.

#### 4. Schritt: Zusammenfassung der Ergebnisse.

Die Analyse schließt mit einer Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse und Empfehlungen ab.

### 3. Projektanlage

Das Projekt dient gleichermaßen den Interessen von Landesregierung, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Parlament und Hochschulen. Dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur hilft es, das Hochschulsystem Mecklenburg-Vorpommerns im bundesweiten Vergleich sinnvoll einzuordnen und damit dessen Leistungsfähigkeit und Zukunftschancen zu beurteilen. Innerhalb der Landesregierung ist damit eine fundierte Informations-/Entscheidungsbasis geschaffen, die eine problemadäquate Verteilung verfügbarer und begrenzter Mittel zwischen alternativen Verwendungszwecken unterstützt – wenn sie auch politische Entscheidungen nicht ersetzen kann. Gegenüber dem Parlament wird damit eine umfassende Informationsbasis geschaffen, die nicht nur der Rechenschaftspflicht genügt, sondern zudem die Arbeit des Parlaments unterstützt.

Weiterhin dient das Projekt auch den Interessen der Hochschulen. Auf Basis der verfügbaren Daten soll hiermit ein umfassender bundesweiter Vergleich ermöglicht werden, der den Hochschulen eine Einordnung ihrer Arbeit/Erfolge ermöglicht und mehr Transparenz auch gegenüber dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur herstellt. Die Hochschulen erhalten externe Anstöße für interne Planungs- und Gestaltungsprozesse. Rechenschaft ist zudem die Basis für Autonomie und Selbststeuerung der Hochschulen und sichert diese dauerhaft ab.

Grundlagen für das Monitoringsystem sind die Datenreports von HIS und CHE (letzterer in der Anlage). Der HIS-Datenreport ist dabei ein eigenständiger Bericht; die Ergebnisse des HIS-Datenreports werden vom CHE auszugsweise zitiert, erforderlichenfalls auch neu oder anders aufbereitet und dargestellt. Dies ist Ergebnis einer Arbeitsteilung: HIS liefert die Datenbasis sowie eine Aufbereitung und Interpretation der Daten. Das CHE vollzieht dann den Schritt von der Datensammlung zum Monitoringsystem, woraus in folgenden Bereichen „Mehrwert“ resultiert:

- Die Messgrößen erhalten einen Bezug auf die Ziele des Landes; es werden Kongruenzen und ggf. auch Lücken deutlich. Indikatoren werden mit Bezug auf unterschiedliche Entscheidungsbereiche zu Modulen des Monitoringsystems gebündelt.



- Verschiedene Datenquellen werden in einer integrierten Darstellung zusammengebracht. Insbesondere erfolgt eine Integration von Ausstattungsdaten, objektiven Daten zum Studierverhalten sowie Studierendenurteilen über die Studiensituation.
- Diese Integration erfolgt in einer anschaulichen Art und Weise im Rahmen der Portfolios zu Effizienz und Effektivität von Lehre und Studium.
- Die Integration ist gleichzeitig mit einer Beschränkung der betrachteten Größen und damit einer Komplexitätsreduktion verbunden.
- Die Messgrößen werden in Steuerungs- und Entscheidungsprozesse integriert; ihre Rolle in Verbindung mit Steuerungsinstrumenten wie Zielvereinbarungen oder Landesplanung wird geklärt.

## B. Ziele des Landes Mecklenburg-Vorpommern für den Hochschulsektor und Grundstruktur des Monitoringsystems

### 1. Grundstruktur des Monitoringsystems

Die folgende Abbildung zeigt die Grundlogik eines ziel- und steuerungsorientierten Monitoringsystems, die im weiteren Verlauf zu konkretisieren sein wird.

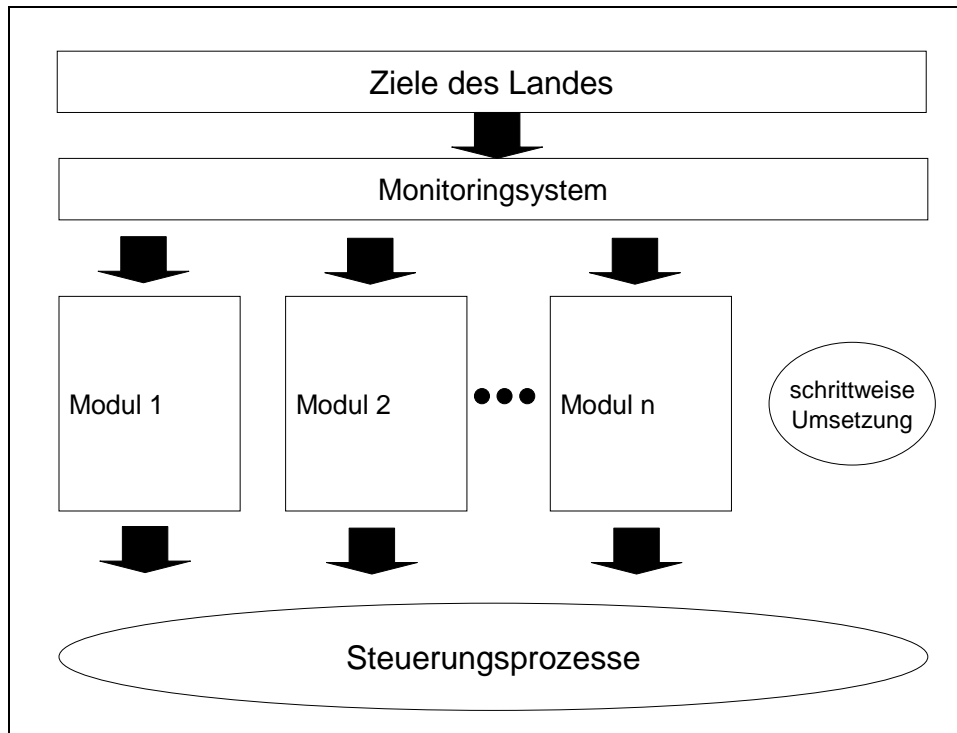


Abbildung 1: Abstrakte Grundstruktur des Monitoringsystems

Ausgangspunkt sind die Ziele des Landes, die in Messgrößen abgebildet werden. Diese Messgrößen gehen in einzelne Module des Monitoringsystems ein, die sich jeweils auf ein bestimmtes Entscheidungsfeld beziehen. Diese Module sollen schrittweise implementiert werden, im vorliegenden Papier wird zunächst nur ein Modul entwickelt:

- Ein System zur fächer- und hochschulbezogenen Stärken-Schwächen-Analyse der Effizienz und Effektivität in Lehre und Studium.

Neben der Darstellung der Indikatoren sind Aussagen zur Integration in die Steuerungsprozesse zu treffen (z.B. an welcher Stelle und in welcher Form die genannte Stärken-Schwächen-Analyse in Entscheidungen und Abläufe einbezogen wird).

## 2. Ziele des Landes

Bei den staatlichen Zielsetzungen wird es immer um ein Bündel an staatlichen Zielen gehen; dies ist ein wesentlicher Grund, warum ein Monitoring- und Entscheidungssystem nicht mit einem einzigen Indikator auskommt. Erster Schritt muss es sein, eine handhabbare Struktur für die staatlichen Ziele in Mecklenburg-Vorpommern zu entwickeln. Daraus entsteht die Basis zur Vermeidung von „Datenfriedhöfen“: Es sollen einerseits nur Indikatoren betrachtet werden, die mit einem Ziel in Verbindung stehen. Andererseits lässt sich ablesen, ob vorhandene Daten im Sinne der Zielsetzungen ausgewogen sind und ein ausreichend breites Spektrum abbilden. Ziele ohne geeignete Indikatoren sind nicht operabel, Messgrößen müssen entwickelt und verfügbar gemacht werden.

In diesem Kapitel soll ein Zielsystem für Mecklenburg-Vorpommern beschrieben werden, das als Basis für ein Monitoringsystem und als Selektionskriterium für geeignete Messgrößen dienen kann. Dabei wird folgendermaßen vorgegangen:

- Zunächst wird aus bestehenden Zielbeschreibungen (im Wesentlichen Policy Paper des Bildungsministeriums, aber auch teilweise im Beschluss des Landtags vom 14.10.2004) eine komprimierte und gegliederte Gesamtstruktur der Ziele abgeleitet. Diese gliedert sich in Zielbündel und Einzelziele.
- Zu den Einzelzielen wird ermittelt, welche Indikatoren verfügbar sind und auch welche davon geeignet erscheinen. Zudem wird überlegt, welche zusätzlichen Indikatoren in Frage kommen könnten, die derzeit nicht vorliegen.

Die in den genannten Dokumenten enthaltenen Ziele lassen sich in vier große Zielbündel einordnen:

- *Akademische Primärziele.* Dabei geht es einerseits um Bildungsanliegen und wissenschaftliche Erkenntnis als Selbstzweck, andererseits um Qualität und Effizienz in Bezug auf die Primäraufgaben Forschung und Lehre (inkl. Weiterbildung).
- *Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit des Landes.* So sollen u.a. hinreichend Arbeitskräfte in relevanten Bereichen vorhanden sein, eine adäquate Versorgung des Landes mit Bildungsangeboten sichergestellt sein, Beiträge zur wirtschaftlichen Entwicklung des Landes v.a. in besonderen Profildbereichen geleistet werden.
- *Regionale Effekte.* Mit Hochschulen soll Regionalförderung betrieben werden, regionale Kaufkraft wirksam und Arbeitsplätze vor Ort geschaffen werden.

- *Ziele in übergeordneten politischen Feldern.* Beispiele sind die Beiträge der Hochschulen zur Internationalisierung und zur Chancengleichheit von Frauen.

Monitoringsysteme sind daran zu messen, ob sie die Zielbündel und darunter liegende Teilziele ausgewogen erfassen. Im Einzelnen sind in den vier Feldern die folgenden Teilziele ableitbar.

Tabelle 1: Zielbündel und Einzelziele des Landes

Zielbündel	Einzelziele	Erläuterungen
<b>Akademische Primärziele</b>	Qualität der Lehre	Zufriedenheit, Betreuung, Ausbildungsergebnis
	Effizienz der Lehre	Kosten, Studiendauer, Verhältnis Aufwand/Ertrag
	Marktorientierung der Ausbildung	Arbeitsmarktchancen, Ausrichtung an Nachfrage
	Strukturdynamik in der Lehre	Anpassung an Veränderungen, neue Studiengänge
	Schwerpunktbildung in der Lehre	Fokussierung auf für das Land prioritäre Bereiche (z.B. Biotechnologie, regenerative Medizin...)
	Ausbau der Weiterbildung	Weiterbildungsangebote
	Qualität der Forschung	Forschungsergebnis, Reputation, Innovationsgrad
	Marktorientierung der Forschung	Drittmittelerlöse, Patente, Verwertbarkeit
	Schwerpunktbildung in der Forschung	Fokussierung auf für das Land prioritäre Bereiche
	Kooperationen zwischen Hochschulen im Land	Ausbau Kooperationsbeziehungen in Studium und Forschung
<b>Wettbewerbsfähigkeit des Landes</b>	Bindung qualifizierter Menschen an das Land	Vermeidung von Abwanderung, Erzeugen von Zuwanderung
	Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung, Technologietransfer	Basis für Ansiedlung wichtiger Technologien und Unternehmen
	Etablierung Wissenschaftsnetzwerk	Vernetzung der Wissenschaft
	Bildung als „Exportprodukt“	Anwerbung von Studierenden, Gewinnung von landesexternen Forschungspartnern
	Politikberatung für das Land	Beitrag zur Landesentwicklung durch wissenschaftliche Expertise

Zielbündel	Einzelziele	Erläuterungen
Regionale Effekte	Schaffung von Arbeitsplätzen	Beschäftigungswirkung (direkt an Hochschulen und indirekt über Einkommenseffekte)
	Befriedigung regionaler Bedarf, Versorgung „Landeskinder“	Ausrichtung am landesinternen Bedarf, Versorgung sicherstellen
	Hohes Einkommen im Land	Verausgabung von Einkommen, Multiplikatoreffekte
	Förderung Existenzgründungen	Inkubatorwirkung von Hochschulen, Ausgründungen (inkl. Unterstützungsleistungen dafür)
übergeordnete politische Felder	Umsetzung Bologna-Prozess, Europäische Integration	Umstellung auf Bachelor und Master, Schaffung Voraussetzungen im Sinne des Bologna-Prozesses
	Internationalisierung	Austausch von Studierenden und Wissenschaftlern, internationale Kooperation und Vernetzung
	Chancengleichheit	Gleiche Möglichkeiten für Frau und Mann
	Studierendenbindung	Identifikation der Studierenden mit der Hochschule, hoher Verbleib an der Hochschule, enge Beziehung (auch über Studium hinaus), Alumniorientierung

Die dargestellten Ziele wurden auf einem Workshop mit den Leitungen der Hochschulen des Landes rückgekoppelt. Sie dienen im Folgenden als grundlegendes Referenzsystem für alle Vorschläge zur Gestaltung eines Steuerungs- und Monitoringsystems. Die Frage ist, welche Indikatoren für die Ziele in Frage kommen.

### 3. Diskussion verschiedener Indikatoren im Zielkontext

Betrachtet man die HIS- und CHE-Datenreports, steht eine Vielzahl von Messgrößen zur Verfügung. Zusätzlich verkompliziert sich die Lage dadurch, dass aus den Indikatoren eine Vielfalt von Beziehungszahlen gebildet werden kann. In einem ersten Schritt soll identifiziert werden, welche Beziehungszahlen überhaupt sinnvolle Aussagen ergeben können.

Die für Mecklenburg-Vorpommern (und ggf. einen Ländervergleich) verfügbaren Messgrößen lassen sich in folgende drei Gruppen einordnen:

- a) Messansätze für Inputs in das Hochschulsystem,
- b) Messansätze für Outputs und Ergebnisse der Hochschultätigkeit,
- c) Sonstige Messgrößen, die Bezugsbasen darstellen (zur Abbildung von Größe, Leistungsfähigkeit, Bedarf u.ä.).

Im Einzelnen lassen sich folgende Messgrößen den drei Gruppen zuordnen:

*ad a) Inputgrößen*

*a1) Input in Form von Landesmitteln, Stellen, ...:* Wissenschaftlerstellen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Laufende Grundmittel, Lehrkosten, Forschungskosten, Gesamtkosten, Studienplatzäquivalente

*a2) Input in Form von „Studierenden“:* Studienanfänger, Studierende

*ad b) Output-/Ergebnisgrößen:* Absolventen, Studienfachwechsler, Abbrecher, Langzeitstudierende, Studiendauern, Drittmittel, Arbeitsplätze, Einkommen (von Studierenden, Wissenschaftlern), Qualität (Rankings)

*ad c) sonstige Größen:* Einwohnerzahlen, BIP, Erwerbstätige, Schüler an Gymnasien, Hochschulzugangsberechtigte.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Gesamtheit aller auf dieser Basis denkbaren Beziehungszahlen, eindeutig gekennzeichnet sind zunächst die im Rahmen des HIS-Datenreports verfügbaren Zahlen. Alle übrigen sind hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit bewertet und gekennzeichnet, ggf. auch schon mit Quellen versehen (Legende siehe unten).

Tabelle 2: Denkbare Beziehungszahlen (Kopfspalte = Zähler, Kopfzeile = Nenner, in der Diagonalen die jeweilige Kategorie beschreibende eindimensionale Daten), unterschiedliche Detaillierungsgrade (Länder, Fächer) und Zeitscheiben

Zähler	Nenner																						
	Wissenschaftlerstellen an Hochschulen	Wissenschaftlerstellen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen	Laufende Grundmittel	Lehrkosten	Forschungskosten	Gesamtkosten	Studienplatzäquivalente	Studienanfänger	Studierende	Absolventen	Studienfachwechsler	Abbrecher	Langzeitstudierende	Studiendauern	Drittmittel	Arbeitsplätze	Einkommen (von Studierenden, Wissenschaftlern)	Qualität (Rankings!)	Einwohnerzahlen	BIP	Erwerbstätige	Schüler an Gymnasien	Hochschulzugangsberechtigte
Wissenschaftlerstellen an Hochschulen	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Wissenschaftlerstellen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Laufende Grundmittel	✓	✓	HIS	✗	✗	✗	✓	HIS14e	HIS11b HIS13 HIS14f	HIS12b HIS13	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	HIS14a	HIS14b	HIS14c	✓	HIS14d
Lehrkosten	✓	✓	✗	HIS	✗	✗	HIS10	✓	HIS1d HIS11a	HIS1e HIS12b	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Forschungskosten	✓	✓	✗	✗	HIS	✗		✓			✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Gesamtkosten	✓	✓	✗	✗	✗	HIS	HIS10	✓	HIS11a	HIS12a	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Studienplatzäquivalente	✓	✗	✗	✗	✗	✗	HIS	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	HIS8 HIS13	✗	✗	✓	✓
Studienanfänger	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	HIS	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	HIS1b	✗	✓	✓	✓
Studierende	✓	✗	✗	✗	✗	✗	HIS7	✗	CHE	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
Absolventen	✓	✗	✗	✗	✗	✗	HIS9	HIS1c HIS6	✓	HIS4	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
Studienfachwechsler	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓		HIS2	✗	HIS3	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Abbrecher	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	HIS1c	✓	✓	✗	HIS	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Zähler	Nenner																						
	Wissenschaftlerstellen an Hochschulen	Wissenschaftlerstellen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen	Laufende Grundmittel	Lehrkosten	Forschungskosten	Gesamtkosten	Studienplatzäquivalente	Studienanfänger	Studierende	Absolventen	Studienfachwechsler	Abbrecher	Langzeitstudierende	Studiendauern	Drittmittel	Arbeitsplätze	Einkommen (von Studierenden, Wissenschaftlern)	Qualität (Rankings!)	Einwohnerzahlen	BIP	Erwerbstätige	Schüler an Gymnasien	Hochschulzugangsberechtigte
Langzeitstudierende	x	x	x	x	x	x	✓	✓	HIS5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Studiendauern	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	HIS	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Drittmittel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	x	x	x	x	x	CHE	✓	x	x	x			x	x	x
Arbeitsplätze	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x
Einkommen (von Studierenden, Wissenschaftlern)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	x	x
Qualität (Rankings!)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	CHE	x	x	x	x	x
Einwohnerzahlen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x
BIP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	x	x
Erwerbstätige	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	✓	x	x
Schüler an Gymnasien	✓	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	✓	✓	x
Hochschulzugangsberechtigte	✓	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	HIS1a	x	✓	x	✓

**Legende:**

HIS11 = verfügbar im HIS-Datenreport Mecklenburg-Vorpommern unter Nr. 11 (analog für HIS1, HIS2, ...)

CHE = Rankingdaten verfügbar, Daten durch CHE beschaffbar

✓ = prinzipiell verfügbar

x = nicht verfügbar/realistisch/sinnvoll



Im nächsten Schritt wird ein Bezug zwischen den oben abgeleiteten Zielen des Landes und verfügbaren bzw. denkbaren Indikatoren hergestellt. Dadurch wird bereits eine erste Auswahl aus dem Möglichkeitenraum getroffen.

Tabelle 3: Umsetzung der Landesziele in Messgrößen

Zielbündel	Einzelziele	Verfügbare Indikatoren	Denkbare Indikatoren (derzeit nicht verfügbar)
<b>Akademische Primärziele</b>	Qualität der Lehre	Zufriedenheit der Studierenden, Professorentipp, Lehrkosten/Studierende	
	Effizienz der Lehre	Laufende Grundmittel/Absolventen, Lehrkosten/Absolventen, Lehrkosten/Studierende, Abbrecherquote, Erfolgsquote, Wechslerquote, Zeitpunkt des Studienfachwechsels, durchschnittliche Fachstudiendauer, Anteil der Langzeitstudierenden, Absolventen/Studienplatzäquivalent	
	Marktorientierung der Ausbildung		Auslastungsquoten, Akademikereinkommen
	Strukturdynamik in der Lehre	Neu eingerichtete und geschlossene Studiengänge/ Studiengänge insgesamt	
	Schwerpunktbildung in der Lehre		Anteil der Studierenden in den Profildbereichen (Biotechnologie, regenerative Medizin...)
	Ausbau der Weiterbildung		Weiterbildungseinnahmen/Wissenschaftler, Weiterbildungsangebote/Wissenschaftler
	Qualität der Forschung	Zahl der SFBs, Graduiertenkollegs, Publikationen/Wissenschaftler, Forschungsrankings von CHE und DFG	Erfolgsquoten bei Anträgen (7. Rahmenprogramm EU, Bund-Länder-Exzellenzinitiative)
	Marktorientierung der Forschung	Drittmittel/Wissenschaftler, Drittmittel/laufende Grundmittel, Forschungskosten/Drittmittel, Drittmittelpersonal/Personal	
	Schwerpunktbildung in der Forschung		Anteil der Drittmittel in den Profildbereichen

Zielbündel	Einzelziele	Verfügbare Indikatoren	Denkbare Indikatoren (derzeit nicht verfügbar)
	Kooperationen zwischen Hochschulen im Land in F + L		Anzahl der arbeitsteiligen Kooperationen, Umfang Ressourcenverlagerung zwischen den Hochschulen
<b>Wettbewerbsfähigkeit des Landes</b>	Bindung qualifizierter Menschen an das Land	Studierendenzahlen (>20.000), Studienanfänger/Studienberechtigte, Anteil Studienfachwechsler die Land verlassen, Schwundquote	Studierendenwanderungssalden zwischen den Bundesländern (eventuell Daten der KMK)
	Politikberatung für das Land		Zahl der Projekte, Gutachten o.ä.
	Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung, Technologietransfer	Daten aus einschlägigen Projekten (z.B. Innoregio)	Angemeldete Patente
	Etablierung Wissenschaftsnetzwerk		Zahl der Netzwerkmitglieder
	Bildung als „Exportprodukt“	Anteil der Studierenden mit außerhalb des Landes erworbener Zugangsberechtigung	
<b>Regionale Effekte</b>	Schaffung von Arbeitsplätzen		Zahl der hochschul-/ forschungsnahen Arbeitsplätze, Arbeitsplätze in Hochschulen/Arbeitsplätze in der Region insgesamt
	Befriedigung regionaler Bedarf, Versorgung „Landeskinder“		Studienplatzäquivalente/ Hochschulzugangsberechtigte, Studienanfängerkapazitäten im Land/ Studienanfänger der Alterskohorte

Zielbündel	Einzelziele	Verfügbare Indikatoren	Denkbare Indikatoren (derzeit nicht verfügbar)
	Hohes Einkommen im Land		Studentisches verfügbares und im Land verausgabtes Einkommen, Einkommen der Hochschulbeschäftigten, Multiplikatoreffekte, Einnahmen aus Länderfinanzausgleich
	Förderung Existenzgründungen		Weiterbildungseinnahmen aus Angeboten zur Unternehmensgründung, Erfolgsquote der bei „Gründerflair“ geförderten Initiativen, Zahl der Ausgründungen aus Hochschulen, Beschäftigte in Ausgründungen, Umfang Dienstleistungen der Patentverwertungsagentur für Gründer
übergeordnete politische Felder	Umsetzung Bologna-Prozess, Europäische Integration		Anteil BM-Studierender an allen Studierenden
	Internationalisierung	Anteil der ausländischen Studierenden	Anteil der outgoing students; Zahl ausländischer Gastwissenschaftler, Zahl und Umfang „lebendiger“ internationaler Hochschulkooperationen
	Chancengleichheit	Frauenanteile an Professuren	
	Studierendenbindung		Relation organisierter Alumni/Studierendenzahl, Einnahmen von Alumni/organisierte Alumni

Bei den hier einbezogenen Indikatoren wurde gegenüber der Gesamttabelle aussagefähiger Beziehungszahlen durch die Zielorientierung bereits eine Auswahl getroffen:

- Wenn mehrere Indikatoren für bestimmte Ziele zur Verfügung stehen, wurden weniger geeignete bereits weggelassen. Z.B. wurde bei der Effizienz der Lehre laufende Grundmittel/Absolventen und Lehrkosten/Absolventen gewählt. Verzichtet wurde auf die Verwendung von Studierenden statt Absolventen (um einen starken Ergebnisbezug zu schaffen; viele „billige“ Studierende wären nicht sinnvoll, wenn dadurch die Studierenden nicht zum Abschluss kämen) und auf die Verwendung von Stellen statt Ausgaben bzw. Kosten (wegen der mangelnden Aussagefähigkeit der Stellen bei Globalhaushalten).
- Indikatoren, die zwar sinnvolle Aussagen ergeben, aber keinen Zielbezug aufweisen, müssen nicht weiter betrachtet werden. Z.B. ist es sicherlich ein wichtiges Ziel für Mecklenburg-Vorpommern, einen hohen Anteil von Hochschulzugangsberechtigten an der Bevölkerung zu haben. Dies ist aber kein Ziel, das durch Hochschulen verfolgt wird, sondern es ist eine Frage der vorgelagerten Bildungsstufen (und erklärt höchstens nachgelagert die Zahl der Studienanfänger). Der Indikator spielt daher eine nachrangige Rolle, wenn ein Zielsystem für den Hochschulsektor entwickelt wird.

Aufgenommen wurden hier auch die bei den Fachhochschulen in Mecklenburg-Vorpommern erhobenen „Grunddaten“ aus der KLR. Auch dabei zeigt sich, dass nicht alle Daten unmittelbar zielrelevant sind (bzw. mit Bezug auf die Ziele möglicherweise anders erhoben werden müssten; z.B. wird in den Grunddaten die Zahl der Gutachten erhoben, aber nicht ermittelt, ob es sich dabei um Politikberatung für das Land handelt). Es ergeben sich Rückkoppelungen zwischen Zielen, bestehenden Informationsinstrumenten und geplantem Monitoringsystem. Bestehende Informationssammlungen sind auf ihre Notwendigkeit hin zu überprüfen. Die Implementierung des Monitoringsystems kann dadurch und sollte auch soweit möglich mit einem Abbau von Berichtspflichten an anderer Stelle verbunden werden. Dadurch wird deutlich, dass das Monitoring nicht die Hochschulen mit zusätzlichen Informationsanforderungen überziehen, sondern Informationssammlung zielgerichtet gestalten soll.

Die Aufstellung hat gezeigt, dass einige Messansätze sehr konkret benennbar sind, andere hingegen noch relativ vage bleiben. Es ist zu überlegen, an welchen Stellen der Aufwand einer Präzisierung und Erhebung der Messgrößen durch die Wichtigkeit der Messung gerechtfertigt wird.

Die vorgenommene *Zielanalyse* und die Zuordnung der Indikatoren soll damit eine wesentliche Basis für die Entwicklung eines Monitoringsystems des Landes darstellen. Sie nimmt allerdings die genaue Gestaltung dieses Systems noch nicht vorweg, denn im Rahmen des Monitorings sind weitere Fragen zu klären. Einige zentrale seien exemplarisch genannt:

Noch nicht beleuchtet wurde beispielsweise die mögliche Einordnung der Messgrößen durch Schaffung von Bezügen zu *Referenzpunkten*: Entweder es wird ein Vergleich im Land, zu nationalen oder internationalen Werten gesucht (was wie erläutert bei Beziehungszahlen gut funktioniert, weil die Effekte von Größenunterschieden eliminiert werden) oder es wird eine isolierte Betrachtung für Mecklenburg-Vorpommern im Zeitverlauf oder in Bezug zu verabredeten Zielen vorgenommen. Messungen können also mit Benchmarking-Bezug, Zeitbezug oder Zielbezug vorgenommen werden. Im Monitoringsystem ist zu klären, wie damit verfahren wird.

Auch können zur Strukturierung eines Monitoringsystems *weitere Gliederungskriterien* für Messgrößen herangezogen werden. Beispielsweise werden in Wissensbilanzen Messansätze unterschieden, die input- (kapital-), prozess- und outputbezogen sind. Die Differenzierung lässt sich für das Ziel Effizienz in der Lehre exemplarisch zeigen: laufende Grundmittel/Absolventen sind inputbezogen (wie viel Geld wird in das „Produkt“ hineingesteckt?). Der Zeitpunkt des Fachwechsels beschreibt ein Merkmal des Prozesses der Ausbildung und die Studienabbruchquoten erfassen ein Ergebnis (einen Output) des Handelns.

Zudem sind auch die zu verwendenden *Aggregationsebenen* für ein Monitoring noch nicht festgelegt: Mecklenburg-Vorpommern insgesamt, Hochschultypen, Hochschul- oder Fächergruppen-/Fächerebene. Und schließlich sind auch noch keine Formen zur Darstellung der Messgrößen und zur Schaffung von Verbindungen entwickelt. Z.B. kann es sinnvoll sein, eine Darstellung zu entwickeln, die Effizienz- und Qualitätsmaße bzw. Effizienz und Effektivität in der Lehre gegenüber stellt. Oder es erschiene plausibel, verschiedene Messgrößen zu Werten für Zielbündel zu aggregieren.

Insgesamt wird deutlich, dass von der Beschreibung der Ziele und der Benennung möglicher Messgrößen noch ein großer Schritt bis zu einem funktionsfähigen Monitoring besteht. Dieser Schritt soll in Bezug auf ein Modul des Monitorings im folgenden Abschnitt C vollzogen werden.

## **C. Daten und Überlegungen zur Optimierung der studienbezogenen Effizienz und Effektivität der Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns**

### **1. Methodik des standardisierten Auswertungs-, Darstellungs- und Interpretationssystems**

Die Datenreports von HIS und CHE liefern umfangreiche lehr- und ausbildungsbezogene Daten für Mecklenburg-Vorpommern. Im Folgenden soll es um den Schritt von der Datensammlung zum Monitoringsystem gehen: Die Daten müssen in anschauliche, auf die dahinter stehenden Ziele und zu treffenden Entscheidungen bezogene Darstellungsformen überführt, dazu ggf. aggregiert und einer Interpretation zugänglich gemacht werden. Der „Mehrwert“ des hier vorgeschlagenen Monitorings besteht also in der

- Entscheidungsorientierung (liefern einer Basis für Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen im Rahmen von Zielvereinbarungen),
- Zielorientierung (Ausrichtung auf die strategischen Prioritäten des Landes),
- Komplexitätsreduktion (Verdichtung und Eingrenzung der vielfältigen Daten),
- Anschaulichkeit (Schaffung einer leicht zugänglichen Visualisierung),
- Vernetzung (zusammenfügen unterschiedlicher Informationen zu einer integrierten Darstellung).

Zudem muss die Datenauswertung, insbesondere aber die Interpretation der Daten, mit einem Prozess hinterlegt werden.

Ein Beispiel dafür bietet das „Hochschulkonzept 2010“ des Landes Nordrhein-Westfalen: Dort wird zunächst auf wenige Ausgangsdaten geschaut, insbesondere die Auslastung. Nur wenn sich dabei Probleme zeigen, wird in eine vertiefte Datenanalyse eingestiegen. Lehr- und Forschungsleistungen der Hochschulen werden in Portfoliodarstellungen überführt, in denen die Hochschule (bzw. das Fach) die Positionierung im Vergleich zu den anderen Hochschulen des Landes erkennen kann. Schlechte Positionierungen führen zu Erklärungsbedarf und entsprechenden Diskussionen und Übereinkünften im Rahmen von Zielvereinbarungen.

Ähnliche Systeme sollen auch für das (Hochschul-) Monitoring in Mecklenburg-Vorpommern entwickelt werden. Diese Aufgabe wird zunächst an einem Ausschnitt aus dem obigen Zielkatalog „durchgespielt“: Herausgegriffen wird der Bereich der Lehre. Die besondere Bedeutung der Effektivität respektive Qualität und Effizienz in der Lehre ist in Mecklenburg-Vorpommern im aktuellen Beschluss des Landtags begründet, in diesem Bereich nicht nur

Ad-hoc-Analysen durchzuführen, sondern auch „ein geeignetes Verfahren festzulegen, mit dem bürokratiearm und kostengünstig die Effizienz der Ausbildung an den Hochschulen des Landes zukünftig in regelmäßigen Abständen durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur evaluiert werden kann“.

Es erscheint notwendig, sich zunächst noch einmal der Begrifflichkeiten zu vergewissern, bevor weitere Optionen der Ausgestaltung diskutiert werden.

*Effizienz* in der Lehre ist dann gegeben, wenn ein bestimmtes vorgegebenes Ziel (also z.B. Ausbildung von Ingenieuren) zu minimalen Kosten erreicht wird. Hier soll zunächst vor allem der Frage nachgegangen werden, ob zum einen die Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern in bestimmten Bereichen effizienter arbeiten als Hochschulen anderer Länder. Zum anderen stellte sich die Frage nach der relativen Effizienz der Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns untereinander.

*Effektivität* in der Lehre liegt dann vor, wenn bei gegebenen Kosten ein Zielbündel so realisiert wird, dass daraus maximaler Nutzen entsteht. Für die Lehre spielt dabei eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Zielen eine Rolle: Werden Absolventen in hinreichendem Umfang „produziert“ und stimmt auch das Qualitätsniveau? Gehen die Bedürfnisse der Studierenden und des Arbeitsmarkts in Richtung höherer Qualität, wird durch zu lange Studiendauer besser nutzbare Lebenszeit verschwendet? Deutlich wird dabei, dass beispielsweise eine Hochschule zu minimalen Kosten arbeiten kann, dabei aber eine Leistung in Qualitäten und Mengen produziert, die keiner braucht; dann arbeitet sie zwar effizient, aber nicht effektiv.

Damit impliziert die Betrachtung von Effektivität und Effizienz in der Lehre von Hochschulen eine simultane Darstellung und Bewertung von drei Dimensionen:

- Effizienz, abgebildet durch Input-Output-Relationen (z.B. laufende Grundmittel/Absolvent),
- Effektivität in seiner quantitativen Ausprägung (z.B. Studiendauer),
- Effektivität in seiner qualitativen Ausprägung (z.B. Bewertung der Studiensituation durch die Studierenden selbst).

Der besondere Vorteil der Effektivitätsanalyse ergibt sich aus der Kombination von objektiven Sachverhalten und subjektiven Urteilen der Studierenden; daraus resultiert ein interpretationsfähiges Gesamtbild. Studierendurteile sind deshalb geeignet, weil sie auf Basis des CHE-Rankings auf einer sehr differenzierten Erhebungsmethode beruhen und weil positive

Erfahrungen aus vielen Hochschulen vorliegen, dass damit die eigene Situation fundiert analysiert werden kann. Die Daten aus dem CHE-Ranking weisen hohe Konsistenz auf. Die Verwendung von Studierendenurteilen wäre dann problematisch, wenn daraus automatisiert Entscheidungen (z.B. über die Mittelverteilung) abgeleitet und wenn sie zum alleinigen Maßstab der Analyse gemacht würden; beides liegt hier nicht vor.

Alle drei für Effektivitäts- und Effizienzmessungen verwendete Größen brauchen für die Interpretation Vergleichsmaßstäbe, die durch die diesbezüglichen Werte innerhalb des Landes und anderer Länder gesetzt werden. Daraus folgt zunächst der Bedarf nach einer Darstellung der Effektivität in einem Streudiagramm mit Hinweisen auf die Effizienz, z.B. durch die Wahl einer Blasen-Darstellung (bei der die Größe der Blasen, die im Streudiagramm liegen, für die Input-Output-Relation steht). Hinzukommen muss die Verortung sowohl des Beurteilungsgegenstandes (also hier der Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns) als auch der Bezugspunkte (also Hochschulen anderer Länder oder Ländergruppen) im Verhältnis zueinander.

Besonderer Vorteil dieser Art von Analyse ist das übersichtliche Zusammenbringen verschiedener Dimensionen, insbesondere auch durch die erstmalige Verknüpfung von Fakten aus HIS-Erhebungen, amtlichen Statistiken und Qualitätsurteilen aus dem CHE-Ranking.

Um zu illustrieren, wie die intendierten Aufbereitungen aussehen sollen, wird hier zunächst ein Beispiel entwickelt. Für quantitative und qualitative Effektivität von Hochschulleistungen, insbesondere in der Lehre, existiert eine Vielzahl von Indikatoren. Dabei ist es häufig so, dass die quantitativen Ergebnisgrößen bzw. abhängigen Größen (z.B. Studiendauer) gut und vergleichsweise präzise beobachtbar sind, die diese kausal determinierenden qualitativen Faktoren (z.B. die Qualität der Lehre, die Studiensituation) häufig nur durch Befragungen in Form „weicher“ subjektiver Bewertungen ermittelbar sind.

Bei der Analyse dieser Kausalbeziehungen (z.B.: Geht die beobachtete hohe Studiendauer auf Qualitätsmängel zurück?) ist man häufig mit einer erheblichen Komplexität konfrontiert. Eine Portfoliodarstellung, insbesondere in Form so genannter Vier-Felder-Matrizen, kann hier die Analyse erleichtern. Nachstehend findet sich ein solches Portfolio der Effektivitätsanalyse als exemplarische Darstellung für die vermutete Kausalbeziehung zwischen Studiensituation und Studiendauer.



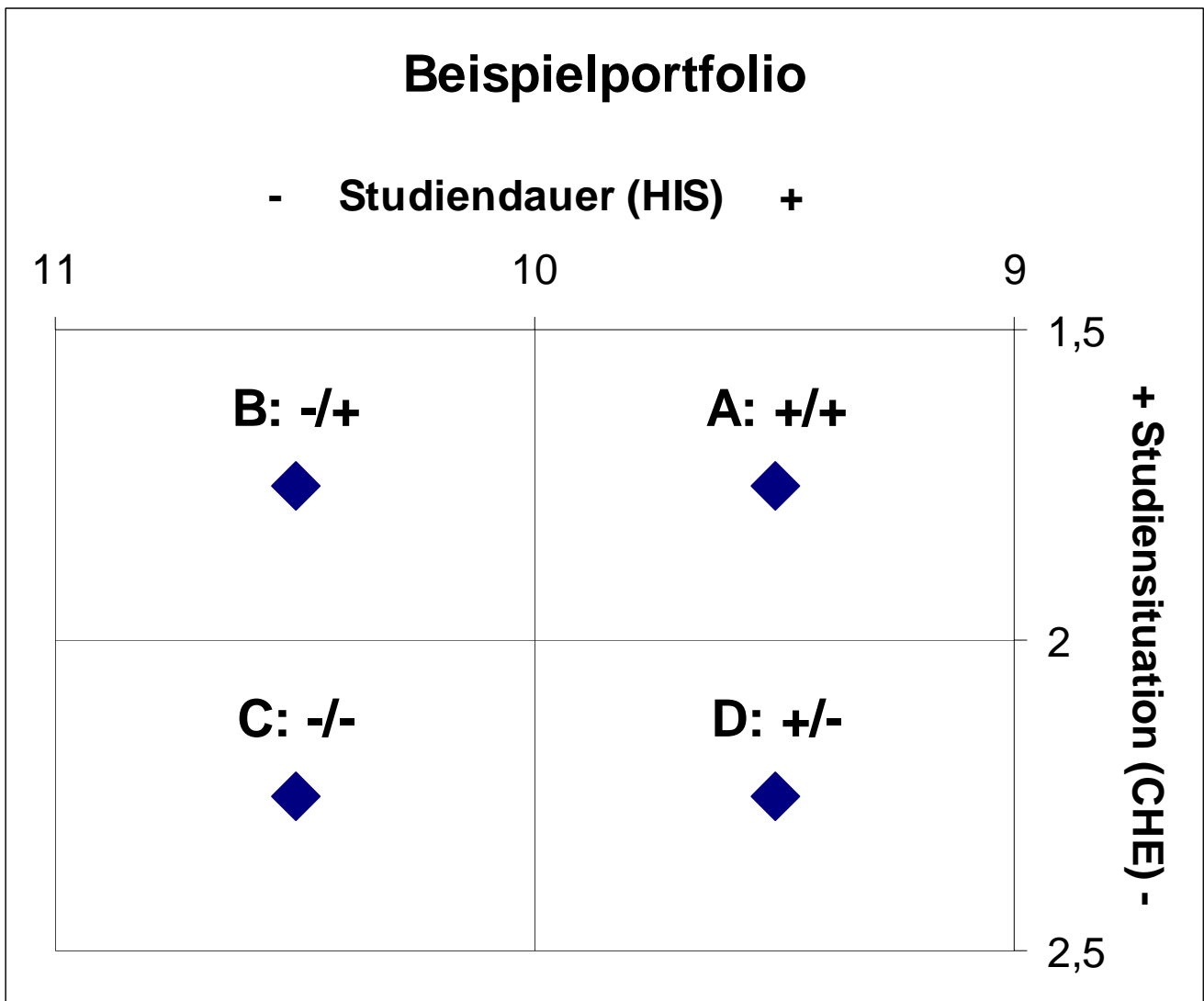


Abbildung 2: Beispielportfolio 1 – Quantitative und qualitative Effektivität

Die Studiendauer wird gemessen in Semestern, die Zufriedenheit mit der Studiensituation als Wert auf einer Skala von eins bis sechs (entsprechend dem Schulnotensystem mit der Eins als bestem Wert) als einer Bewertung durch die Studierenden selbst. Die vier idealtypisch bildbaren Felder veranschaulichen dabei unterschiedliche „Effektivitätszustände“ und lassen unterschiedliche Schlussfolgerungen zu bzw. bedürfen zunächst unterschiedlicher Vorgehensweisen:

- *Feld A - effektiv:* Dieses Feld bildet den wünschenswerten Zustand ab. Eine hohe Zufriedenheit mit der Studiensituation geht mit einer vergleichsweise geringen Studiendauer einher. Zunächst gibt es hier keine Handlungsnotwendigkeit, *der Zustand ist derzeit gesichert effektiv.*
- *Feld B – begrenzt effektiv:* Dieses Feld bildet eine asymmetrische Situation ab. Bei einer vergleichsweise hohen Zufriedenheit mit der Studiensituation werden dennoch

hohe Studiendauern realisiert. Hier besteht in jedem Fall weiterer Analysebedarf. Möglicherweise wird hier eine kurzfristig mögliche und einsetzende Besserung in den Studienbedingungen bereits beobachtet, die aber erst zeitversetzt auf die Studiendauer durchschlägt und deren positive Auswirkungen daher heute noch nicht beobachtbar sind. Wenn man zu diesem Schluss kommt, sind weitere Maßnahmen zunächst nicht notwendig. Oder es gibt weitere – hier im ersten Schritt noch nicht erfasste - Gründe, warum z.B. bei guter Betreuung trotzdem kein zügiges Studium möglich ist. Derartige Gründe können bspw. in der Studien- oder Prüfungsordnung bedingt sein. In jedem Fall sind zunächst weitere Analysen notwendig, um die genaue Ursache zu bestimmen. Dann sind Maßnahmen zu konzipieren. *Die Effektivität ist hier zumindest eingeschränkt.*

- *Feld C - ineffektiv:* Dieses Feld ist das denkbar schlechteste. Eine unbefriedigende Studiensituation ruft offenbar auch hohe Studiendauern hervor. Hier besteht akuter weiterer Analyse- und Handlungsbedarf. Die Ursachen für diese Eingruppierung müssen gefunden und behoben werden. Auch hier gilt es allerdings Effekte zu berücksichtigen, die aus der zeitlichen Abfolge der Datenerhebung resultieren. D.h. es ist auch jeweils zu bestimmen, ob nicht bereits Maßnahmen eingeleitet wurden, die aber aufgrund des Erhebungszeitpunktes noch keine Wirkung auf die hier beobachteten defizitären Bereiche haben konnten. *Dieses Feld kennzeichnet gesichert den Zustand der Ineffektivität.*
- *Feld D – begrenzt effektiv:* Dieses Feld bildet wie Feld B eine asymmetrische Situation ab und ist gleichsam das Gegenstück zu diesem. Die guten Werte bei der Studiendauer passen offenbar nicht zu den schlechten Urteilen zur Studierendensituation. Möglicherweise ist hier der umgekehrte Effekt wie bei Feld B zu beobachten: Die eingetretene Verschlechterung in den Studienbedingungen wird möglicherweise erst mit Zeitverzug auf die Studiendauern beobachtbar durchschlagen. Dennoch besteht schon jetzt akuter weiterer Analyse- und möglicherweise auch Handlungsbedarf, wenn sich die hier vorgestellte These bestätigt. Oder aber es werden im Studium bei schlechter Qualität besonders niedrige Anforderungen gestellt, so dass das Studium trotzdem in überschaubarer Zeit zu beenden ist. Beides sind keine wünschenswerten Zustände, deren spezifische Ursachen zu ermitteln und erforderlichenfalls durch ein Maßnahmen-set einer Bearbeitung zuzuführen sind. *Auch hier muss wie im Feld B von „begrenzter Effektivität“ gesprochen werden.*

In dieser oder ähnlicher Form lassen sich grundsätzlich auch andere Dimensionen (z.B. Absolventenquote gegenüber Betreuungssituation) als Portfolios abbilden und analysieren.

Die Auswahl der Dimensionen muss dabei vor dem Hintergrund der verfolgten Ziele und damit für die einschlägigen Zielerreichungsgrade erfolgen. Es wird außerdem deutlich: Ein Portfolio „serviert“ kein fertiges Ergebnis, sondern weist auf Fälle hin, die genauer unter die Lupe zu nehmen sind. Es ist nahe liegend, die Portfolios als Input z.B. für einen Zielvereinbarungsprozess zu verwenden, in dem aus der Hochschule heraus Ursachenanalyse betrieben wird und entsprechende Ziele formuliert werden. Die Portfolios liefern also eine Stärken-Schwächen-Analyse in der Lehre, aus der prioritär in den Blick zu nehmende Bereiche identifiziert werden können. Genauere Kausalitäten und damit die Basis für die konkrete Maßnahmenplanung kann erst der hochschulinterne Analyseprozess erbringen, der Ergebnisse für Zielvereinbarungen liefert.

Bis hierher war nur von Effektivitätsbetrachtungen die Rede. Möglichst simultan sollen aber auch Aussagen zur Effizienz möglich werden. Damit muss die dritte Dimension der Effizienz in die Darstellung integriert werden. Dies kann geschehen, indem beispielsweise als Indikator für die Effizienz die laufenden Grundmittel pro Absolvent verwendet werden. In der Darstellung werden diese durch die Blasen-Größe abgebildet (je größer die eingezeichnete Blase, desto höher die laufenden Grundmittel bzw. Gesamtkosten pro Absolvent):

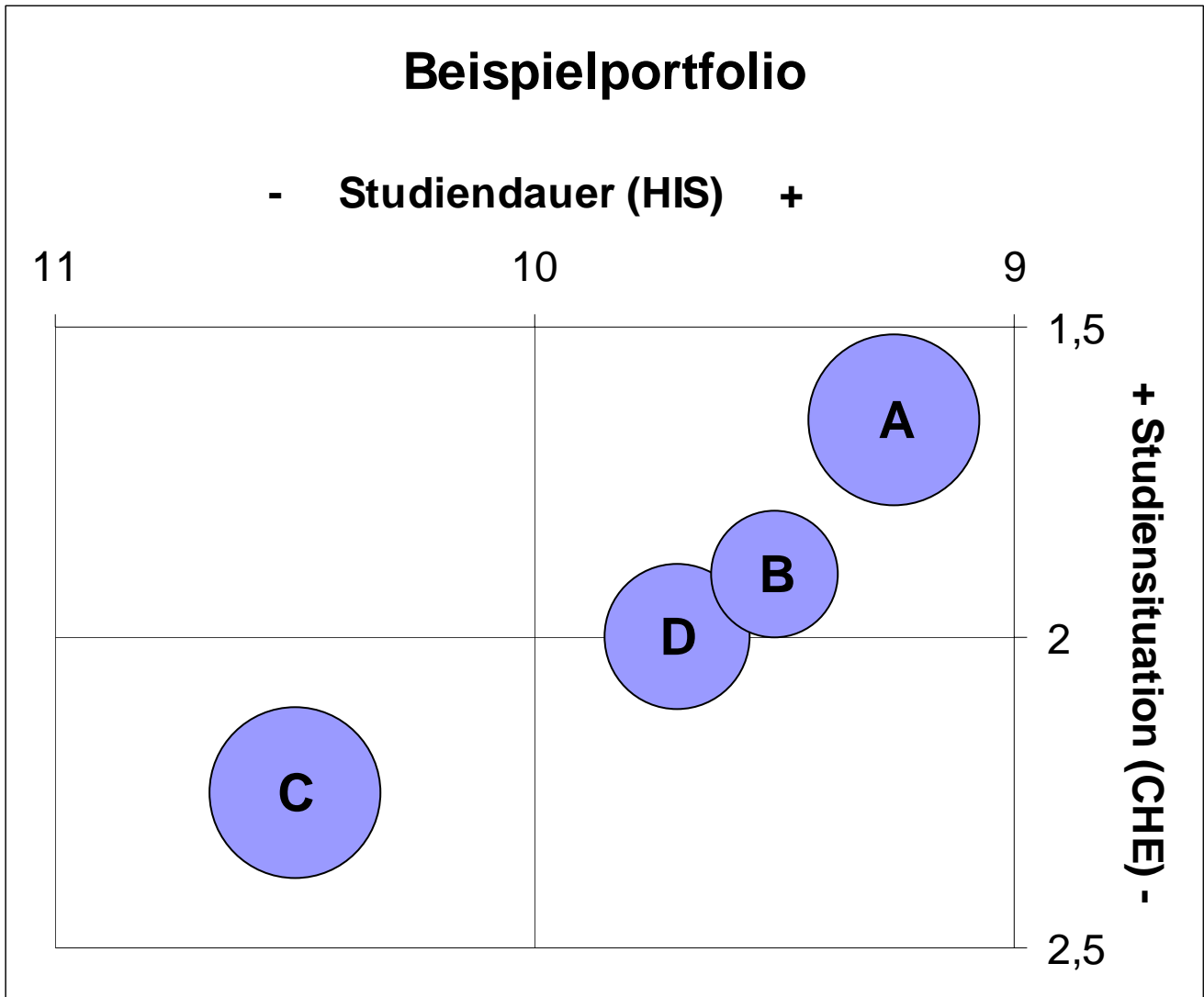


Abbildung 3: Beispielportfolio 2 – Effektivität und Effizienz (Blasengröße = Laufende Grundmittel/Absolvent)

Betrachtet man die vier Beispielblasen und interpretiert diese jeweils als eine Hochschule, so lassen sich nun sowohl bezüglich der Effektivität als auch der Effizienz Aussagen ableiten. Hochschule C arbeitet gleichermaßen ineffektiv und ineffizient. Auf die Ineffektivität weist die Position im Diagramm unten links hin, auf die Ineffizienz die Blasengröße, die dem Effizienzgrad der deutlich besser positionierten Hochschule A vergleichbar ist (und die Effizienz ist deutlich geringer als bei der ebenfalls effektiveren Hochschule B). In der Realität werden sich die Positionierungen aber nicht immer in dieser Deutlichkeit herausarbeiten lassen, was dann mehr Sorgfalt in der Interpretation erfordert. Betrachtet man die drei Hochschulen A, B und D, so findet man eine solche schwieriger zu interpretierende Situation vor. Als erstes lässt sich festhalten, dass alle drei sich auf einem hohen Effektivitätsniveau befinden. Die Rangreihung der drei mit Blick auf die Effektivität ist dabei klar: Hochschule A arbeitet

effektiver als B, B effektiver als D. Diese Aussage ist in der Eindeutigkeit möglich, da die Hochschulen jeweils auf beiden Effektivitätsdimensionen besser respektive schlechter sind. Es sind also auch Konstellationen denkbar, wo diese Aussage nicht möglich ist, weil die betrachteten Hochschulen auf je einer Dimension besser sind als die jeweils andere. Die Effizienzbewertung wiederum fällt mit Blick auf die Hochschulen B und D leicht: Bei geringeren Kosten je Absolvent erreicht B das höhere Effektivitätsniveau und ist damit auch effizienter als D. Im Verhältnis von Hochschule A zu B ist eine eindeutige Aussage nicht möglich, da Hochschule A bei einem höheren Kostenniveau auch ein höheres Effektivitätsniveau erreicht. Hier ist es Ermessenssache bzw. der weiteren Analyse überlassen, wie eine Bewertung ausfällt. Zwischen Effizienz und Effektivität kann es zu Zielkonflikten kommen, die Abwägungsentscheidungen erfordern (im Beispiel: Ist ein gewisser Effizienzverlust hinzunehmen, wenn man damit die Effektivität erheblich steigern kann?).

Nachstehend soll der vorgestellte Darstellungsansatz auf Mecklenburg-Vorpommern angewendet werden. Eine Erweiterung der Auswertungen erfolgt nach Fixierung der relevanten Dimensionen und Portfolios im nächsten Abschnitt. Die Portfolios bildeten im vorstehenden Beispiel lediglich den Zusammenhang zwischen Studiensituation (Urteil, qualitative Effektivität) und Studiendauer (Faktum, quantitative Effektivität) ab und gaben zudem Auskunft über die Effizienz, indem die jeweilige Blasengröße Relationen von Aufwendungen und Kosten zu Absolventenzahlen angab. Nachfolgend wird dieser Ansatz nun erweitert und die Zahl der Portfolios vergrößert, indem die Betrachtung auf weitere Dimensionen ausgeweitet wird.

## **2. Weiterentwicklung des Ansatzes, Herstellung des Zielbezugs und Bestimmung der relevanten Parameter**

### **2.1. Vorüberlegungen**

Bis hierher wurde der Portfolioansatz nur exemplarisch ausgeführt. Auf Basis dieser Vorüberlegungen muss dieser Ansatz nun zu einem vollständigen System weiterentwickelt werden. Dies geht in weiten Teilen jedoch nur unter Beteiligung von Ministerium und Hochschulen, müssen doch Zielstellungen und in der Folge Indikatoren für die verschiedenen Portfolios gefunden werden. Dieses Kapitel unterbreitet dazu Vorschläge, die auf einem gemeinsamen Workshop von CHE, HIS; MBWK und Hochschulen aus Mecklenburg-Vorpommern am 10.3.2005 in Schwerin diskutiert wurden und über die im nachstehend beschriebenen Sinne auch Einigkeit erzielt wurde.

Insbesondere über die nachstehend aufgelisteten sechs Punkte muss Einvernehmen erzielt werden:

- Es muss geklärt werden, welche Ziele mit Blick auf die Lehre mit Priorität verfolgt und demzufolge auch im Monitoring berücksichtigt werden sollen.
- Vor dem Hintergrund dieser Zielstellung ist ein Set relevanter Indikatoren zu erarbeiten.
- Die Referenzpunkte für Vergleiche müssen festgelegt werden.
- Es ist zu entscheiden, mit welchem Zeithorizont die Berichterstattung erfolgen soll.
- Weiterhin ist zunächst offen, wie die drei Ebenen Land, Hochschulen und Fächer in den Portfolios kombiniert werden.
- Es ist zu klären, auf welche Weise die die vier Felder trennenden Linien gefunden werden sollen.

## **2.2. Entscheidungsfelder**

Der Entscheidungsprozess zur Gestaltung des Monitorings für Effizienz und Effektivität in Lehre und Studium kann wie folgt in sechs Entscheidungsfelder strukturiert werden:

### Entscheidungsfeld 1: Ziele im studienbezogenen Monitoringsystem

Im Kapitel B wurde ein Katalog denkbarer Ziele für das Hochschulsystem Mecklenburg-Vorpommerns erarbeitet. Mit Blick auf das Studium sind es zunächst folgende Ziele, die für das zu entwerfende Monitoringsystem von Relevanz sind:

- Qualität der Lehre und
- Effizienz in der Lehre.

Damit sind die vorstehend im Zusammenhang mit den Portfolios diskutierten Zielkomplexe angesprochen. Zur Gestaltung des Monitoringsystems können diese Zielkomplexe in genauere Ziele heruntergebrochen werden.

Mit Blick auf die Qualität im engeren Sinne geht es zunächst um ein hohes Maß an Zufriedenheit der Studierenden mit Lehrangebot, Betreuung, Infrastruktur und auch insgesamt. Darüber hinaus werden Stringenz des Studiums, Studierendenbindung und Markterfolg als Teilziele im Sinne von einer höheren Effektivität festgehalten. Mit Blick auf die Effizienz, so soll diese zum einen ergebnisbezogen und zum anderen unter Berücksichtigung der Gesamtkosten bewertet werden. Die Aufnahme weiterer über das Studium im engeren

Sinne hinausgehender Ziele in das Monitoringsystem ist möglich und notwendig, steht jetzt aber nicht zur Debatte.

## Entscheidungsfeld 2: Studienbezogene Indikatoren

Um Inhalte für die zu erstellenden Portfolios zu finden, müssen die drei in den Portfolios entsprechend der derzeitigen Zielstellung (Qualität und Effizienz im Studium) angelegten Dimensionen betrachtet werden (qualitätsbezogene Effektivität, quantitätsbezogene Effektivität und Effizienz); aus den verfügbaren Indikatoren sind zielbezogen die Messgrößen der Portfolios zu bestimmen. Dabei geht es darum, den Komplexitätsgrad des Monitorings bei möglichst hohem Informationsgehalt möglichst überschaubar zu halten. Folgende, mit Blick auf die lehrbezogenen Ziele relevanten, Indikatoren kommen für das Monitoring grundsätzlich in Betracht:

*Quantitative Effektivitätsmaße* (auf Basis HIS-Datenreport):

1. Anteil Studienfachwechsel
2. Zeitpunkt Studienfachwechsel
3. Fachstudiendauer Absolventen
4. Langzeitstudierendenquote
5. Studienerfolgsquoten
6. Auslastungsgrade
7. Absolventen je Studienplatzäquivalent

Für das Monitoring werden entsprechend der weiter oben formulierten Zielstellung in Abstimmung zwischen MBWK und Hochschulen drei besonders aussagekräftige Indikatoren herausgegriffen:

- Als Indikator für ein besonders stringentes und ergebnisorientiertes Studium wird die *Fachstudiendauer der Absolventen* verwendet.
- Als Indikator für Markterfolge im Sinne einer adäquaten Nachfrage nach Studienplätzen sollen *Auslastungsgrade* zum Einsatz kommen.
- Als Indikator für einen hohen Studienerfolg und adäquate Nachfrageorientierung soll ergänzend die Größe *Absolventen je Studienplatzäquivalent* verwendet werden.

Die übrigen Indikatoren sind in Teilen redundant (z.B. sagt die Langzeitstudierendenquote ähnliches aus wie die Fachstudiendauer der Absolventen, die Studienfachwechsler bieten

keine wesentliche Zusatzinformation über die Größe Absolventen je Studienplatzäquivalent hinaus) oder mit Blick auf die intendierten und prioritären Ziele von eher geringer Aussagekraft. Wünschenswert wäre zudem eine Analyse auf Basis von Studienerfolgsdaten. Hier sind allerdings nur so genannte Schwundbilanzen verfügbar, d.h. es ist nachweisbar wie hoch der Schwund an Studierenden je Hochschule in Mecklenburg-Vorpommern ist, allerdings ist nicht gesichert darstellbar, ob dies einem Studienabbruch gleich kommt oder ob die Studierenden anderswo wieder ein Studium aufgenommen bzw. ihr Studium fortgesetzt haben. Da dies jedoch ein für die Interpretation wichtiger Unterschied ist, können Schwundbilanzen nicht sinnvoll interpretiert werden. Auf eine Aufnahme in die Liste der Basisindikatoren wurde daher verzichtet.

#### *Qualitative Effektivitätsmaße* (auf Basis CHE-Datenreport)

1. Studienorganisation
2. Praxisbezug
3. Kontakt Lehrende
4. Kontakt Studierende
5. Fachstudienberatung
6. Arbeitsmarktbezug
7. Betreuung
8. Audiovisuelle Medien
9. Räume
10. Labore
11. Studentische Arbeitsplätze
12. Praktikumsräume
13. Bibliotheken
14. Computerarbeitsplätze
15. e-learning
16. Lehrangebot
17. Gesamturteil Studierendensituation

Auch mit Blick auf die qualitativen Effektivitätsmaße wird im Rahmen der Portfolios eine Beschränkung auf einige wenige, besonders aussagekräftige Indikatoren empfohlen. Es ist selbstverständlich, dass auch alle anderen Indikatoren bei der Analyse in späteren Schritten



berücksichtigt werden können, sie werden lediglich nicht für die Erstellung von Portfolios verwendet.

Konkret besteht die Möglichkeit, eine Beschränkung auf als „übergeordnet“ zu bewertende Indikatoren vorzunehmen. Alternativ dazu könnte auch eine Aggregation der verschiedenen Einzelwerte zu Gesamtindikatoren erfolgen. MBWK und Hochschulen haben sich nachdrücklich dafür ausgesprochen, einerseits die verfügbare Datenmenge zu reduzieren. Andererseits aber auch Wert auf möglichst hohen Informationsgehalt gelegt. Das Vorgehen einer Indexbildung wurde begrüßt, die Ausführung und genaue Ausgestaltung dem CHE übertragen.

In Kombination beider Vorgehensweisen, erscheint es zweckmäßig, zum einen nur eine Auswahl der verfügbaren Indikatoren zu verwenden und zum anderen diese zu mehreren Gesamtwerten (Lehrangebot, Betreuung, Infrastruktur, Gesamturteil) zu verdichten.

In nachstehender Tabelle ist ersichtlich, wie die Einzelwerte zu Indizes verdichtet wurden.

<b>Nr.</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Indizes</b>
1.	Lehrangebot	<b>LEHRANGEBOT</b>
2.	Studienorganisation	
3.	Betreuung	
4.	Kontakt Lehrende	<b>BETREUUNG</b>
5.	Fachstudienberatung	
6.	Computerarbeitsplätze	
7.	Räume	<b>INFRASTRUKTUR</b>
8.	Bibliotheken	
9.	Gesamturteil Studierendensituation	<b>GESAMTURTEIL</b>
10.	Arbeitsmarktbezug	<b>ÜBRIGE</b>
11.	Praxisbezug	
12.	Kontakt Studierende	
13.	Audiovisuelle Medien	
14.	Labore	
15.	e-learning	
16.	Praktikumsräume	
17.	Studentische Arbeitsplätze	

Tabelle 4: Indikatoren und Indizes des CHE - Hochschulranking

Es wird offensichtlich, dass ein erheblicher Teil der verfügbaren Urteile gar nicht zur Indexbildung verwendet wurde, dies liegt im Wesentlichen darin begründet, dass diese Indikatoren entweder jeweils nur für einen sehr begrenzten Teil der Studierenden von Relevanz sind, dass diese aber auch nach Einschätzung der CHE-Ranking-Experten wenig zusätzliche Erkenntnisse (für die Portfolios, nicht für anschließende Analyseschritte) bringen.

Für die hier vorgenommene Indexbildung gibt es kein standardisiertes oder gar statistisches Verfahren. Die hier vorgenommene Zusammenfassung erfolgte zum einen auf Basis der Diskussionsergebnisse mit den Hochschulen und dem MBWK, zum anderen auf Basis von

Gesprächen mit den CHE-internen Experten für die Rankingdaten. Sie stützt sich weiterhin auf Plausibilitätsüberlegungen. Außerdem wurden abschließend Korrelationsanalysen für die verwendeten und durch Mittelwertbildung aggregierten Indikatoren durchgeführt, die über den inhaltlichen Zusammenhang hinaus auch einen hohen statistisch abgesicherten Zusammenhang der zusammengeführten Indikatoren bestätigen.

Als Indikatoren für die qualitative Effektivität finden damit folgende als Mittelwerte über die in der Tabelle dargestellten Einzelindikatoren gebildeten Indexwerte Verwendung:

- Lehrangebot,
- Betreuung,
- Infrastruktur und
- Gesamturteil.

#### *Effizienzmaße (auf Basis HIS-Datenreport)*

1. Kosten je Studienplatzäquivalent
2. Lehr-/Gesamtkosten und laufende Grundmittel je Studierendem
3. Lehr-/Gesamtkosten und laufende Grundmittel je Absolvent

Die vorstehend aufgelisteten Effizienzmaße sind im HIS-Datenreport sämtlich verfügbar. Für das Monitoring ist grundsätzlich den Effizienzmaßen der Vorzug zu geben, die das höchste Maß an Output-Orientierung haben, d.h. den Maßen, die auf Absolventenzahlen bezogen sind. Studierendenzahlen weisen nur einen begrenzten Zusammenhang zum Ziel der Hochschulen, möglichst viele ihrer Studierenden auch zu einem Abschluss zu führen, auf. Im Einvernehmen mit Hochschulen und MBWK wurde daher entschieden, die Kostengrößen auf die Absolventenzahlen als Bezugsgröße zu normieren.

Ob Lehrkosten oder laufende Grundmittel als Zählergröße Verwendung finden, wird auch eine Frage der Verfügbarkeit und des Beschaffungsaufwands sein. Der Vorzug ist in jedem Fall den Daten zu geben, die am besten die Studien-bezogenen Kosten wiedergeben, mithin die dem HIS-AKL entnommenen Kostengrößen. Idealerweise wären diese noch um kalkulatorische Kosten (Investitionen, Altersversorgung etc.) zu ergänzen, Investitionen dabei auch über längere Zeiträume zu verteilen, um Unregelmäßigkeiten in den Werten wie sie teilweise beobachtet werden zu vermeiden. Aufgrund der mit den der Berechnung zu Grunde liegenden Schwierigkeiten und um Vergleichbarkeit zu den laufenden Grundmitteln

herzustellen, sollen anstelle der von HIS ebenfalls ausgewiesenen Lehrkosten die Gesamtkosten Verwendung finden.

Als Indikator für die Effizienz wird daher die Größe „Gesamtkosten je Absolvent“ oder ersatzweise „laufende Grundmittel je Absolvent“ gewählt.

### Entscheidungsfeld 3: Referenzpunkte

Um eine Einordnung der Ergebnisse für die Hochschulen aus Mecklenburg-Vorpommern vornehmen zu können, ist es erforderlich, Vergleichswerte zu generieren und in die Portfolios aufzunehmen. Damit stellt sich die Frage nach geeigneten Referenzpunkten.

Auf Vorschlag des CHE wurden im Workshop mit MBWK und Hochschulen dabei folgende Festlegungen erzielt:

Mit Blick auf Mecklenburg-Vorpommern erscheint es sinnvoll sich insgesamt einerseits an den „Neuen Flächenländern“ und andererseits an den „Alten Flächenländern“ zu orientieren. Es ist kaum möglich, ein einzelnes Bundesland zu finden, das in den meisten vergleichsrelevanten Merkmalen Mecklenburg-Vorpommern ähnelt (Finanzstärke, Wirtschaftsstruktur, Struktur des Hochschulsystems, Bevölkerungsdichte, politische Präferenzen etc.). Es erscheint daher sinnvoller, Durchschnittswerte über die Bundesländer zu betrachten. Insbesondere die neuen Flächenländer sind ein wichtiger Vergleichsmaßstab, da sie in einem ähnlichen wirtschaftlichen Aufholprozess wie Mecklenburg-Vorpommern stehen.

Für die einzelnen Hochschulen erscheint es zudem zweckmäßig jeweils innerhalb des Landes nach Hochschultyp getrennt zu vergleichen, alleine schon deswegen, weil in den Effizienzdaten die Ausgaben für Forschung nicht herausgerechnet sind, was den direkten Vergleich zwischen Universitäten und FHs des Landes unmöglich macht.

Weiterhin kann es sinnvoll sein, auch Hochschulen als Benchmarks außerhalb Mecklenburg-Vorpommerns zu definieren. Dies gilt umso mehr, als bestimmte Fächer schon heute nur einmal im Land vorgehalten werden und damit keine Vergleichsmaßstäbe mehr vorhanden sind. Dieser Trend wird entsprechend der Planungen im Lande in Zukunft noch zunehmen. Es kann auch dann ein geeignetes Vorgehen sein, wenn eine Orientierung an Hochschulen mit bestimmten Profilen zweckmäßig ist. Weitere Benchmark-Hochschulen sollten im Einvernehmen mit den Hochschulen ausgewählt werden. Bei der Auswahl wird allerdings auch die Datenverfügbarkeit zu berücksichtigen sein. HIS-AKL und CHE-Ranking bieten dabei durch einen hohen Verbreitungsgrad eine gute Ausgangsposition.

#### Entscheidungsfeld 4: Zeithorizonte

Wünschenswert ist natürlich immer eine zeitnahe Berichterstattung. Gleichwohl wird mit Blick auf die Aktualität der Daten immer auch ein Kompromiss vor dem Hintergrund der Beschaffungsaufwände zu machen sein. Zeitliche Abstände von 2 – 3 Jahren zwischen Datenstand und Berichterstattung sind tolerabel, wenn die Hochschulen jeweils die Chance haben, aktuelle Änderungen/Entwicklungen nachzuweisen. Dies kann dadurch garantiert werden, dass die Analysen als Input für einen Zielvereinbarungsprozess dienen.

Neben einer Zeitpunkt-bezogenen Bestandsaufnahme, ist es immer auch sinnvoll eine Zeitreihenbetrachtung vorzunehmen. Auch hier werden die Datenverfügbarkeit und die Kosten der Datenbeschaffung eine Rolle bei der Entscheidung über entsprechende Berichterstattungsmechanismen zu spielen haben. Durch ein solches Vorgehen würde die Möglichkeit eröffnet, nicht nur absolute „Spitzenleistungen“ zu ermitteln, sondern auch Erfolge in der Problembekämpfung sichtbar zu machen.

#### Entscheidungsfeld 5: Darstellungsebenen

Weiterhin wurde im Rahmen des Workshops geklärt, auf welchen Ebenen die Darstellung ansetzen soll. So ist es beispielsweise kaum sinnvoll, die Portfoliodarstellungen bis auf die Ebene einzelner Studiengänge herunterzubrechen. Die Portfolios sollen vor allem auf Leitungs- und Steuerungsebene der Hochschulen relevante Informationen verfügbar, vor allem aber sichtbar und leicht interpretierbar machen. Das impliziert, dass es Portfolios auf zwei Ebenen geben wird: Zum einen werden Portfolios für Mecklenburg-Vorpommern insgesamt erstellt, also Fachhochschulen und Universitäten als Aggregat mit den jeweiligen Hochschultypen anderer Länder verglichen. Zum anderen wird es Portfolios geben, in denen die Hochschulen einzeln nach Fächergruppen sortiert in Relation zu ausgewählten Referenzpunkten (-hochschulen) dargestellt werden. Damit ist teilweise auf Hochschulebene bereits klar, um welches Fach es sich handelt. Wo dies nicht klar ist, können weitere Auswertungen für einzelne Fächer erforderlichenfalls in tabellarischer Form für die weitere Interpretation herangezogen werden. Folgende *Portfoliotypen* wird es demzufolge geben:

- Typ 1 „Länderportfolios“: Portfolios für Mecklenburg-Vorpommern insgesamt, differenziert nach Fächergruppen und Hochschultypen (Referenzpunkte: ausgewählte Ländergruppen) (→ 7 verschiedene Länderportfolios)

- Typ 2 „Hochschulportfolios“: Portfolios für die einzelnen Hochschulen aus Mecklenburg-Vorpommern, differenziert nach Fächergruppen und Hochschultypen (Referenzpunkte: einzelne Hochschulen) (→ 7 verschiedene Hochschulportfolios)

#### Entscheidungsfeld 6: Trennlinien der Portfolios

Die Portfolios arbeiten mit vier Feldern; aus der Lage in den Feldern leiten sich Urteile über die Effektivität ab. Die Frage ist, an welchen Punkten die Trennlinien zwischen den Feldern liegen. Die Entscheidung über die Skalierung und die Definition der Trennlinien zwischen den Feldern des Portfolios ist stark normativ. Ein objektives Verfahren zur Ermittlung dieser Darstellungsparameter existiert nicht, die Darstellung wird sich vielmehr an den Ambitionen und Zielstellungen derjenigen orientieren müssen, die mit der Analyse befasst sind. Im Hochschulkontext erfordert dies, auch die Hochschulen in diese Entscheidung einzubeziehen. Die konkrete Gestalt der Portfolios kann dabei zum Gegenstand der Zielvereinbarungsgespräche gemacht werden.

Zunächst werden die Linien ganz pragmatisch durch die Portfolios gelegt, jeweils so, dass eine möglichst große Streuung der Positionierungsobjekte bei gleichzeitig möglichst großer Einheitlichkeit über verschiedene Portfolios resultiert. Konkret wurde wie folgt verfahren: Die Werte der qualitativen Effektivität aus dem CHE Hochschulranking wurden innerhalb der Fächergruppen auf einer Skala abgetragen, die als Minimum einen Wert auf der nächsten „Zehntelstufe“ unterhalb der schlechtesten Bewertung einer Hochschule oder einer Ländergruppe innerhalb der betrachteten Fächergruppe hat. Die Obergrenze wurde analog fixiert. Mit Blick auf die Skalen der quantitativen Effektivität wurde ähnlich vorgegangen. Fächer- und hochschultypspezifische Werte wurden für die Studiendauer ermittelt. Unter- und Obergrenze bestimmten sich jeweils über den nächst niedrigeren oder höheren ganz- oder „halbzahligen“ Wert. Für die Indikatoren Auslastung und Absolventen je Studienplatz-äquivalente wurde ähnlich verfahren, hier wurde allerdings fächergruppen- und hochschultypübergreifend eine Skala gebildet. Die Linien, die die vier Felder bilden, laufen jeweils genau durch die Mitte zwischen höchstem und niedrigstem nach vorstehendem Verfahren gebildeten Wert.

Es wird nach einer ersten Runde erforderlich sein, dieses Verfahren auf den Prüfstand zu stellen. Dabei muss auch untersucht werden, ob die den Portfolios zu Grunde liegende Unterstellung, dass „mehr“ auch immer „besser“ ist, so haltbar ist. Beispielsweise ist es denkbar, dass eine zu hohe Aus- bzw. Überlastung der Kapazitäten sich unmittelbar negativ

auf die Studienqualität auswirkt, was nicht gewünscht sein kann und daher entsprechend bei der Konstruktion der Portfolios berücksichtigt werden muss.

### **2.3. Umfang des Gesamtsystems der Portfolio-Analyse**

Vorstehend wurden diverse Vorentscheidungen diskutiert, die erforderlich sind, um zu einem geschlossenen, vollständigen und vor allem hilfreichen und praktikablen Monitoringsystem für Mecklenburg-Vorpommern zu kommen. An dieser Stelle soll nun – bevor die Daten im Detail analysiert werden - ein erster Ausblick auf Komplexität und Umfang des Gesamtsystems gegeben werden.

Bei der *Auswahl aus dem „Indikatorenraum“* wurde eine Beschränkung auf 3 Indikatoren für die quantitative und 4 für die qualitative Effektivität sowie einen für die Effizienz erreicht. Damit lassen sich aus diesem Indikatorenraum allein über die Kombination dieser Dimensionen  $3 \times 4 \times 1 = 12$  Basis-Portfolios generieren.

Das bedeutet für das *Gesamtsystem*, dass hier bereits bis zu  $12 \times 7 \times 2 = 168$  Portfolios denkbar sind. Gerade auf Ebene des gesamten Landes – also aus Sicht des Ministeriums - ist dies eine gerade noch zu bewältigende Komplexität. Dies gilt vor allem, wenn man bedenkt, dass regelmäßig nur die Hochschul-Portfolios eingehender betrachtet werden müssen, wo bereits auf übergeordneter Ebene ein Problem identifiziert wurde. Eine weitere signifikante Reduktion könnte erreicht werden, wenn man sich beispielsweise entschließen würde, die länderbezogene Betrachtung dadurch zu ersetzen, dass Hochschulen außerhalb Mecklenburg-Vorpommerns in die Darstellung von Beginn an integriert werden und damit die Rolle der externen Benchmarks übernehmen würden. Durch diesen Verzicht auf die Typ-1-Portfolios ist eine weitere Reduktion um die Hälfte der Portfolios möglich.

Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Gesamtzahl der im Rahmen des Monitoringsystems tatsächlich entstehenden Portfolios:

	Hochschultypen	CHE-Ranking-Indikatoren	HIS-Indikatoren, Länderebene	HIS-Indikatoren, Hochschulebene	Anzahl Basisportfolios je HS-Typ	Portfolios Gesamt
Sprach-, Kulturwissenschaften	Unis	4	1	3	16	16
Ingenieurwissenschaften	Unis, FH's	4	1	3	16 bzw. 4	20
Naturwissenschaften	Unis	4	1	3	16	16
Medizin	Unis	4	1	1	8	8
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Unis, FH's	4	1	3	16	32
GESAMT						92

Tabelle 5: Gesamtzahl der Portfolios nach Fächergruppen

Für die ausgewählten Fächergruppen sind die CHE-Rankingdaten als Indikatoren der qualitativen Effektivität durchgängig verfügbar. Die HIS-Daten zur quantitativen Effektivität liegen dagegen nicht in allen Fällen vor. Die Daten zu Auslastung und Absolventen je Studienplatzäquivalent werden aus dem HIS-AKL generiert und weisen deshalb auf Bundeslandebene keine Vergleichswerte zu den übrigen Flächenländern auf. Weiterhin ist bei den Effizienzdaten zu berücksichtigen, dass diese im Ländervergleich aus demselben Grund nur als laufende Grundmittel (und nicht als Gesamtkosten) ausgewiesen werden können. Auf Ebene der Hochschulen wiederum handelt es sich um Gesamtkosten aus HIS-AKL. Weiterhin gibt es keine Kostendaten für Mecklenburg-Vorpommern auf Hochschulebene für die Medizin, so dass auch dort keine Effizienzwerte in den Portfolios verwendet werden können. Für die Ingenieurwissenschaften im Universitätskontext liegen Daten nur für

die Uni Rostock vor. Damit entfallen in diesem Bereich die hochschulbezogenen Portfolios – eine Darstellung nur mit einer Hochschule erscheint wenig sinnvoll. Damit bezieht sich die vorliegende Auswertung zunächst auf 104 Portfolios.

### **3. Analyseprozess zu Bewertung der Effizienz und Effektivität der Lehre in Mecklenburg-Vorpommern**

Kernelement des Monitoringsystems soll die Portfolioanalyse werden. Bereits weiter oben wurde aber ausgeführt, dass damit noch lange nicht die wichtigen Fragen nach den Ursachen abgebildet sind geschweige denn diese Problemursachen behoben werden können. Es ist also zwingend, hier noch „genauer hinzusehen“. Dabei geht es nicht nur um die Frage wie genau hingesehen wird und wo, sondern es geht auch darum, wer hinsieht. Die Grundidee ist dabei, dass auf Leitungsebene und auf Ebene des Ministeriums nur aggregierte Daten vorgehalten werden, die als eine Art „Frühwarnsystem“ fungieren sollen. Nur bei Auffälligkeiten sollen detailliertere Analysen und Auswertungen – dann aber durch Hochschulen und Fachbereiche/Fakultäten selbst - erfolgen. Damit wird ein System geschaffen, das den Grundgedanken des „Gegenstromprozesses“ zwischen Staat und Hochschulen aufgreift und die Autonomie der Hochschulen sichert, ohne die staatliche Handlungsfähigkeit zu gefährden.

Der Prozess zum Umgang mit dem lehrbezogenen Monitoring kann sich in etwa entlang des nachfolgenden Schemas vollziehen:

Analyseschritt 1: Portfolioanalyse zu Effektivität und Effizienz in der Lehre auf Ebene von Mecklenburg-Vorpommern und auf Ebene der Hochschulen.

Die vorstehend dargestellte Portfolioanalyse wird für alle auf Basis der Überlegungen in Abschnitt 2 als relevant eingestuften Zielgrößen und zugehörigen Indikatoren entsprechend dem dort vorgestellten Schema durchgeführt. Dabei werden in diesem ersten Schritt zunächst auf dieser aggregierten Ebene die eigentlichen Problemfelder und –fälle identifiziert. Nur für diese sind weitere und vertiefende Analysen erforderlich. Das bedeutet eine erhebliche Entlastung und Konzentration auf das Wesentliche in allen folgenden Schritten. Wenn beispielsweise in den Portfolios im Ländervergleich eine vergleichsweise hohe Studiendauer für die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an Fachhochschulen in Mecklenburg-Vorpommern auffällt, würden weitere Analyseschritte erforderlich werden. Dies gilt insbesondere bei höheren Kosten und wie bei den vorstehenden Erläuterungen zur Portfolioanalyse erläutert auch bei gleichzeitig hoher Zufriedenheit.



### Analyseschritt 2: Aufschlüsselung der Daten nach Hochschulen.

Hochschulspezifische oder fachliche Gründe (innerhalb der abgebildeten Fächergruppe) können für das beobachtete Ergebnis verantwortlich sein. Daher ist eine Aufschlüsselung nach Hochschulen geboten. Ein Schritt dazu kann auch wie oben vorgestellt im Rahmen der Portfolioanalyse erfolgen. Aber auch der HIS-Datenreport selbst kann beispielsweise weitere Hinweise geben, wenn beispielsweise die Werte für nur eine Fachhochschule erhöht sind. In Mecklenburg-Vorpommern kann es aufgrund der häufig vorzufindenden Singularität der Fächer sogar vor allem auf Studierende einer einzelnen Hochschule oder sogar eines einzelnen Faches zurückzuführen sein, die den Gesamtwert für Mecklenburg-Vorpommern negativ beeinflussen.

### Analyseschritt 3: Detaillierung der Daten in den identifizierten Problemfeldern/-fällen.

Mit Blick auf eine etwaige mangelnde Effizienz würde dies bedeuten, die Kostenstrukturen – z.B. auf Basis von HIS-AKL genauer zu analysieren. Mit Blick auf die Effektivität hieße dies, die vorliegenden Daten dazu detaillierter zu untersuchen. Die vergleichsweise hohe Studiendauer in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an Fachhochschulen könnte u.U. auf die mangelnde Studienqualität zurückgeführt werden. Der abgebildete Wert des Studierendenurteils zur Studiensituation gibt darauf allerdings keinen Hinweis. Möglicherweise gibt es aber Probleme in Teilbereichen, im Untersuchungskontext z.B. in der Fachstudienberatung. Die Daten des CHE-Hochschulranking können dazu sowohl auf Landesebene als auch auf Hochschulebene detaillierter aufgeschlüsselt werden:

	FL West	FL Ost	Stadtst.	MV
Studienorganisation	2,2	2,3	2,4	2,0
Praxisbezug	2,9	3,1	2,9	2,8
Kontakt Lehrende	2,2	2,2	2,4	2,0
Kontakt Studierende	2,0	2,0	2,2	2,0
Fachstudienberatung	2,6	2,6	2,7	2,4
Arbeitsmarktbezug	2,6	2,8	3,0	2,5
Betreuung	2,4	2,5	2,6	2,2
Audiovisuelle Medien	3,1	3,0	3,5	2,8
Räume	2,4	2,2	2,9	2,1
Bibliotheken	2,7	2,6	2,9	2,2
Computerarbeitsplätze	2,6	2,6	2,9	2,4
e-learning	2,5	2,5	2,6	2,4
Lehrangebot	2,6	2,7	2,9	2,5
Gesamturteil Studierendensituation	2,4	2,5	2,8	2,2

Tabelle 6: Einzelergebnisse des CHE-Hochschulranking für die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (2002) im Vergleich

Die Ergebnisse für die Fachhochschulen Mecklenburg-Vorpommerns sind durchweg besser als die der Vergleichsländer. Es gibt also hier keinen Hinweis auf die Ursachen der erhöhten Studiendauern. Mit Blick auf die als ursächlich angenommene einzelne Hochschule, ließen sich auch deren Einzelwerte analysieren und möglicherweise auf dieser Basis Erkenntnisse über die hohen Studiendauern gewinnen. Dies soll hier jedoch sozusagen aus „Datenschutzgründen“ unterbleiben; der Schritt steht in der Verantwortung der jeweiligen Hochschule.

Analyseschritt 4: Betrachtung hochschulexterner Gründe für die beobachteten Ergebnisse.

Bisher wurde vor allem auf Ursachen in Verantwortung der Hochschulen abgestellt. Es ist aber zudem denkbar, dass hochschulexterne Gründe für die höheren Studiendauern verantwortlich sind. Dazu gehören u.a. regionale Gründe wie beispielsweise gute Arbeitsmöglichkeiten während des Studiums o.ä.. Für die Studierenden des vorstehend als Hintergrund für die Erläuterungen verwendeten Faches und verwandter Studienrichtungen existiert bspw. auch und gerade in Mecklenburg-Vorpommern ein guter regionaler Arbeitsmarkt. Das Interesse der verschiedenen Projektträger, die Studierende beschäftigen, das Studium der studentischen Mitarbeiter zu beschleunigen, dürfte relativ gering sein. Unmittelbare Kontakte und die gemeinsame Suche nach Wegen, Arbeit und Studium besser in Einklang zu bekommen, können möglicherweise helfen, hier die Studiendauern zu senken. Zudem gab es im betrachteten Fach offenbar auch eine sehr großzügige Studienordnung,

die lange Studiendauern begünstigte – was zumindest nur mittelbar mit der Studienqualität zu tun hat. Dies ist heute behoben, dennoch können die Auswirkungen nach etwas 2- 3 Jahren noch nicht beobachtet werden – die Zeit ist zu kurz als das schon jemand einen Abschluss nach der neuen Prüfungsordnung haben könnte.

Hinter der vorstehenden anonymisierten und teilweise hypothetischen Analyse steckt ein realer Fall, der allerdings nur unter Nutzung von Insiderwissen der Hochschulen sinnvoll interpretierbar ist. Ohne eine enge Zusammenarbeit mit den Hochschulen, also ohne bottom-up-Impulse autonom handelnder Hochschulen, bleiben derartige Überlegungen daher Spekulation. Gleichzeitig zeigt sich ein zentraler Vorteil: Es gibt Felder, in denen das Monitoring sehr „schlank“ und auf sehr genereller Ebene verbleiben kann. Auseinandersetzungen zwischen Staat und Hochschule, die stärker ins Detail gehen, bleiben auf die „Problemfälle“ beschränkt. Entscheidend ist, dass in diesem Prozess die Autonomie der Hochschulen gewahrt bleibt. D.h. die Verantwortung für die späteren Analyseschritte (also insb. 3 und 4, in Teilen auch 2) muss bei der Hochschule liegen, es handelt sich hier um hochschulinterne Abläufe. Staatlicher Impuls ist Schritt 1, herunter gebrochen auf die einzelnen Hochschulen. Das aus 2 - 4 resultierende Ergebnis sollte dann Gegenstand von Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule sein.

Die vorgestellten Beispiele dürften die Chancen verdeutlicht haben, die sich aus der mit Portfoliodarstellungen zu erreichenden Komplexitätsreduktion für die Hochschulsteuerung ergeben können. Gleichzeitig dürfte aber auch deutlich geworden sein, dass sorgfältige Analysen dadurch nicht ersetzt werden können, sondern dass diese als weitere Schritte zwangsläufig sind. Dazu bedarf es dann auch einer Verlagerung der Verantwortlichkeiten in die Hochschulen, die die jeweilige Situation vor Ort am besten beurteilen können. Es muss also im weiteren Verlauf (Abschnitt D) darum gehen, einen Prozess zu definieren, innerhalb dessen zum einen Portfolioanalysen als eine Art „Auslöser“ fungieren und auf Problemfelder hinweisen und zum anderen aber weitere Analysen auf nachgelagerten Ebenen ebenso unabdingbarer Bestandteil des Monitoringsystems sind wie erneute Rückkopplungen aus den Hochschulen auf die staatliche Ebene.

#### **4. Ursachenanalyse nach Problem- und Handlungsfeldern und Ableitung eines ersten Sets von Maßnahmen und Optimierungsprozessen**

Auf Basis des in den vorstehenden Abschnitten entworfenen Systems der Auswertung und Darstellung wird in diesem Abschnitt eine Analyse der Portfolios und auf dieser Ebene von Problemursachen sowie die Identifikation von Handlungsfeldern vorgenommen werden. Datenstand der dem HIS-Datenreport entnommenen Informationen ist hier der vorläufige Endbericht von HIS von Anfang März. Die Endfassung dieses Berichtsteils lag zum Abgabezeitpunkt noch nicht vor. Die dem CHE-Hochschulranking entnommenen Daten haben den Stand der jeweiligen Hochschulrankings. Eine Besonderheit ist anzumerken: Die Auswertungen der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften beruhen noch auf dem CHE-Ranking des Jahres 2002. Da zur Zeit die aktuellen Daten entstehen, wird das CHE zeitnah (voraussichtlich Juni 2005) auf Basis der neuesten 2005er-Daten eine aktualisierte Fassung der betreffenden Portfolios erstellen und hinsichtlich wahrnehmbarer Veränderungen kommentieren (in dem Zuge wird auch auf etwaige Veränderungen hingewiesen werden, die sich im HIS-Endbericht gegenüber dem hier verwendeten Zwischenbericht ergeben).

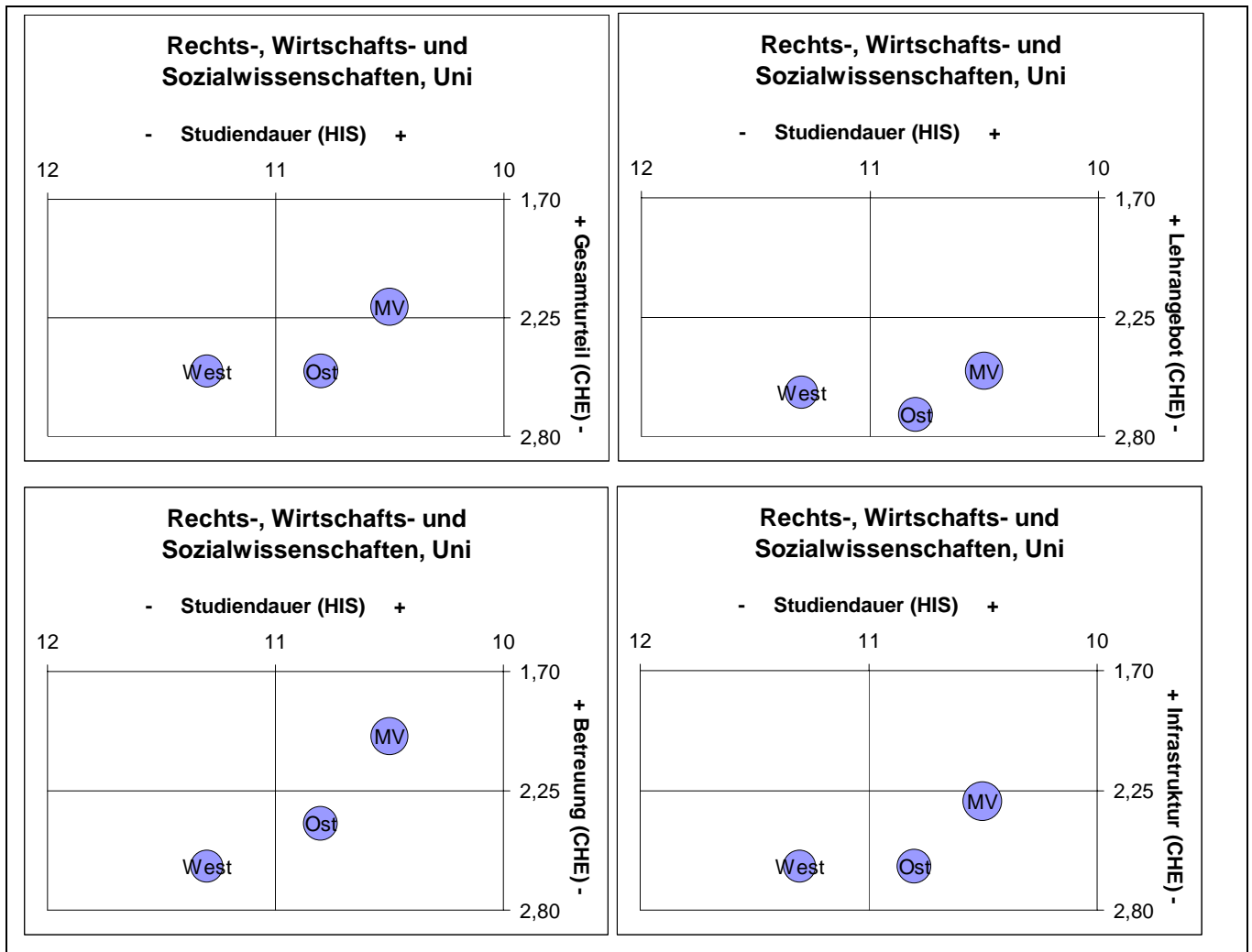
Die Darstellung der Effizienz-Effektivitäts-Portfolios erfolgt nach Fächergruppen und innerhalb dieser nach Hochschultypen getrennt entsprechend der oben vorgenommenen Abgrenzungen. Es wird jeweils die Positionierung von Mecklenburg-Vorpommern insgesamt und den Hochschulen in den Portfolios erläutert und kommentiert sowie bewertet. Weiterhin werden Vorschläge für weitere Analysen, Ansatzpunkte, denkbare Ursachen unterbreitet. Wo möglich werden Lösungsmöglichkeiten auf Hochschul- oder Landesebene unterbreitet. Insbesondere wird jeweils auch ein Vorschlag unterbreitet, wie Hochschulen und Ministerium mit den Ergebnissen umgehen sollen, d.h. welche Prozesse bzw. Konsequenzen daran geknüpft werden.

Die Portfolios werden nach den Merkmalen der quantitativen Effizienz gruppiert. Je Gruppe von vier Portfolios werden folgende Punkte diskutiert werden:

- Bewertung Positionierung: Effizienz, quantitative und qualitative Effektivität
- Weitere Ursachenanalyse: nicht erforderlich; erforderlich, und zwar wie folgt ...
- Verbesserungsmaßnahmen: Vorschläge genereller Art
- Ggf. schon Hinweise für die Vereinbarung von Land und Hochschule: Vorschlag für Gegenstand, Form, Zeithorizont

## 4.1. Effizienz und Effektivität in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften von Mecklenburg-Vorpommern

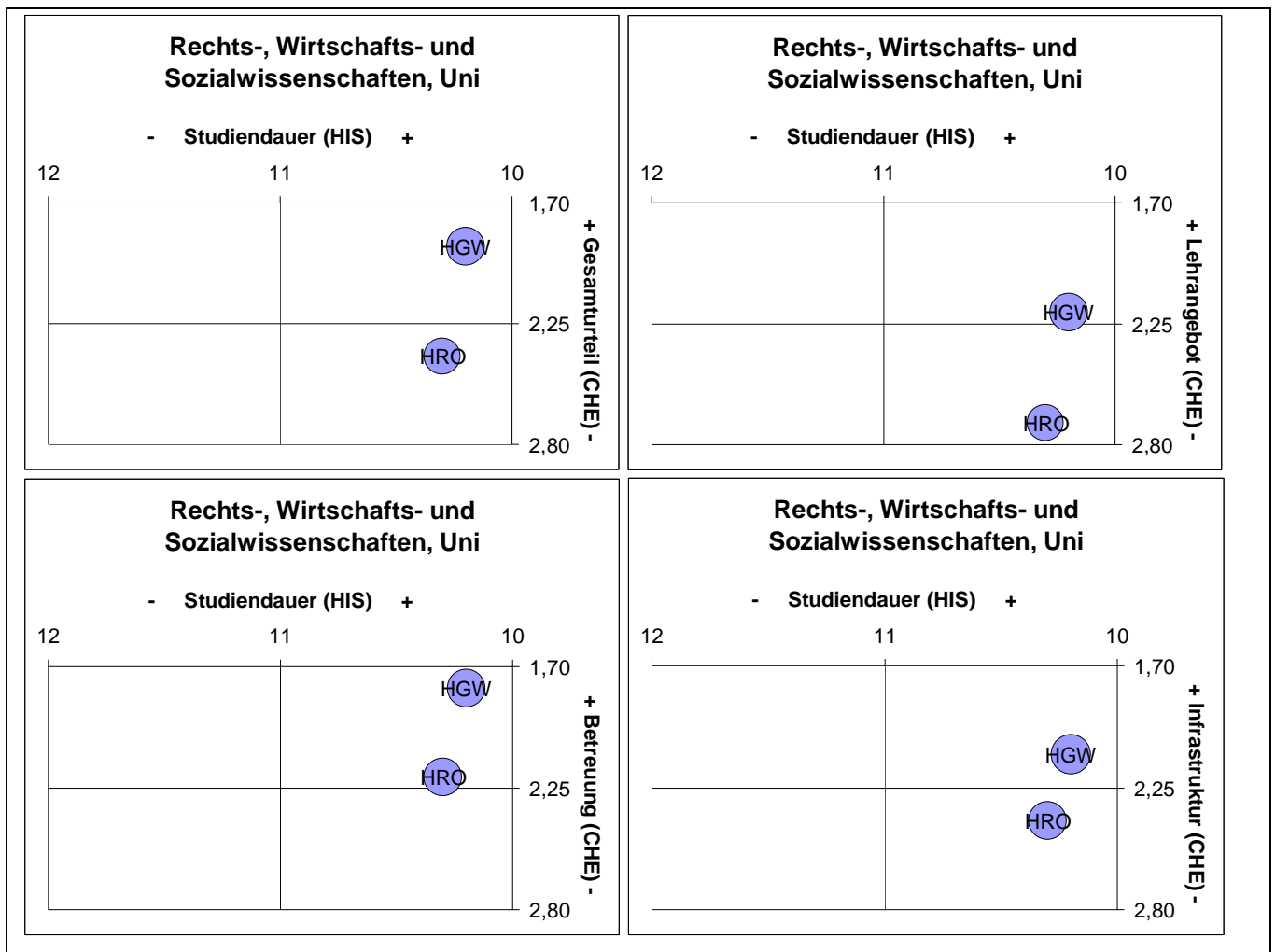
### a) Universitäten



Portfoliogruppe 1: Studiendauer und Lehrqualität in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten in MV im Ländervergleich

Die Lehre in den Rechts-, Wirtschafts-, und Sozialwissenschaften an den Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern erfolgt im Vergleich zu anderen Flächenländern in Ost und West durchgängig auf einem hohen (wahrgenommenen) Qualitätsniveau bei kurzen durchschnittlichen Studienzeiten und leicht erhöhten Kosten. Mit Blick auf die Gesamtbewertung der Studierenden befindet sich Mecklenburg-Vorpommern im „grünen Bereich“. Besonders positiv fällt die gute Bewertung der Betreuungssituation auf. Kritisch beobachtet werden sollten die Beurteilung des Lehrangebotes und der Infrastruktur. Die Bewertung des Lehrangebotes dagegen ist leicht kritisch – im bundesweiten Vergleich jedoch nach wie vor gut.

→ Priorität sollte auch zukünftig auf die Sicherung der günstigen Studienzeiten gelegt werden. Gleichzeitig sollte, um im überregionalen Wettbewerb noch besser bestehen zu können, eine weitere Verbesserung der qualitativen Effektivität angestrebt werden (mit Schwerpunkten bei Infrastruktur und Lehrangebot). Dies könnte zum Gegenstand der Zielvereinbarungsgespräche mit den Hochschulen gemacht werden. Bei der Effizienz erscheinen leicht höhere Kosten aufgrund der damit realisierten höheren Effektivität keinen Handlungsbedarf auszulösen.

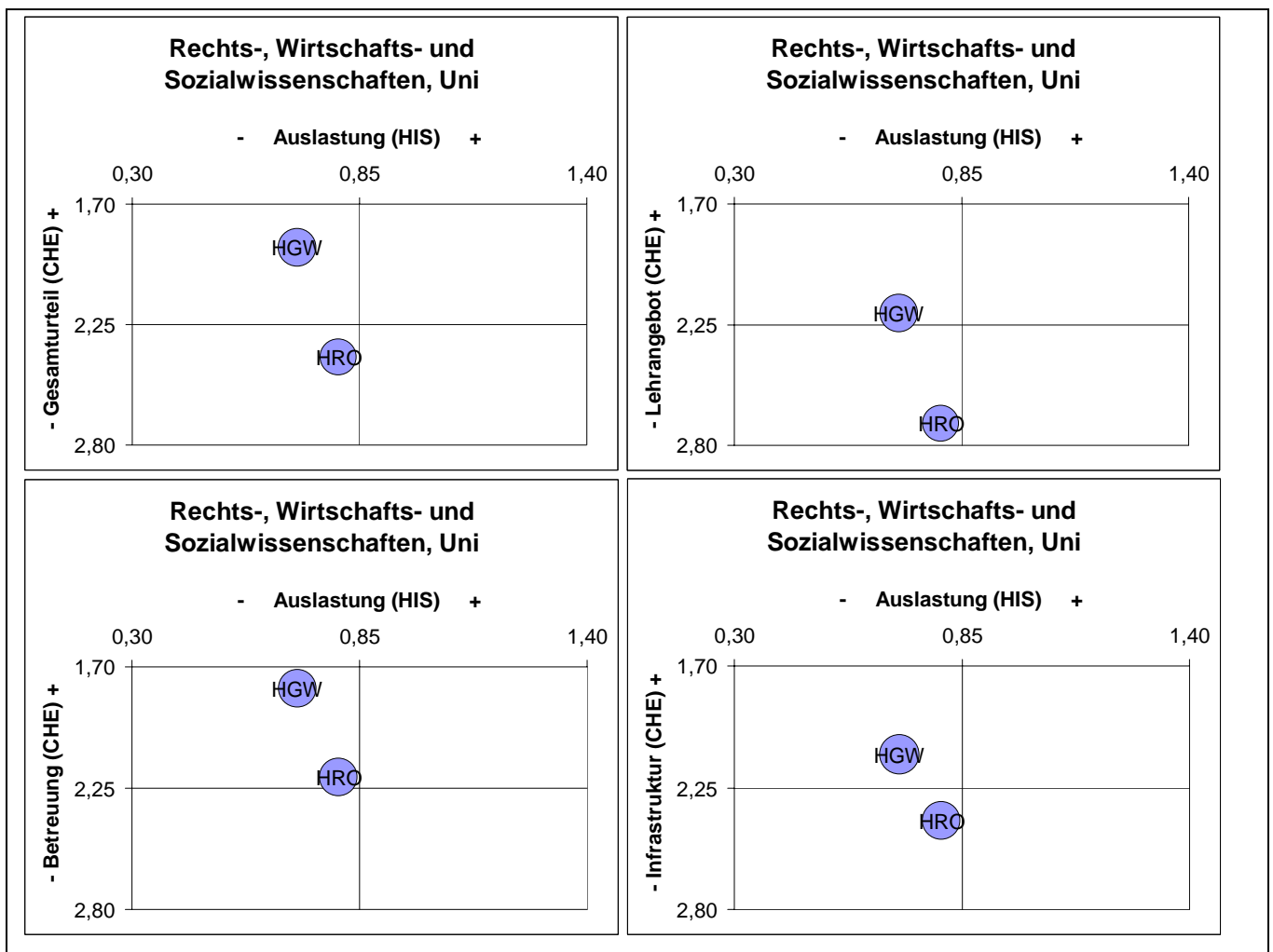


*Portfoliogruppe 2: Studiendauer und Lehrqualität in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich*

Verortet man die beiden Hochschulen des Landes in diesem Portfolio, so fällt auf, dass beide ebenfalls eine günstige Position einnehmen. Auffällig ist aber auch eine durchgängige schlechtere Positionierung der Universität Rostock mit Blick auf die qualitative Effizienz bei gleichzeitig höherer Studierendauer. Insbesondere die Positionierung mit Blick auf das Lehran-

gebot, aber auch mit Blick auf Infrastruktur und Gesamturteil, könnten ein Gefährdungspotenzial für die Zukunft darstellen.

→ Mit Blick auf die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an Universitäten schiene es zunächst sinnvoll vornehmlich mit der Universität Rostock deren Positionierung, insbesondere vor dem Hintergrund einer im Vergleich zu Greifswald ungünstigen qualitativen Effizienz zu analysieren und etwaige Gegenmaßnahmen zu treffen. Es zeigt sich, wie die globalen Ergebnisse des Monitorings mit Analysen der Hochschulen untermauert werden können: Über einen Vergleich der beiden Hochschulen ließe sich z.B. ermitteln, ob die Qualität des Lehrangebots tatsächlich systematisch unterschiedlich ist. Die Ergebnisse könnten als Grundlage für Entscheidungen der beiden Universitäten über Kooperationen dienen.

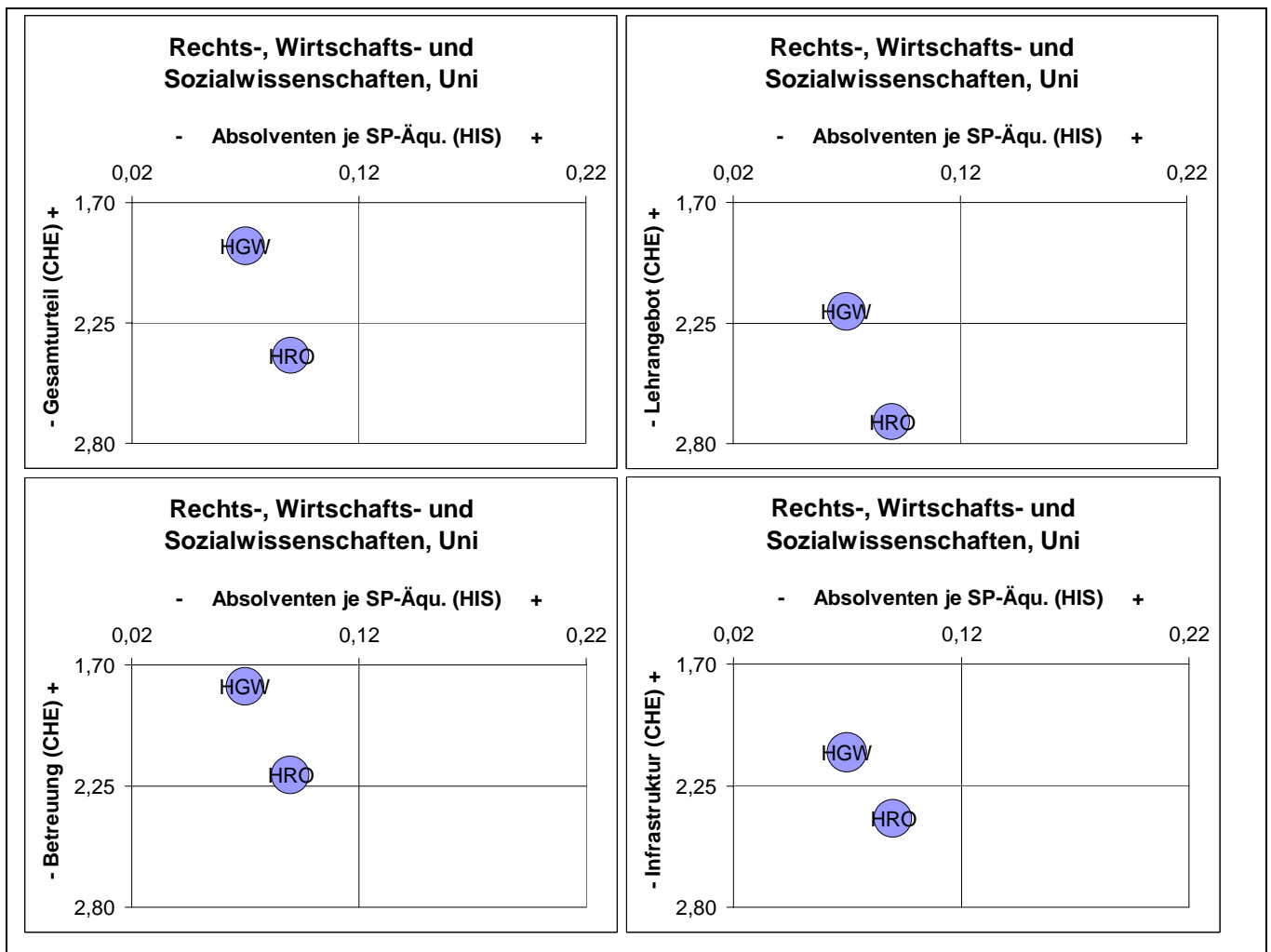


Portfoliogruppe 3: Auslastungsgrad und Lehrqualität in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich

Mit Blick auf die Auslastung ergibt sich im Portfolio eine ungünstige Positionierung für beide Hochschulen. Die Positionierung mit Blick auf die qualitative Effizienz ist wie vorstehend erläutert und vergleichsweise ungünstig für Rostock. Die Auslastung wiederum ist etwas günstiger für Rostock, beide Hochschulen liegen hier jedoch gerade bei 70 % (Greifswald) bzw. 80 % (Rostock). Die für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften geringe Auslastung kann nun gleichermaßen auf eine geringe „Primärnachfrage“ aus Mecklenburg-Vorpommern selbst bzw. von außerhalb zurückgeführt werden (d.h. also durchweg niedrige Studienanfängerzahlen) oder einen hohen Schwund im Verlaufe des Studiums. Die geeigneten Gegenmaßnahmen variieren dabei in Abhängigkeit von der tatsächlichen Ursache, insoweit ist hier ein unmittelbarer Rückschluss nicht möglich. Deutlich wird allerdings die ungünstige Positionierung der Uni Rostock in drei der vier Portfolios im unteren linken Quadranten der Ineffektivität.

→ Die Ursachen der geringen Auslastung müssen unbedingt tiefer gehend analysiert werden. Insbesondere mit der Uni Rostock sollten Gespräche über Ursachen und Gegenmaßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen geführt werden.





Portfoliogruppe 4: Absolventen je Studienplatzäquivalent und Lehrqualität in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich

Ein korrespondierendes Bild ergibt sich auch mit Blick auf den Anteil der Absolventen je Studienplatzäquivalent in Relation zu den Merkmalen der qualitativen Effizienz.

→ (siehe vorstehende Ausführungen zur Auslastung). Der Vergleich zur vorigen Portfoliogruppe lässt darauf schließen, dass beim Studienerfolg keine systematisch schlechteren Ergebnisse resultieren als bei der Auslastung; d.h. die mangelnde Auslastung dürfte eine wesentliche Ursache für die wenigen Absolventen sein.

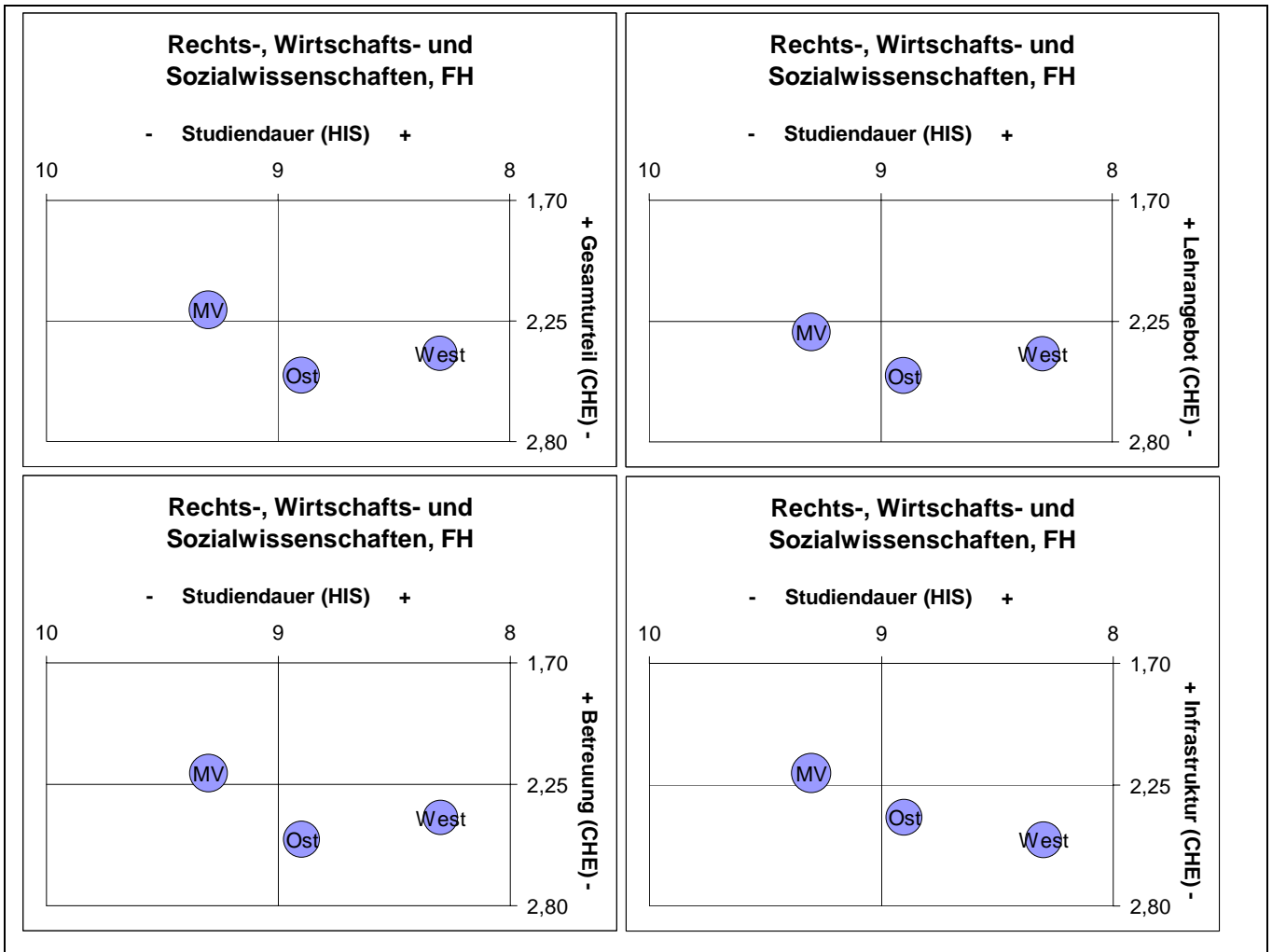
*Zwischenbilanz Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern:*

*Bewertung:* Die Positionierung insgesamt ist im Vergleich zu andern Bundesländern gut. Gerade mit Blick auf die Positionierung im Studiendauer-Qualitätsportfolio zeigt die Uni Greifswald, dass es hier noch weitere Potenziale gibt. Eher ernüchternd ist dagegen die Positionierung in den Portfolios, die Qualität in Relation zu Auslastungs- und Outputindikatoren setzen. Auffällig vor allem, dass hier eine vergleichsweise (auch im Bundesvergleich) hohe Qualität/Zufriedenheit mit geringer Auslastung und geringen Absolventenzahlen einhergeht. Bei den verschiedenen Zufriedenheitsdimensionen schneidet regelmäßig die Betreuung besonders gut ab, das Lehrangebot und die Infrastruktur vergleichsweise schlechter. Dies zeigt einen wichtigen Zusammenhang für zukünftige Veränderungen: Sollte es gelingen, Auslastungen zu erhöhen, steht zu befürchten, dass dies negativ auf die Betreuungsintensität zurückwirkt. In diesem Fall zeigt sich z.B. die Dimension Lehrangebot als wichtiges Handlungsfeld, um negative Rückwirkungen auf die Gesamtzufriedenheit zu vermeiden. Kosten- und Effizienzfragen spielen keine wesentliche Rolle, weder im Vergleich der Länder noch der beiden Universitäten.

*Weitere Analysen:* Die Ursachen der geringen Auslastungs- und Absolventenzahlen sind vielschichtig und momentan und ad-hoc nicht leistbar. Es ist allerdings für die Konzeption von Gegenmaßnahmen unabdingbar, die genauen Ursachen zu kennen. Die Tatsache, dass hohe Qualität in der Lehre mit geringen Werten hier einhergeht, deutet darauf hin, dass möglicherweise Ursachen außerhalb der Hochschulen, z.B. in der Standortqualität oder in der Lage, zu suchen sind.

*Empfehlungen für die Zielvereinbarungsgespräche:* Die Frage der geringen Auslastung und geringen Outputquoten ist mit beiden Hochschulen zu diskutieren und zu analysieren, etwaige Gegenmaßnahmen zu vereinbaren. Mit der Universität Rostock sollte zudem die Frage der Qualität in der Lehre erörtert und nach Wegen der Verbesserung gesucht werden. Schwerpunkte der Betrachtung sollten Lehrangebot und Infrastruktur sein.

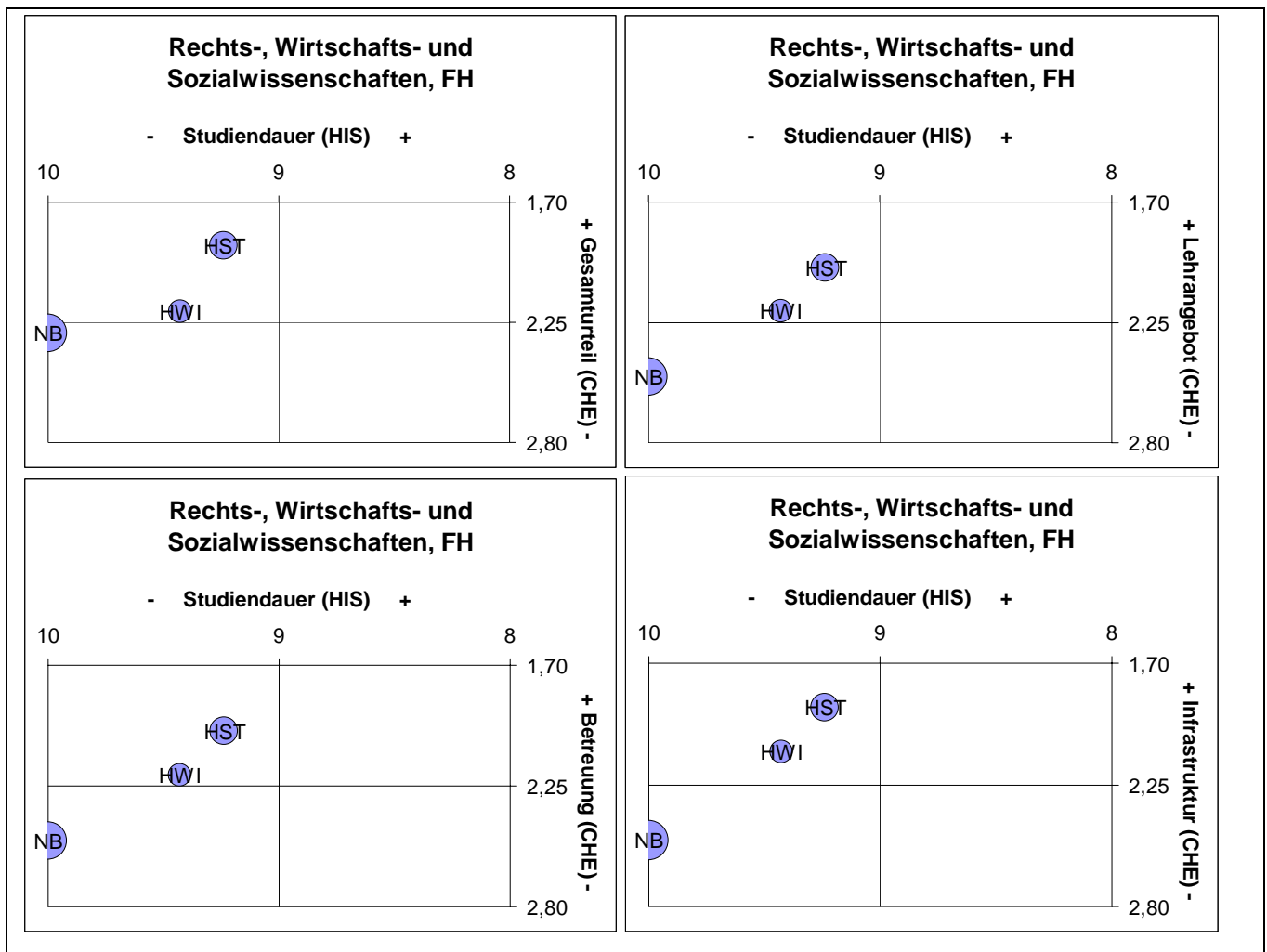
**b) Fachhochschulen**



*Portfoliogruppe 5: Studiendauer und Lehrqualität in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Fachhochschulen in MV im Ländervergleich*

An den Fachhochschulen in Mecklenburg-Vorpommern stellt sich in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften das Bild anders dar als an den Universitäten. Die qualitative Effektivität ist zwar ebenfalls hoch, allerdings werden hier im Vergleich zu den übrigen Ost- und Westflächenländern höhere Studiendauern und damit eine geringere quantitative Effektivität verzeichnet. Im Ergebnis führt dies auch für Mecklenburg-Vorpommern zu einer Bewertung, die nur als „begrenzt effektiv“ bezeichnet werden kann. Auffallend sind die minimalen Unterschiede in Bezug auf die verschiedenen Dimensionen der Studierendenzufriedenheit; es scheint hier keine vordringlichen Bereiche zu geben.

→ Gerade für Fachhochschulen sind kurze Studiendauern ein wesentliches Merkmal, damit ist es zwingend im Rahmen der weiteren Analysen zu klären, worauf dieser ungünstige Befund für MV zurückzuführen ist.

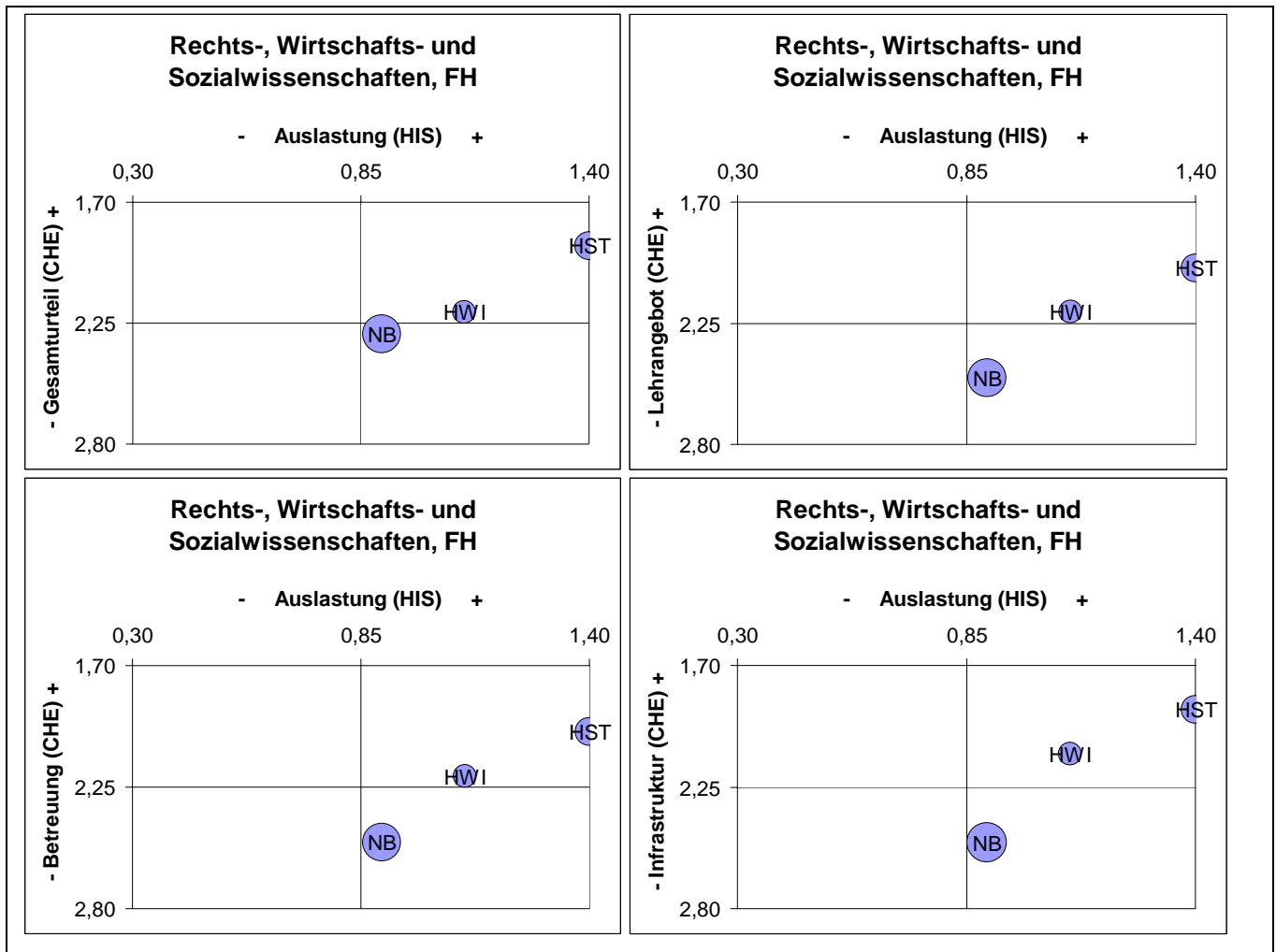


Portfoliogruppe 6: Studiendauer und Lehrqualität in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Fachhochschulen in MV im Hochschulvergleich

Die Aufgliederung dieses Befundes auf einzelne Hochschulen zeigt zunächst einmal grundsätzlich bessere Werte für die beiden Fachhochschulen, an denen Wirtschaft gelehrt wird. Dies betrifft sowohl die Studienzeiten als auch die Werte der qualitativen Effektivität – wobei es auf beiden Dimensionen einen leichten Vorteil für die Fachhochschule Stralsund gibt. Mit Blick auf Effizienz, qualitative und quantitative Effektivität fällt dagegen die Fachhochschule Neubrandenburg deutlich ab. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass dort „Soziale Arbeit“ und nicht Wirtschaft gelehrt wird. Die Vergleichbarkeit mit den beiden anderen Hochschulen im Land ist damit nur begrenzt gegeben. Ein weiterführender Blick in den HIS – Datenreport macht klar, dass wenigstens mit Blick auf die Studiendauern auch im bundesweiten Vergleich die soziale Arbeit an der FH Neubrandenburg ungünstig abschneidet.

→ Ganz klar besteht zunächst dringender Analysebedarf und, soweit noch nicht geschehen, auch Handlungsbedarf mit Blick auf das Studium der Sozialen Arbeit an der FH

Neubrandenburg. In der hier verwendeten Definition und Systematik kann dieses Studium als ineffektiv und ineffizient gekennzeichnet werden. Nur begrenzt effektiv sind mit Blick auf die Studiendauern ebenfalls die Wirtschaftsstudiengänge an den Fachhochschulen in Stralsund und Wismar. Auch hier besteht Analysebedarf und ggf. Handlungsbedarf, auch diese Hochschulen bleiben deutlich unter den obigen Länderdurchschnitten. Dies sollte zum Gegenstand von Zielvereinbarungen gemacht werden.

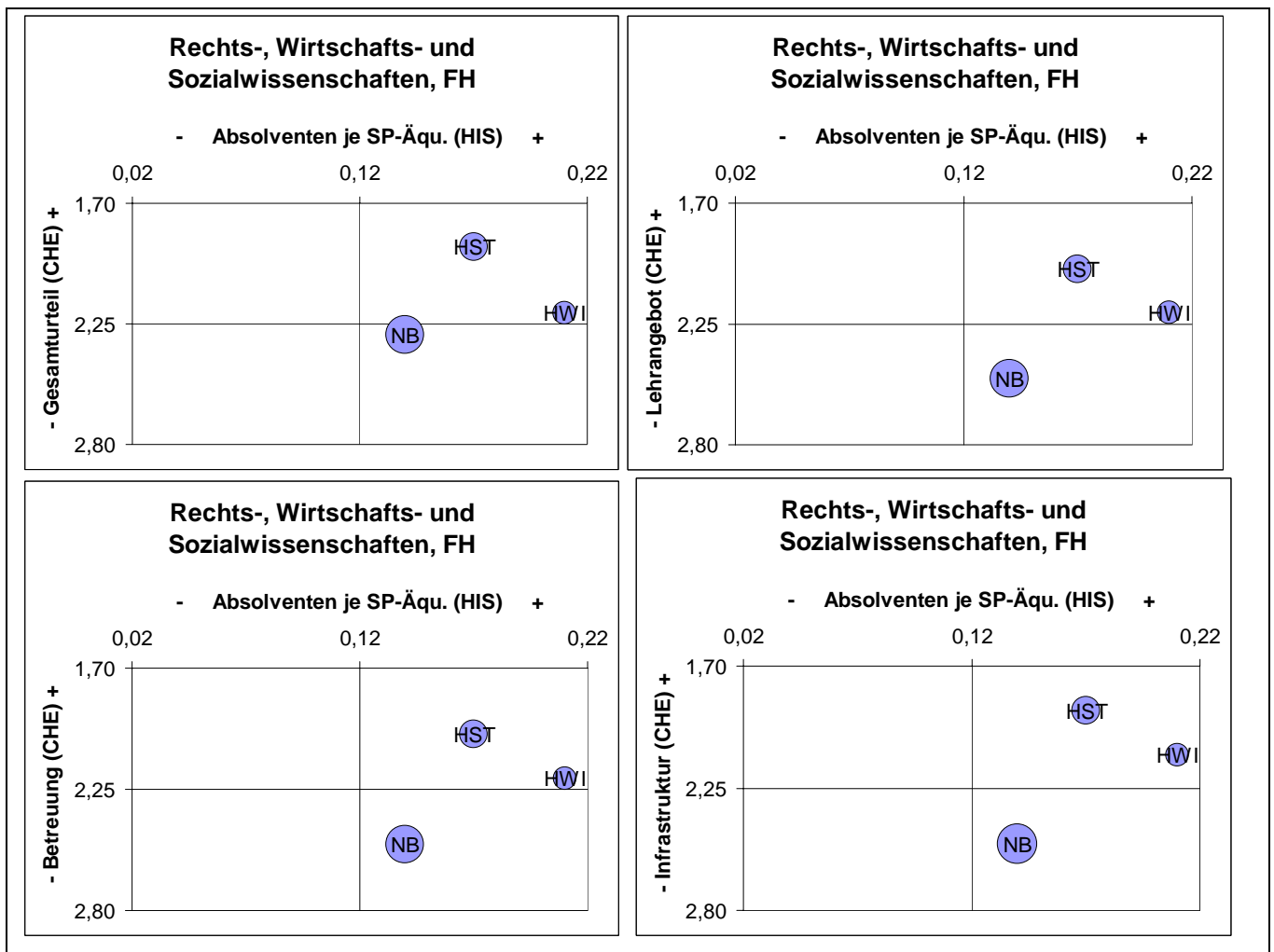


*Portfoliogruppe 7: Auslastungsgrad und Lehrqualität in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Fachhochschulen in MV im Hochschulvergleich*

Die Auslastung an den Fachhochschulen in Stralsund und Wismar ist sehr zufrieden stellend. In Verbindung mit dem hohen Niveau der qualitativen Effektivität kann hier ganz klar Effektivität bescheinigt werden. Mit Blick auf die Fachhochschule Neubrandenburg stellt sich auch hier das Bild anders dar. Die Werte der qualitativen Effektivität wurden vorstehend bereits diskutiert, die Effizienz ist zumindest zu hinterfragen. In Verbindung mit der geringen

Auslastung (immerhin handelt es sich um einen zulassungsbeschränkten Studiengang) muss hinterfragt werden, ob eventuell Qualitätsdefizite hierfür verantwortlich sein können, da es sich offenbar um Abwanderung handelt.

→ Mit der FH Neubrandenburg sollte genauer analysiert werden, worauf die geringe Auslastung zurückzuführen ist.



Portfoliogruppe 8: Absolventen je Studienplatzäquivalent und Lehrqualität in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Fachhochschulen in MV im Hochschulvergleich

Der Blick auf die Zahl der Absolventen je Studienplatzäquivalent liefert ein ähnliches Bild wie die Auslastung. Auch hier sind die Fachhochschulen Stralsund und Wismar im „grünen Bereich“, mit Blick auf die FH Neubrandenburg wird auch hier Analysebedarf deutlich. Stralsund und Wismar tauschen allerdings im Vergleich zur Auslastung die Plätze; ein

möglicher Hinweis darauf, dass die sehr hohe Auslastung in Stralsund zwar offenbar nicht das Studierendenurteil aber doch den Studienerfolg negativ beeinflusst.

*Zwischenbilanz Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an Fachhochschulen in Mecklenburg-Vorpommern:*

*Bewertung:* Die Positionierung insgesamt ist im Vergleich zu andern Bundesländern gut. Insbesondere mit Blick auf die Wirtschaftsstudiengänge wird eine hohe Qualität erreicht, die Auslastung ist sehr gut. Einziges Manko sind die hohen Studiendauern an den beiden Fachhochschulen in Wismar und Stralsund. Demgegenüber stehen schlechte Positionierungen der FH Neubrandenburg, die zum Teil aber wohl nicht zur Gänze der abweichenden Fachkultur geschuldet sein mögen. In Bezug auf Neubrandenburg zeigt sich die Wichtigkeit der Portfolioanalyse für die Rechenschaftslegung: Die Analyse deckt klare Unterschiede zu den beiden anderen Fachhochschulen auf, führt aber nicht zu automatisierten Schlussfolgerungen. Vielmehr ist die Hochschule zu einer Ursachenanalyse aufgefordert, aus der auch resultieren kann, dass die Unterschiede erklär- und hinnehmbar sind. Das Monitoring und die daraus folgenden Prozesse schaffen Sicherheit für die Hochschulen durch die daraus resultierende Legitimation.

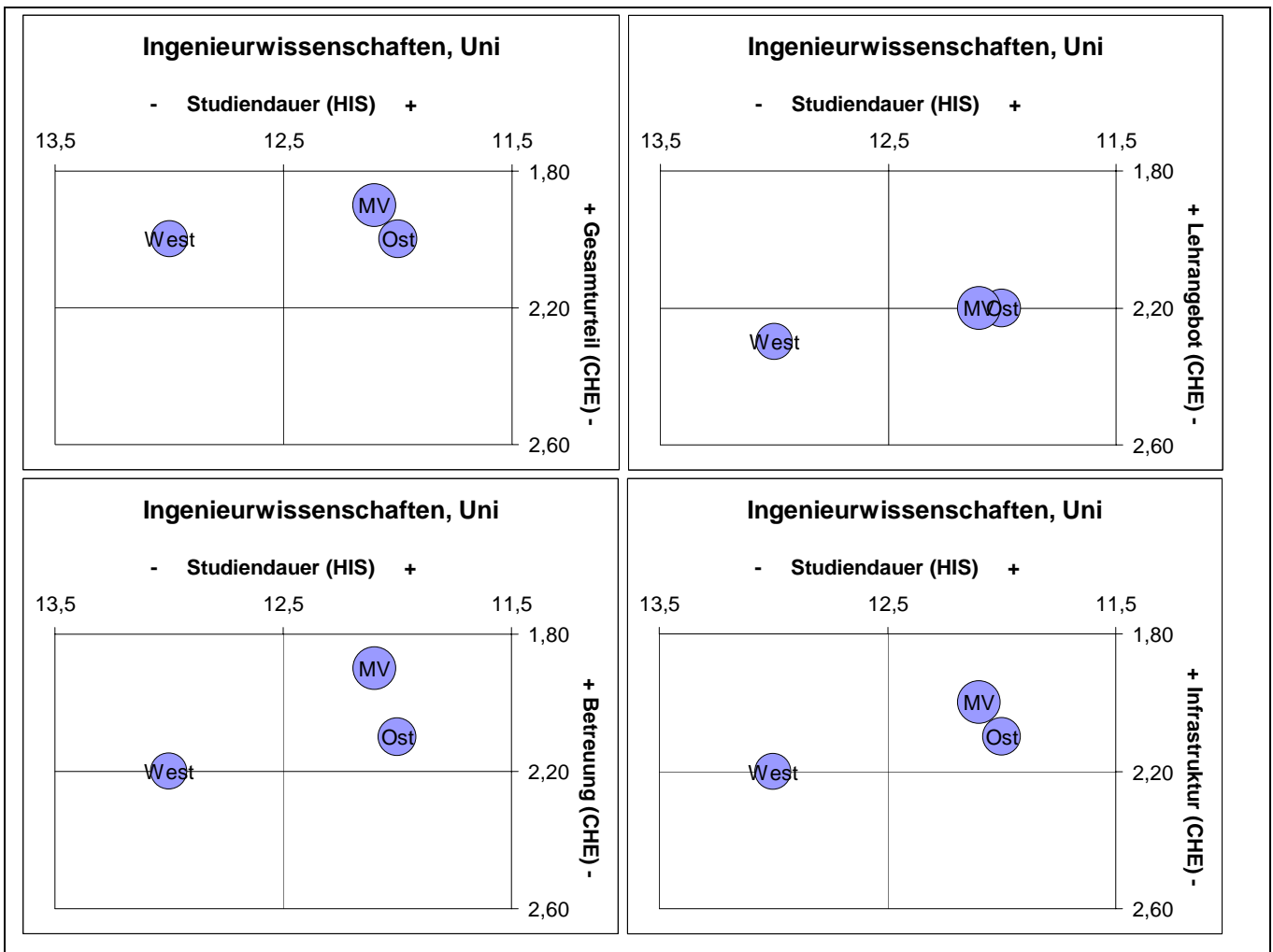
*Weitere Analysen:* Es muss unbedingt geklärt werden, worauf die durchgängig schlechte Positionierung der FH Neubrandenburg zurückzuführen ist. Hierzu müssen andere Benchmarks (z.B. im Rahmen der am HIS-AKL beteiligten Hochschulen) gefunden werden, um festzustellen, ob die ungünstige Positionierung in Mecklenburg-Vorpommern nicht den unterschiedlichen Fachkulturen im Vergleich zu den anderen Hochschulen des Landes geschuldet ist. Mit Blick auf die Fachhochschulen in Wismar und Stralsund muss ergründet werden, warum die Studiendauern beispielsweise gegenüber den Westlichen Flächenländern um rund 1 Semester nach oben abweichen und warum sich die Ergebnisse bei Auslastungs- und Absolventenindikator unterscheiden.

*Empfehlungen für die Zielvereinbarungsgespräche:* Mit den Fachhochschulen Wismar und Stralsund sollte zunächst vereinbart werden, die Studiendauern näher zu analysieren. Mit der FH Neubrandenburg muss geklärt werden, wo diese ihre externen Benchmarks sieht und in diesem Zuge muss ebenfalls überprüft werden, in welcher Relation sich dann die Hochschule positioniert. Unabhängig davon konnte allerdings schon festgestellt werden, dass auch im Sozialwesen Studiendauern wie in Neubrandenburg offenbar eher die Ausnahme sind. Eine

gründliche Analyse dieses abweichenden Ergebnisses und die erforderlichenfalls unmittelbar zu vereinbarenden Gegenmaßnahmen sind dringlich.

## 4.2. Effizienz und Effektivität in den Ingenieurwissenschaften von Mecklenburg-Vorpommern

### a) Universitäten



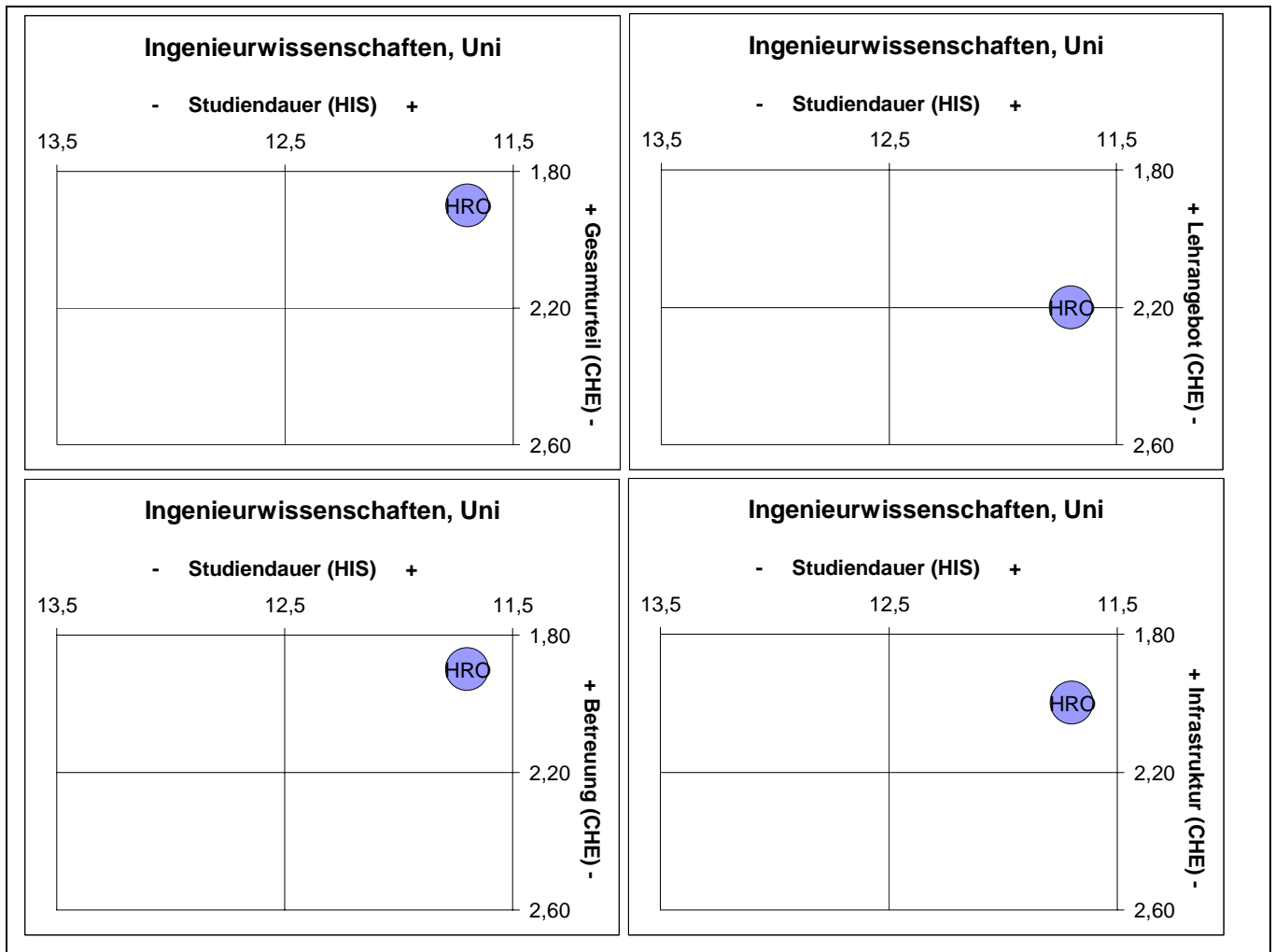
Portfoliogruppe 9: Studiendauer und Lehrqualität in den Ingenieurwissenschaften an den Universitäten in MV im Ländervergleich

Im Vergleich mit den östlichen Flächenländern ist Mecklenburg-Vorpommern in Hinblick auf die qualitative Effektivität und auf die Studiendauern als ein Indikator der quantitativen Effektivität gleichauf bzw. hat die „Nase leicht vorn“. Wenn man vom Lehrangebot absieht, bewegen sich die Bewertungen auf einem im Vergleich mit den Westflächenländern sehr hohen Niveau, allerdings bei geringerer Effizienz. Deutlich kürzere Studiendauern im



Vergleich zu den Westflächenländern sind ebenfalls zu verzeichnen. Damit befinden sich die Ingenieurwissenschaften an Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern auf einem insgesamt guten Weg und im grünen Bereich.

→ Auf Länderebene wird zunächst kein Handlungsbedarf ersichtlich.

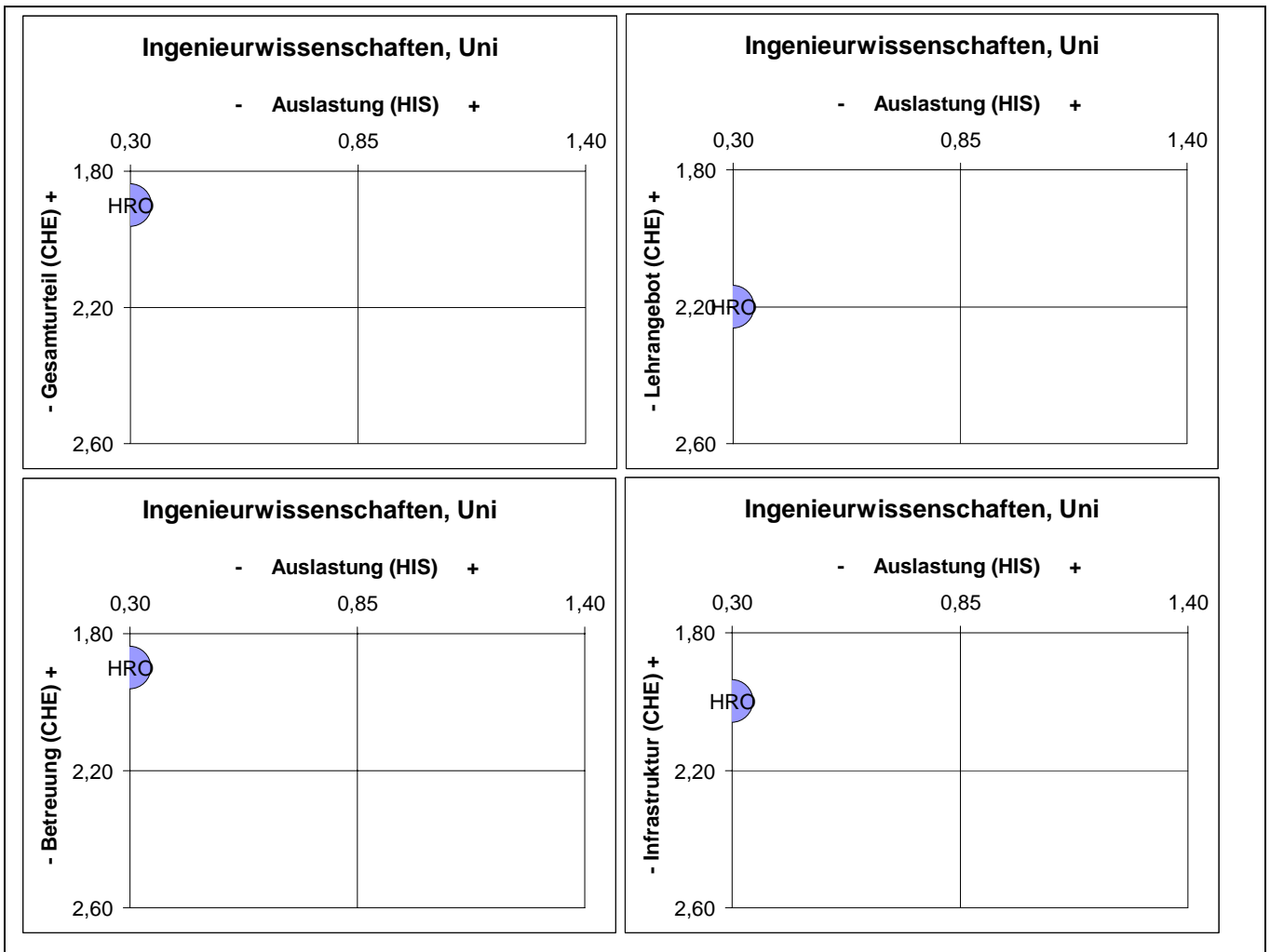


*Portfoliogruppe 10: Studiendauer und Lehrqualität in den Ingenieurwissenschaften an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich*

Diese ausnehmend gute Bewertung gilt damit naturgemäß auch für den einzigen universitären Standort mit einer Ingenieurausbildung an der Universität in Rostock.

→ Es besteht mit Blick auf die Studiendauern und die Lehrqualität insgesamt kein Handlungsbedarf. Allerdings besteht Klärungsbedarf mit Blick auf die Datenlage: Die Studiendauerangaben für die Uni Rostock weichen von denen des Landes Mecklenburg-

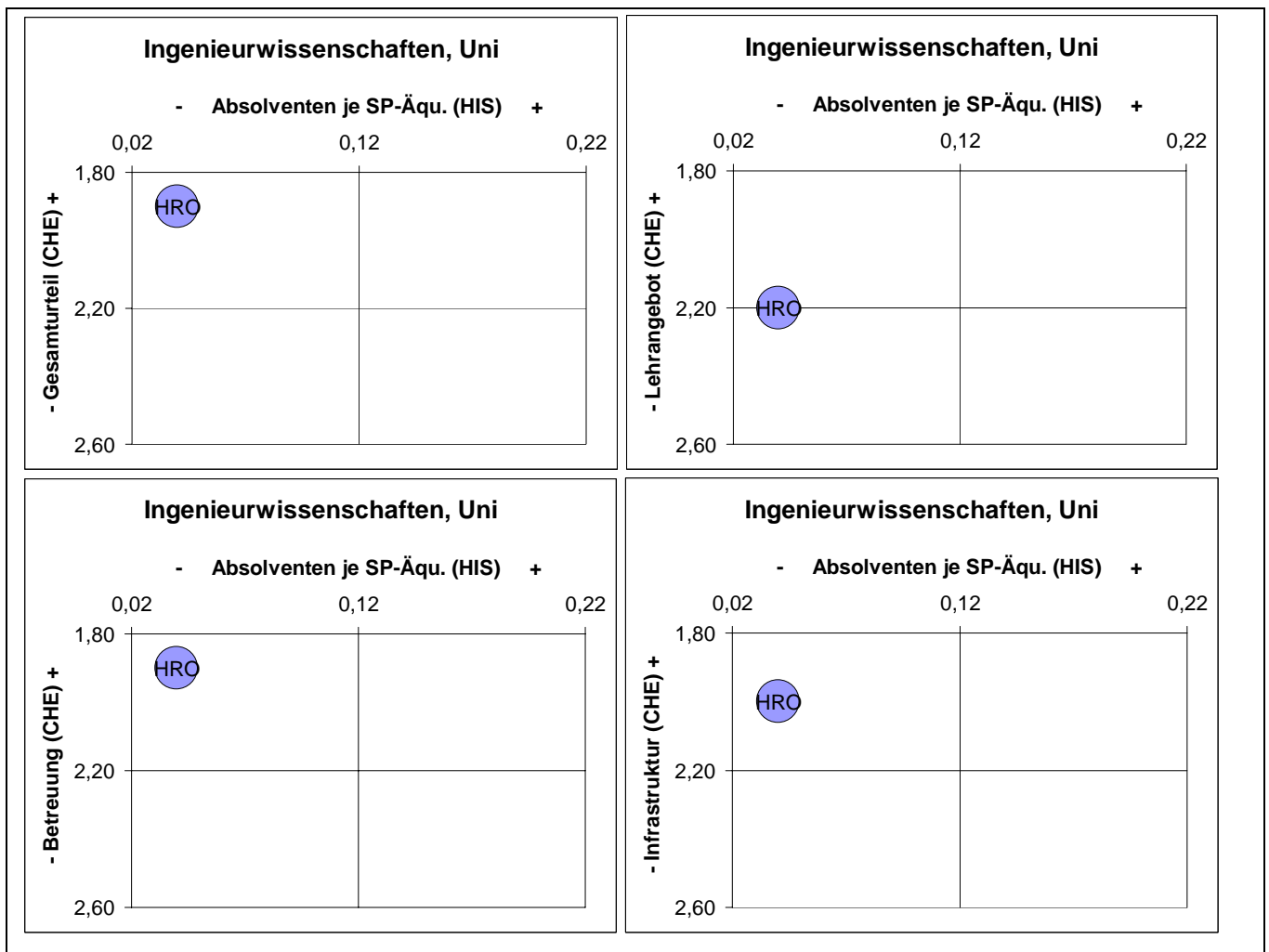
Vorpommern ab, was rein logisch nicht sein kann, wenn Rostock der einzige ingenieurwissenschaftliche Universitätsstandort ist.



*Portfoliogruppe 11: Auslastungsgrad und Lehrqualität in den Ingenieurwissenschaften an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich*

Äußerst gering ist dagegen die Auslastung in den Ingenieurwissenschaften der Uni Rostock. Dies korrespondiert auffällig mit der ungünstigen Bewertung des Lehrangebotes, worin eine denkbare Ursache liegen könnte.

→ Die geringen Auslastungszahlen begründen unbedingt weiteren Analyse- und, will man das Angebot erhalten, dringenden Handlungsbedarf an der Universität Rostock.



*Portfoliogruppe 12: Absolventen je Studienplatzäquivalent und Lehrqualität in den Ingenieurwissenschaften an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich*

Die Anzahl der Absolventen je Studienplatzäquivalent ist ebenfalls sehr gering und unterstreicht die vorstehende Aussage auf Basis der Auslastungsdaten. Die Nachfrage nach Studienangeboten in den Ingenieurwissenschaften an der Universität Rostock sowie die Bindung an die Universität Rostock sind offenbar äußerst gering.

→ Auch hieraus begründet sich zwingend weiterer Analyse- und Handlungsbedarf an der Universität Rostock.

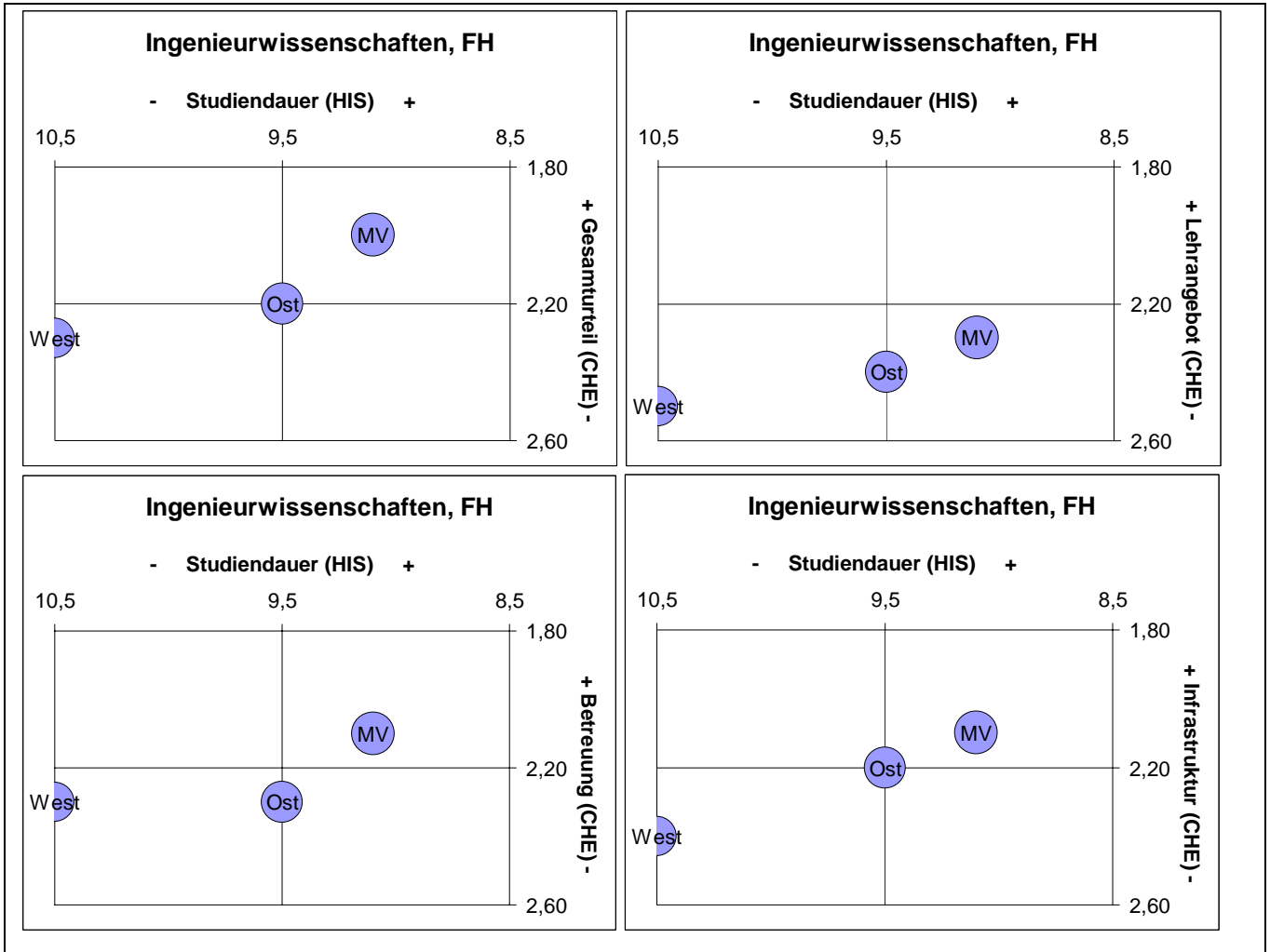
*Zwischenbilanz Ingenieurwissenschaften an Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern:*

*Bewertung:* Die Positionierung über Studiendauern und wahrgenommene Lehrqualität ist im Vergleich zu andern Bundesländern gut, mit Blick auf diese Dimensionen ist auch die einzige Universität mit Ingenieurwissenschaften in Mecklenburg-Vorpommern gut positioniert. Auffällig sind dagegen die durchgängig schlechten Werte für Auslastung und Absolventen je Studienplatzäquivalent.

*Weitere Analysen:* Mit Blick auf Studiendauern und Lehrqualität sind keine weiteren Analysen erforderlich. Die Ursachen für die schlechten Werte bei den beiden anderen Kennziffern der quantitativen Effektivität sind dagegen nicht erkennbar. Hier sind unbedingt weitere Analysen erforderlich, da in beiden Fällen die hohe wahrgenommene Lehrqualität nicht verantwortlich sein kann. Allenfalls mit Blick auf das Lehrangebot erschließt sich hier eine denkbare Ursache.

*Empfehlungen für die Zielvereinbarungsgespräche:* Mit der Universität Rostock sollten nicht nur weitergehende Analysen vereinbart und betrieben werden, sondern eine umgehende und gründliche Ursachenanalyse betrieben werden. Die möglichen Defizite müssen schnellstmöglich identifiziert, Lösungen gefunden werden.

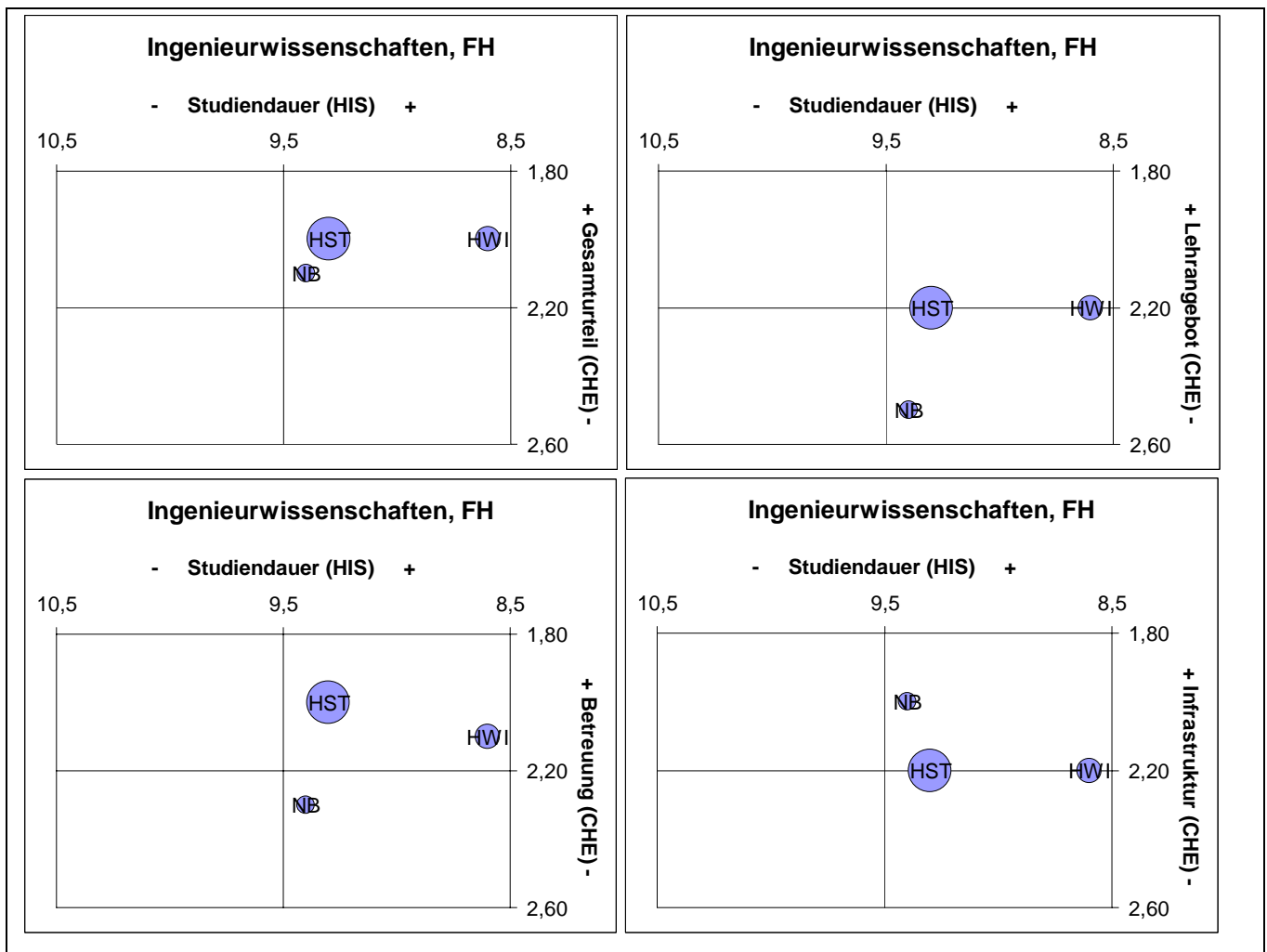
**b) Fachhochschulen**



*Portfoliogruppe 13: Studierendauer und Lehrqualität in den Ingenieurwissenschaften an den Fachhochschulen in MV im Ländervergleich*

Auch bei den Ingenieurwissenschaften an den Fachhochschulen in Mecklenburg-Vorpommern bietet sich mit Blick auf die Studierendauer-Lehrqualitäts-Portfolios ein positives Bild der Effektivität, die deutlich höher als die der Fachhochschulen in den westlichen Flächenländern und auch in den östlichen Flächenländern ist. Auch hier gibt es nur eine kleine Einschränkung beim Lehrangebot.

→ Aus dieser Perspektive ist kein Handlungsbedarf erkennbar.

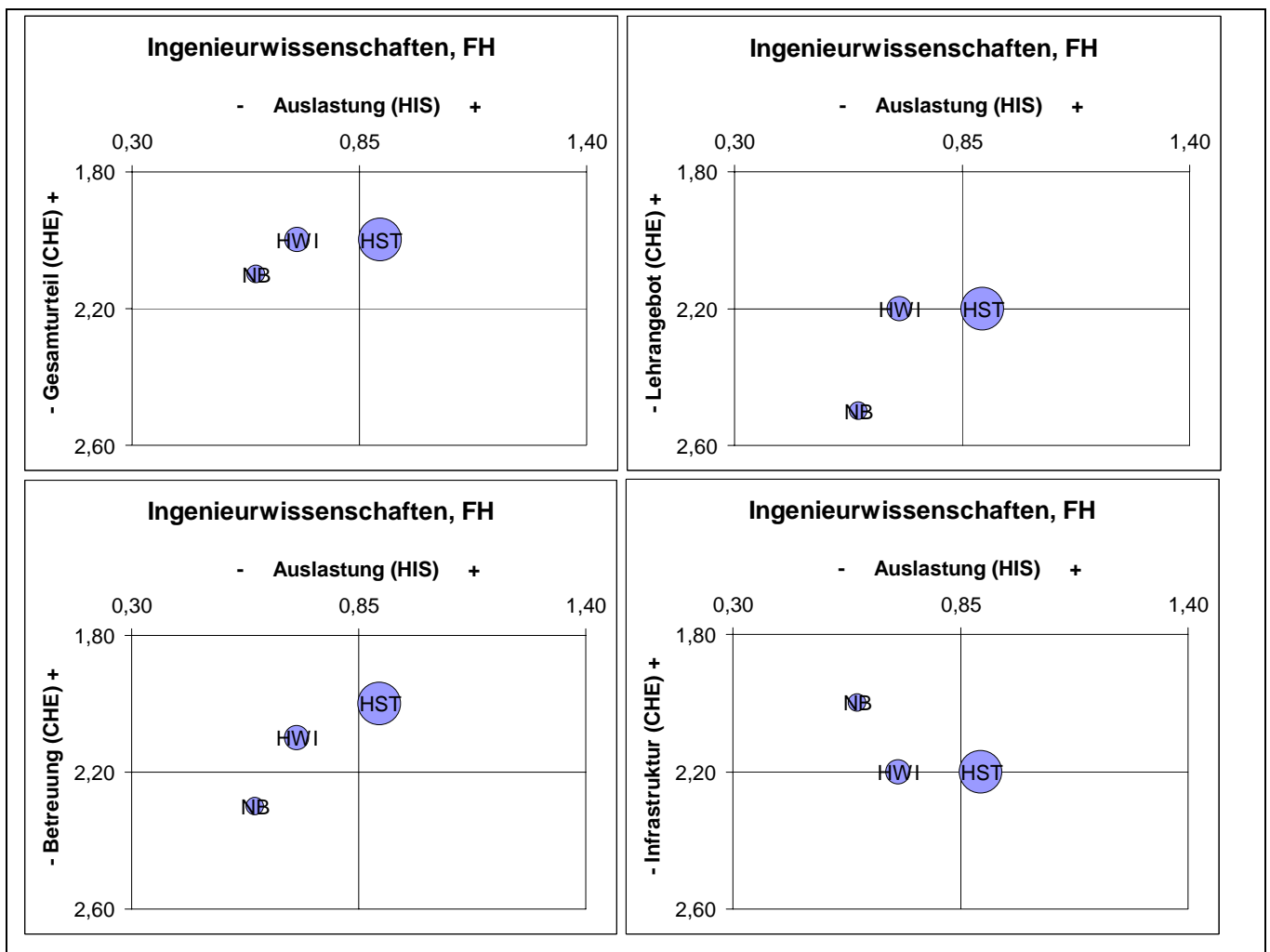


Portfoliogruppe 14: Studiendauer und Lehrqualität in den Ingenieurwissenschaften an den Fachhochschulen in MV im Hochschulvergleich

Auch die einzelnen Hochschulen arbeiten in den verschiedenen Bereichen auf einem hohen Niveau, allerdings mit feinen, aber beobachtbaren Unterschieden. Mit Blick auf Studiendauern und Gesamturteil respektive Infrastrukturbewertungen ist an keiner der Hochschulen Handlungsbedarf zu erkennen. Auffällig dagegen ist die günstigere Positionierung der HS Wismar bezüglich der Studiendauer. Ebenfalls auffällig, allerdings im negativen Sinne, sind die schlechten Beurteilungen von Lehrangebot und Betreuung an der FH Neubrandenburg. Die Infrastruktur wird dagegen dort besonders gut beurteilt, die Teildimensionen der Studierendenzufriedenheit streuen also stark. Auffällig sind erhebliche Effizienzunterschiede. Die Kosten je Absolvent sind an der FH Neubrandenburg ausgesprochen niedrig, an der FH Stralsund dagegen deutlich erhöht. Wismar liegt in dieser Hinsicht etwa in der Mitte.

→ Tieferegehende Analyse für die ungünstigen Bewertungen für Lehrangebot und Betreuung an der FH Neubrandenburg ist notwendig. Für die anderen Hochschulen wird zunächst in

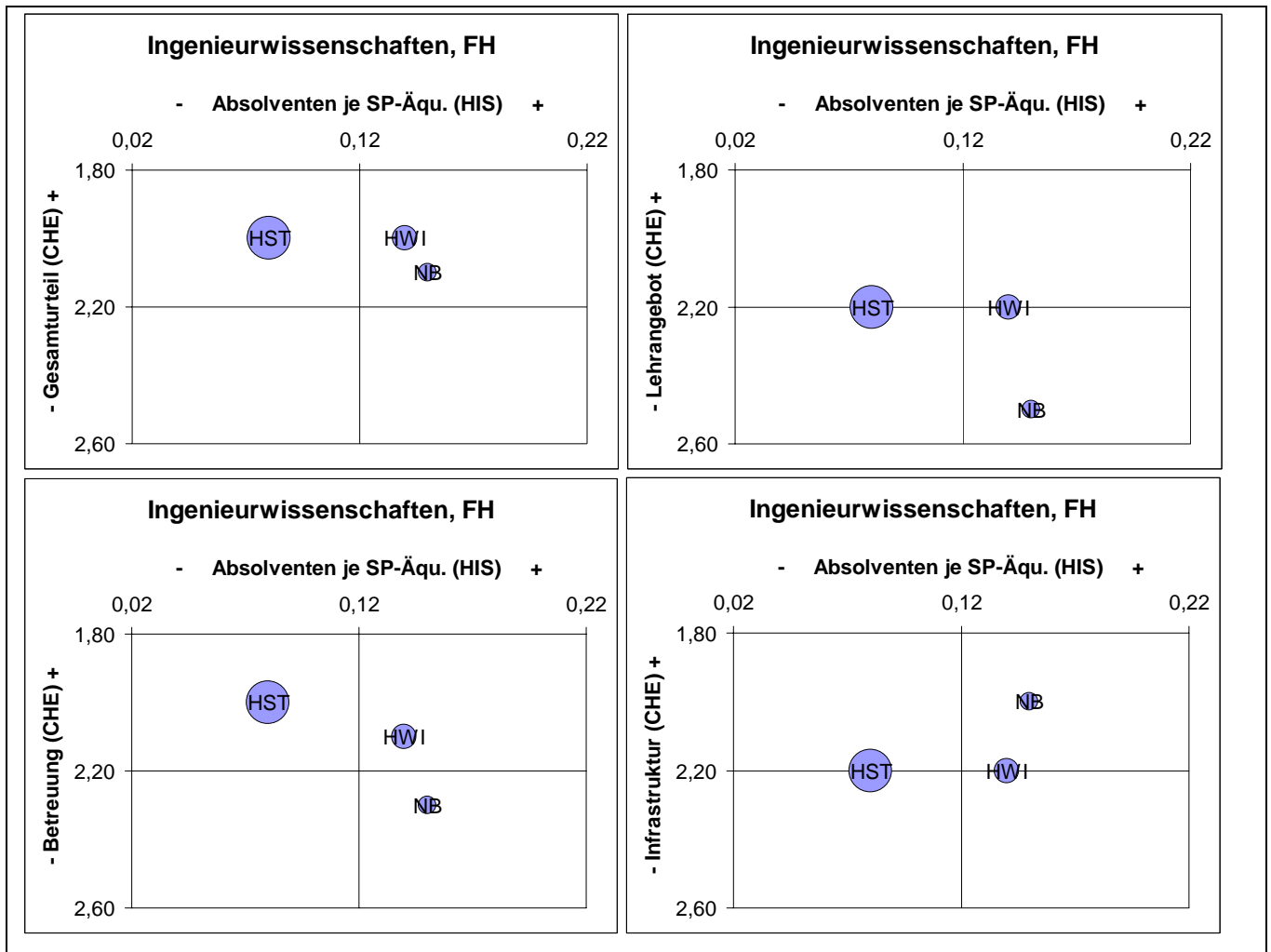
Hinblick auf die Effektivität kein Handlungs- und Analysebedarf gesehen. Dagegen ist es zwingend, sich mit den Effizienzunterschieden auseinanderzusetzen. Wenigstens der erhöhte Wert für die FH Stralsund sollte erklärt werden.



Portfoliogruppe 15: Auslastungsgrad und Lehrqualität in den Ingenieurwissenschaften an den Fachhochschulen in MV im Hochschulvergleich

Die Auslastung an der FH Stralsund ist durchgängig besser als an den anderen Hochschulen, die der FH Neubrandenburg ungünstiger. Auffällig ist, dass offenbar die Beurteilung der Betreuung und des Lehrangebotes (inkl. der Studienorganisation) hoch mit dem Auslastungsgrad korreliert sind. Zudem fällt auf, dass trotz der relativ hohen Auslastung in Stralsund die Effizienz vergleichsweise gering ist, was zunächst als Widerspruch erscheint, sich aber möglicherweise in der Zeitschiene auflöst: Die Kosten beziehen sich auf die nachlaufende Größe der Absolventenzahlen, die Auslastung basiert auf der vorlaufenden Studierendennachfrage und –bindung.

→ Die Fachhochschule in Stralsund ist mit ihren guten Werten im grünen Bereich, zu analysieren ist die Kostensituation. Mit Blick auf die HS Wismar wäre eine Stellungnahme bezüglich der suboptimalen Positionierung wünschenswert. Von der FH Neubrandenburg hingegen wären dringende Maßnahmen einzufordern, um zunächst die Betreuungssituation und das Lehrangebot zu verbessern und in der Folge die Auslastungssituation zu verbessern – so diese nicht der Fächerstruktur (Dominanz des Bauingenieurwesens) geschuldet ist.



Portfoliogruppe 16: Absolventen je Studienplatzäquivalent und Lehrqualität in den Ingenieurwissenschaften an den Fachhochschulen in MV im Hochschulvergleich

In einem gewissen Widerspruch zu den vorstehenden Darstellungen der Auslastung sind die Quoten der Absolventen je Studienplatzäquivalent zu sehen. Hier ist die FH Stralsund deutlich ungünstiger positioniert als die beiden anderen Hochschulen, Neubrandenburg schneidet besonders gut ab. Eine denkbare Erklärung, die auch mit den hohen Kosten je Absolvent korrespondieren würde, liegt darin, dass dort derzeit eine Umstellung der



Studienabschlüsse erfolgt und die in der Statistik gezählten (alten) Abschlüsse immer mehr zurückgeht. An der FH Neubrandenburg scheint die geringe Auslastung mit hohem Studienerfolg verbunden zu sein.

→ Weitere Analysen zu den ungünstigen Positionierungen der FH Stralsund sind erforderlich. Insbesondere ist zu klären, worauf die offenbar geringen und stark auf die Effizienz durchschlagenden Absolventenzahlen zurückzuführen sind.

*Zwischenbilanz Ingenieurwissenschaften an Fachhochschulen in Mecklenburg-Vorpommern:*

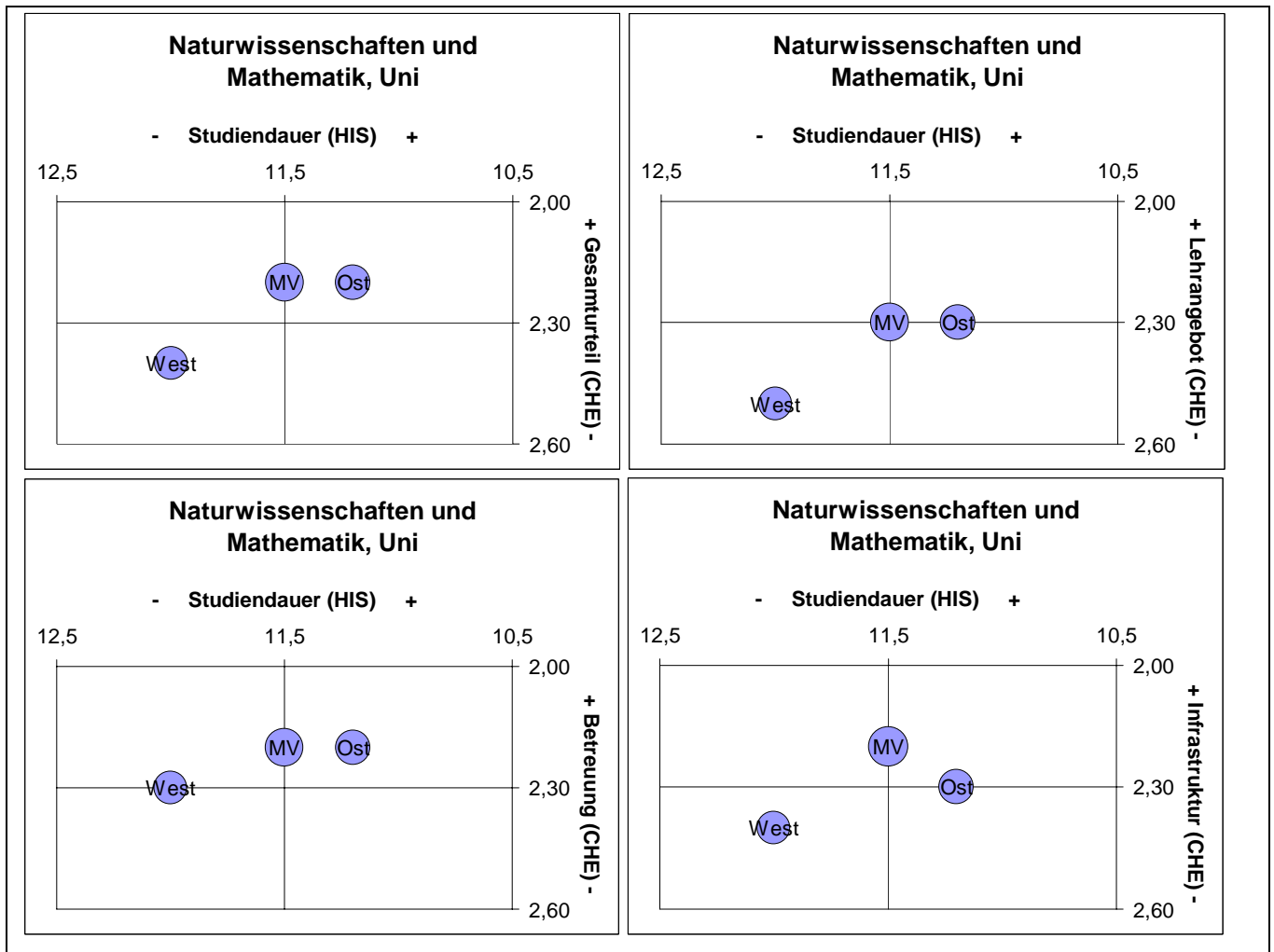
*Bewertung:* Die Positionierung über Studiendauern und wahrgenommene Lehrqualität ist im Vergleich zu andern Bundesländern gut, mit Blick auf diese Dimensionen sind auch alle Fachhochschulen von Mecklenburg-Vorpommern in den Ingenieurwissenschaften gut positioniert. Auffällig sind dagegen die teilweise schlechten Werte für Auslastung und Absolventen je Studienplatzäquivalent. Mit Blick auf die Auslastung schneidet hier die FH Neubrandenburg schlecht ab, mit Blick auf die Zahl der Absolventen je Studienplatzäquivalent und die Effizienz die FH Stralsund. Zudem zeigen sich v.a. bei der FH Neubrandenburg starke Streuungen bei den Einzelurteilen zur Lehrqualität.

*Weitere Analysen:* Mit Blick auf Studiendauern und Lehrqualität sind keine weiteren Analysen erforderlich. Allerdings bedürfen die schlechten Auslastungswerte an der FH Neubrandenburg weiterer Recherchen. Ähnliches gilt für die schlechten Werte bei der Kennziffer Absolventen je Studienplatzäquivalent an der FH Stralsund.

*Empfehlungen für die Zielvereinbarungsgespräche:* In den Ingenieurwissenschaften scheinen weitergehende Analysen mit der HS Wismar sowie etwaige Vereinbarungen nicht erforderlich. Dagegen muss mit der FH Stralsund eine Vereinbarung getroffen werden, um die ungünstigen Absolventenzahlen zu (er-)klären. Es ist zudem zu überlegen, ob mit der FH Neubrandenburg unmittelbar und auf Basis detaillierter Auswertungen über Maßnahmen zur Verbesserung des Lehrangebotes, vor allem aber der Betreuung und des Lehrangebotes in den Ingenieurwissenschaften verhandelt werden soll.

### 4.3. Effizienz und Effektivität in den Naturwissenschaften und Mathematik von Mecklenburg-Vorpommern

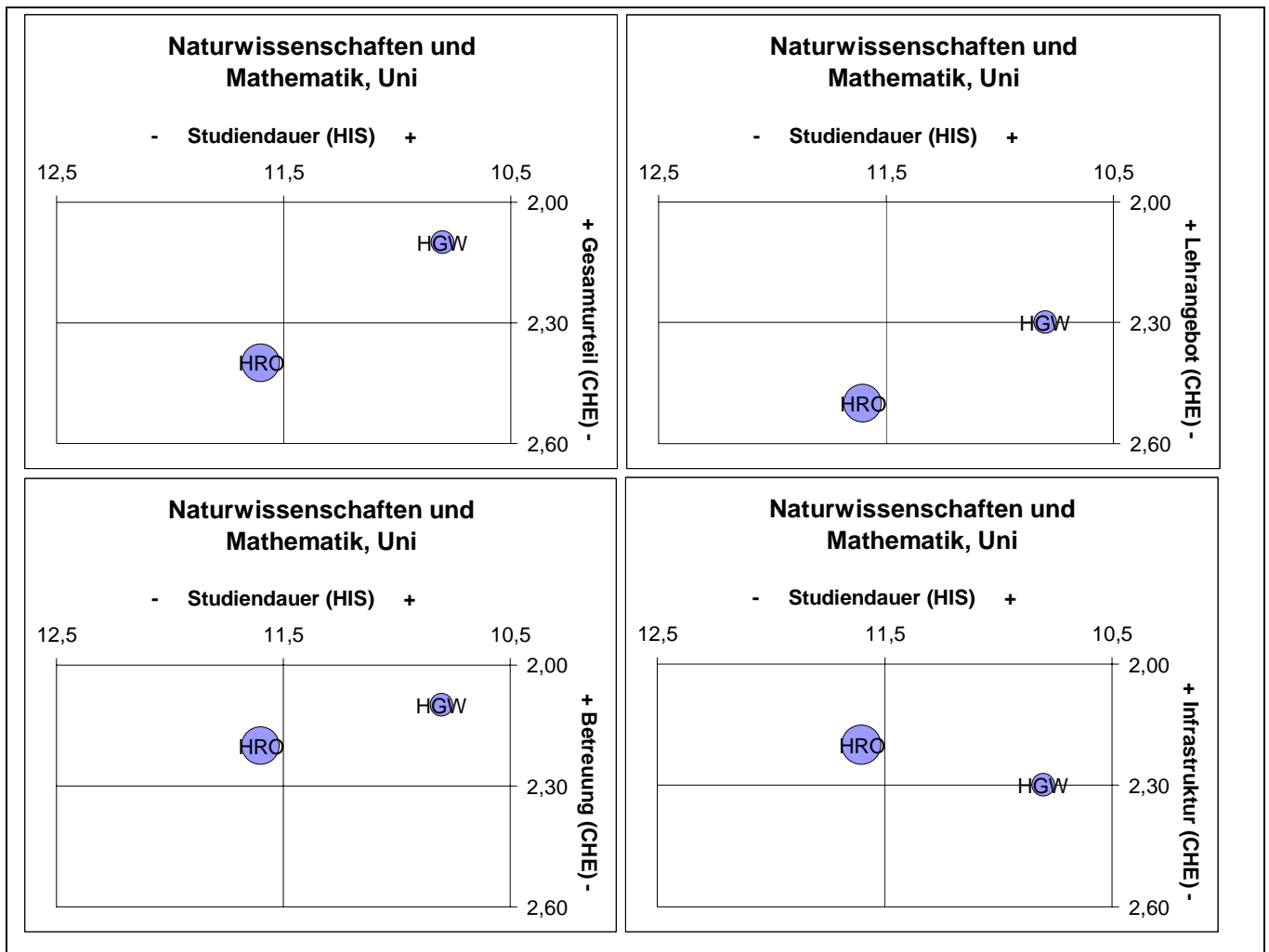
#### a) Universitäten



Portfoliogruppe 17: Studiendauer und Lehrqualität in den Naturwissenschaften und der Mathematik an den Universitäten in MV im Ländervergleich

Die Positionierung der universitären Naturwissenschaften Mecklenburg-Vorpommerns ist insgesamt positiv und günstiger als in den westlichen Flächenländern, fällt allerdings hinter die Bewertung der universitären Naturwissenschaften der andern östlichen Flächenländer zurück.

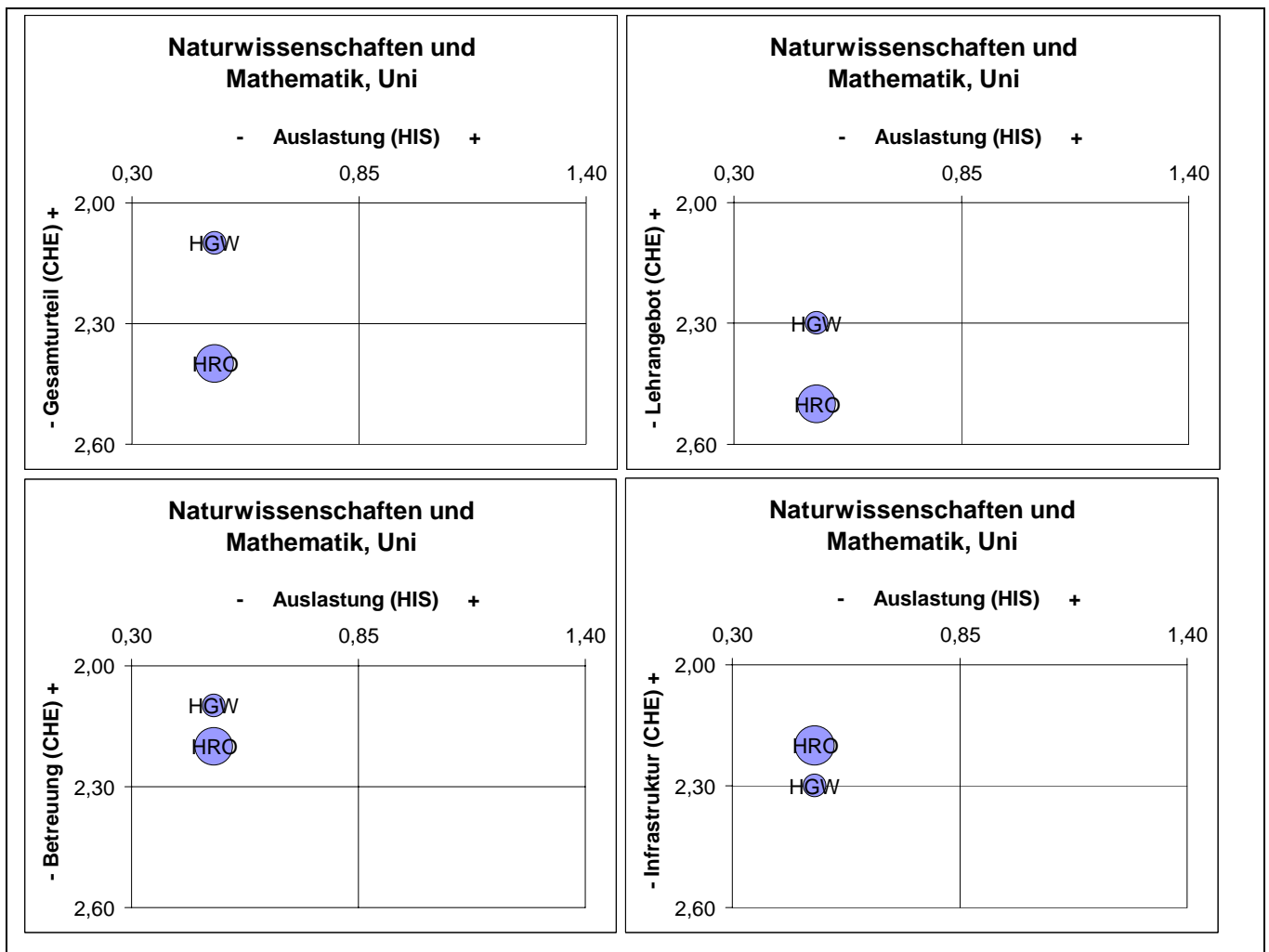
→ Mit Blick auf die beiden Dimensionen Studiendauer und wahrgenommene Lehrqualität ist damit zunächst auf dieser aggregierten Ebene kein unmittelbarer Handlungsbedarf erkennbar. Ein denkbares Ziel wäre allerdings sich stärker an den Wettbewerbern aus den östlichen Bundesländern zu orientieren und in dieser Hinsicht mit Blick auf die Studiendauer ein Aufholen anzustreben.



Portfoliogruppe 18: Studiendauer und Lehrqualität in den Naturwissenschaften und der Mathematik an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich

Die differenzierte Betrachtung auf Hochschulebene erlaubt dagegen auch differenziertere Aussagen. Während die Naturwissenschaften der Uni Greifswald sehr gut und weitgehend sogar besser als die anderen Hochschulen in den übrigen neuen Flächenländern im Durchschnitt platziert sind, gibt es erkennbare Defizite an der Universität Rostock auf beiden Dimensionen. Insgesamt ist die Studiendauer eher schlecht zu bewerten, die jeweils zugeordneten Werte in der Gesamtbeurteilung der Lehre sowie in der Einschätzung des Lehrangebotes ebenso wie auch die Effizienz.

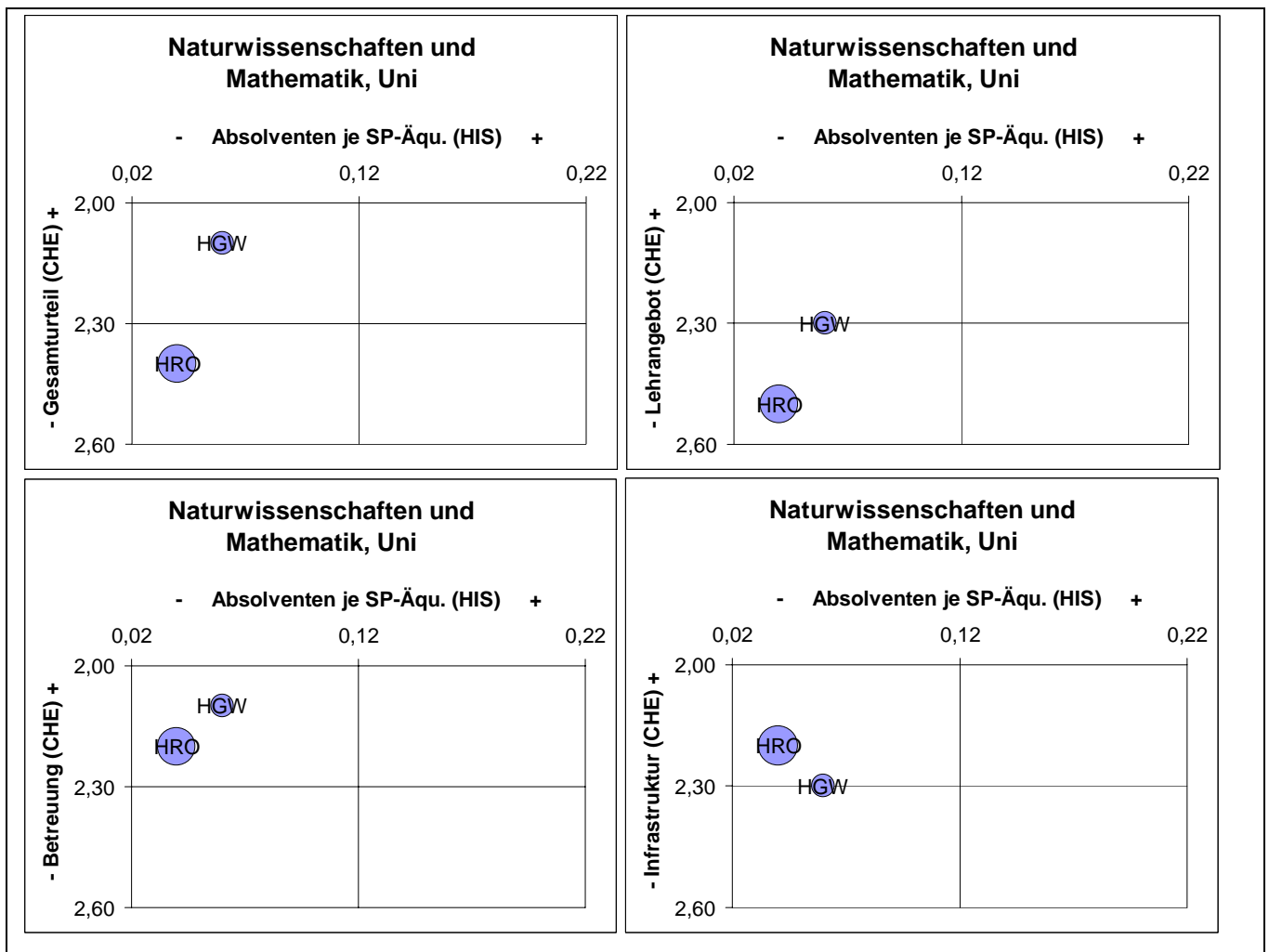
→Konzentrierte Analysen sowie Problemlösungsansätze sollten für die Universität Rostock und deren Naturwissenschaften erfolgen.



Portfoliogruppe 19: Auslastungsgrad und Lehrqualität in den Naturwissenschaften und der Mathematik an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich

Unabhängig von den Qualitätseinschätzungen bewegt sich die Auslastung beider Universitäten in den Naturwissenschaften auf einem äußerst geringen Niveau.

→ Es ist dringend weitergehend zu analysieren, worauf diese geringe Auslastung zurückzuführen ist. Es scheint, da die geringe Auslastung qualitätsbeurteilungsunabhängig auftritt, hochschulexterne Gründe zu sein, die diese mutmaßlich auf mangelnde Nachfrage zurückzuführenden Ergebnisse erbringt. Unter Umständen sind die Ergebnisse aber auch darauf zurückzuführen, dass nur bestimmte Gruppen von den Angeboten angesprochen werden und nur noch ein selektiver Kreis im Hauptstudium verbleibt.



Portfoliogruppe 20: Absolventen je Studienplatzäquivalent und Lehrqualität in den Naturwissenschaften und der Mathematik an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich

Die Werte für die Zahl der Absolventen je Studienplatzäquivalent sind ebenfalls an beiden Universitäten sehr gering. Bessere Werte für die Universität Greifswald deuten, insbesondere bei gleich niedrigen Werten für die Auslastung wie an der Uni Rostock, auf eine etwas günstigere Erfolgsbilanz der Uni Greifswald hin. Auch zeigt sich eine Korrelation zu den Effizienzunterschieden: In drei von vier Portfolios geht geringere Effizienz mit geringerer Effektivität einher.

→ In beiden Fällen scheint es einen erheblichen Schwund zu geben. Es muss unbedingt analysiert werden, worin die Ursachen liegen. Die Qualitätsbewertungen können nur zum Teil dafür verantwortlich gemacht werden. Allerdings fällt auf, dass die Uni Greifswald bei besseren Qualitätsdaten auch bessere Verhältnisse bei den Absolventen je Studienplatzäquivalent aufweist.

*Zwischenbilanz Naturwissenschaften und Mathematik an Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern:*

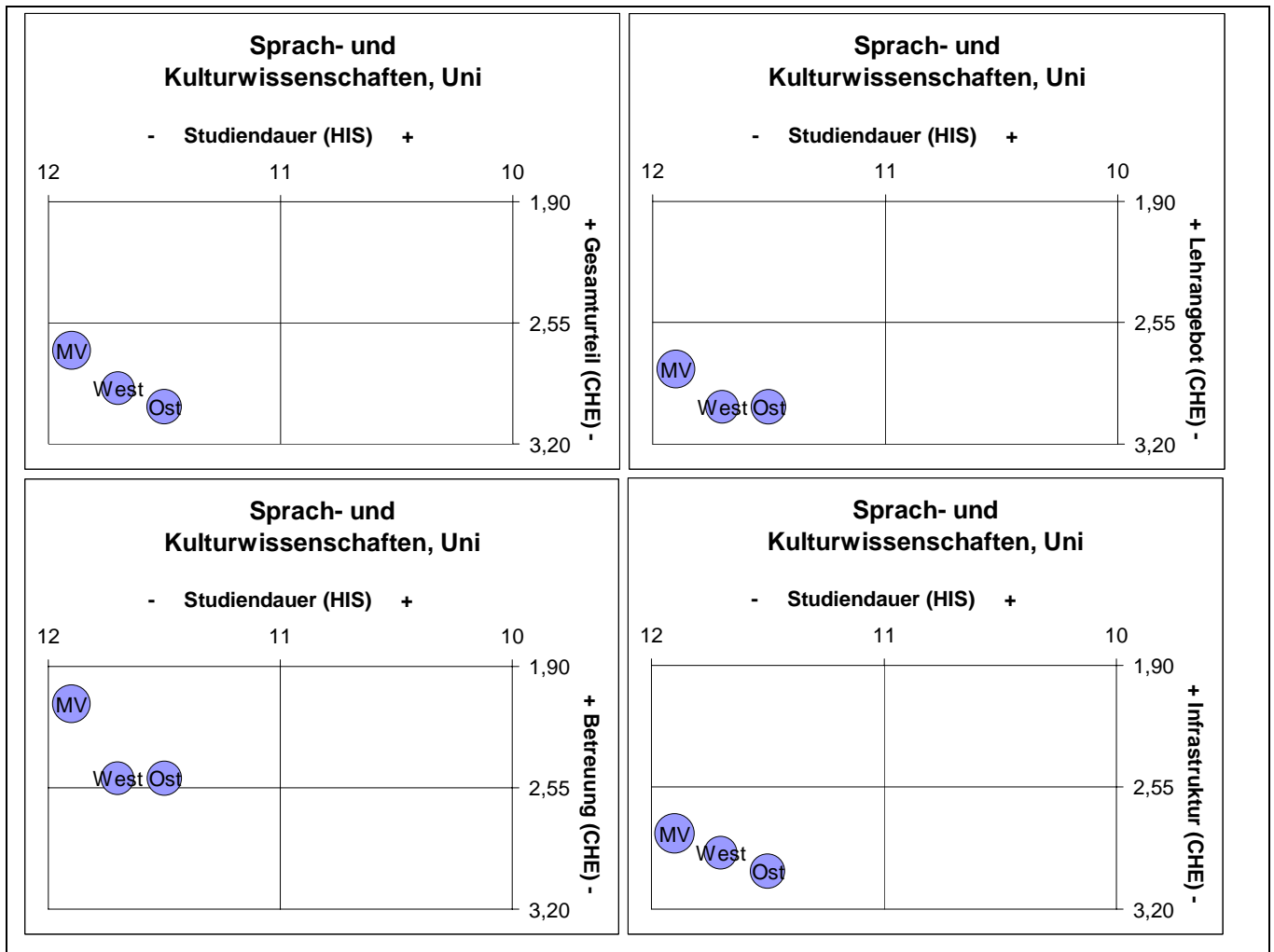
*Bewertung:* Die Positionierung über Studiendauern und wahrgenommene Lehrqualität ist im Vergleich zu den anderen östlichen Bundesländern nur mäßig. Gut ist in diesen Portfolios nur die Positionierung der Uni Greifswald, die Uni Rostock schneidet schlecht ab. Das Bild einer leicht besseren Positionierung der Uni Greifswald wird durch die günstigeren Werte bei der Kennziffer Absolventen je Studienplatzäquivalent untermauert. Auffällig sind die qualitäts- und hochschulunabhängig schlechten Werte in der Auslastung der Naturwissenschaften und der Mathematik an den Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern. Ebenfalls auffällig ist die deutlich höhere Effizienz gemessen in Gesamtkosten je Absolvent an der Uni Greifswald.

*Weitere Analysen:* Mit beiden Hochschulen gemeinsam sollte die ungünstige Auslastungssituation analysiert werden, diese scheint nicht hochschulspezifisch zu sein. Darüber hinaus sind die Gründe der ungünstigen Positionierung der Uni Rostock weiter zu prüfen.

*Empfehlungen für die Zielvereinbarungsgespräche:* Eine gemeinsame Analyse der Ursachen für die offenbar geringe Nachfrage sollte vereinbart werden. Darüber hinaus sollten mit der Uni Rostock konkrete Gespräche und Vereinbarungen mit Blick auf qualitätsverbessernde Maßnahmen geführt werden.

#### 4.4. Effizienz und Effektivität in den Sprach- und Kulturwissenschaften von Mecklenburg-Vorpommern

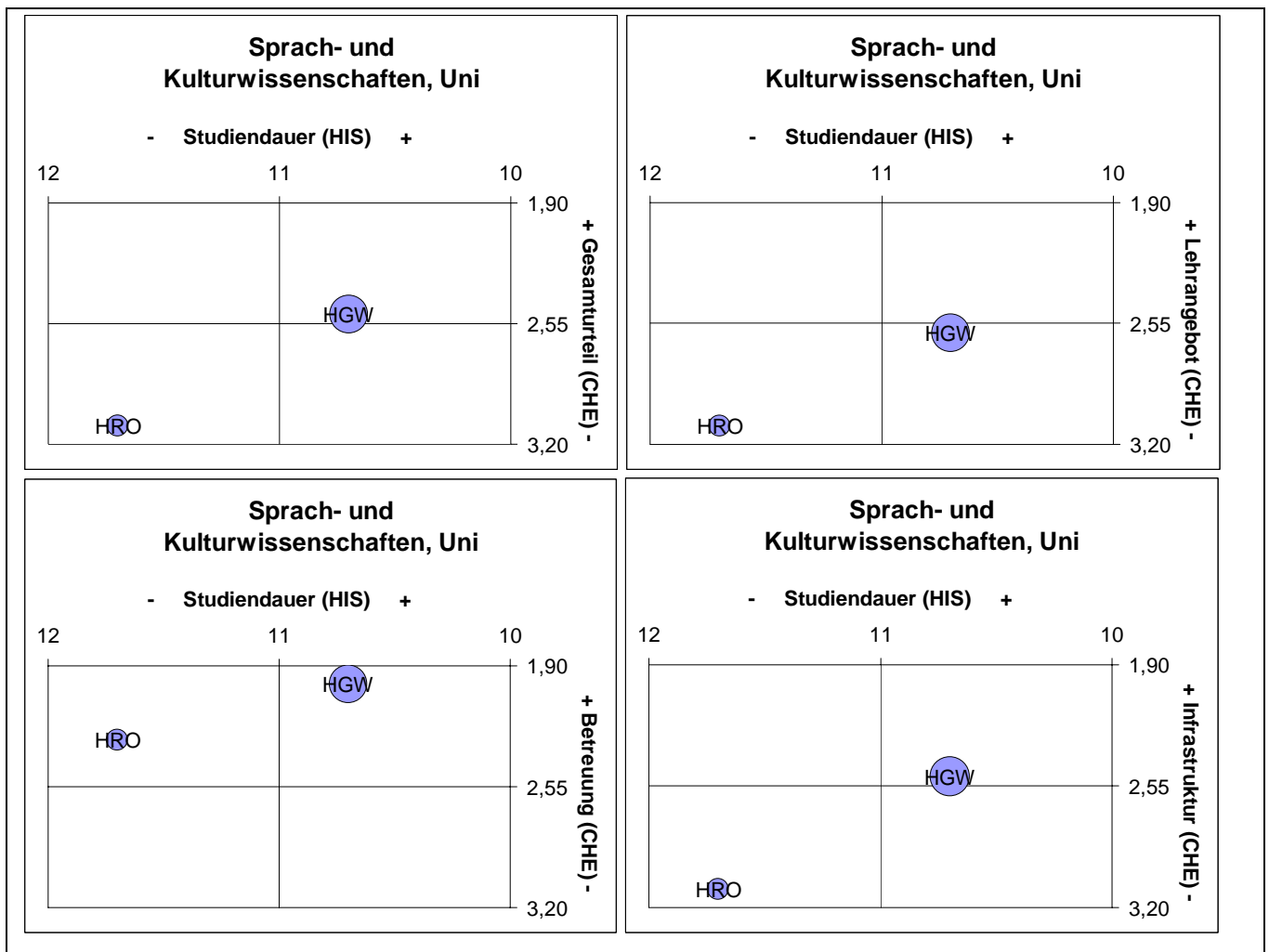
##### a) Universitäten



Portfoliogruppe 21: Studiendauer und Lehrqualität in den Sprach- und Kulturwissenschaften an den Universitäten in MV im Ländervergleich

Die Positionierung der Universitäten Mecklenburg-Vorpommerns in den Sprach und Kulturwissenschaften ist im bundesweiten Vergleich mit Blick auf die Komponente wahrgenommene Qualität leicht günstiger – sowohl bezogen auf die Flächenländer West als auch die Flächenländer Ost. Unabhängig davon ist allerdings die Studiendauer erhöht gegenüber den Vergleichsländern.

→ Zumindest die erhöhte Studiendauer muss hinsichtlich ihrer Ursachen analysiert und zurückgeführt werden.

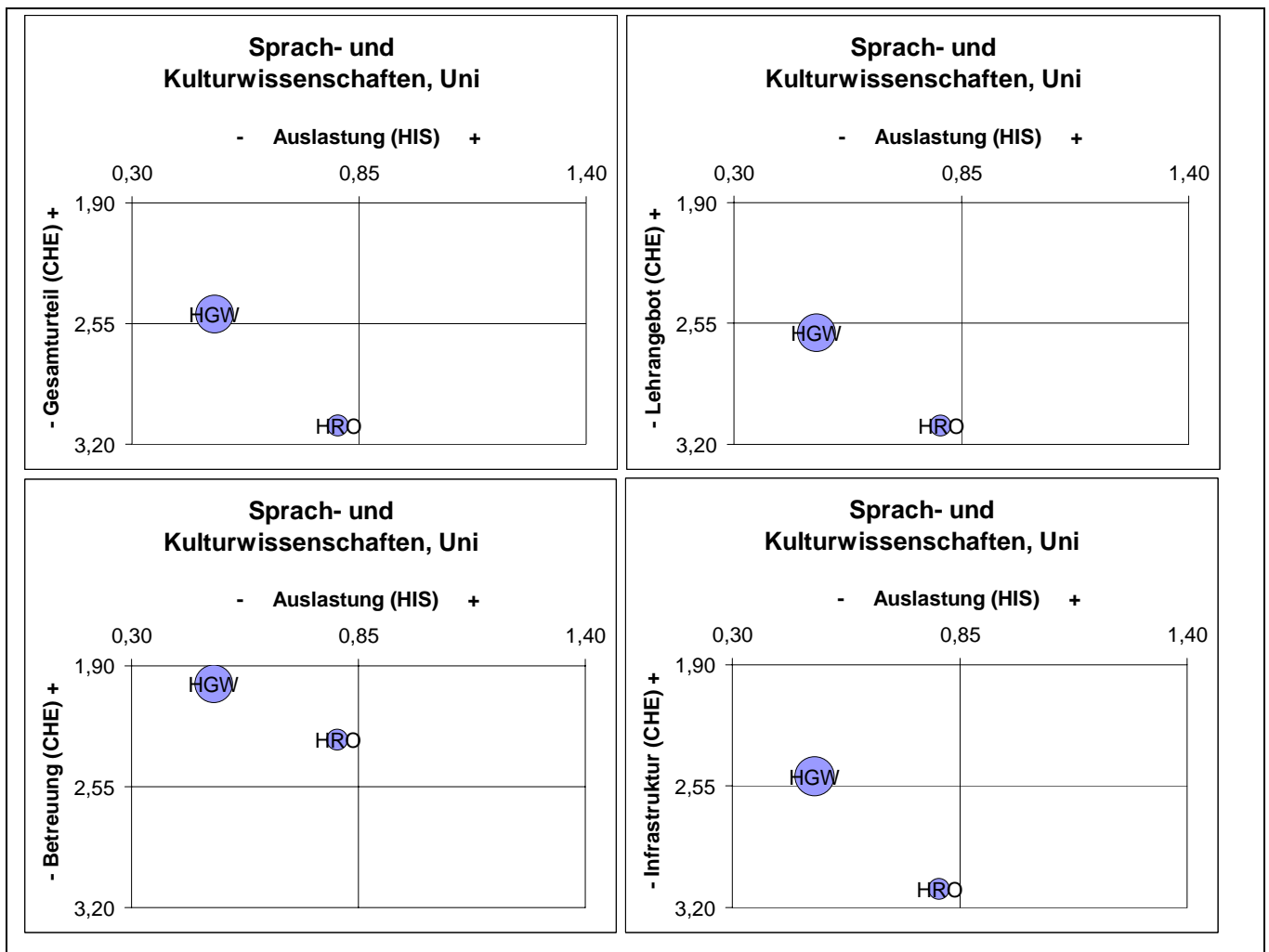


Portfoliogruppe 22: Studiendauer und Lehrqualität in den Sprach- und Kulturwissenschaften an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich

Die ungünstige Positionierung der Sprach- und Kulturwissenschaften von Mecklenburg-Vorpommern im bundesweiten Vergleich ist wesentlich auf die ungünstigen Werte der Rostocker Sprach- und Kulturwissenschaften auf beiden Dimensionen zurückzuführen. Die Greifswalder Sprach- und Kulturwissenschaften sind dagegen sehr gut positioniert und Vergleich im grünen Bereich. Die hohe Studiendauer scheint dabei mit ungünstigen Qualitätsurteilen über alle vier Dimensionen zu korrelieren. Andererseits zeigt aber die Uni Rostock deutlich höhere Effizienz, es scheint ein Zielkonflikt zwischen Effektivität und Effizienz vorzuliegen.

→ Die Analyse für die Sprach- und Kulturwissenschaften in Rostock ist zu vertiefen, insbesondere muss geklärt werden, inwieweit Fachspezifika das vergleichsweise ungünstige Ergebnis hervorgerufen haben können. Für Greifswald sind die Effizienzdefizite zu betrachten.

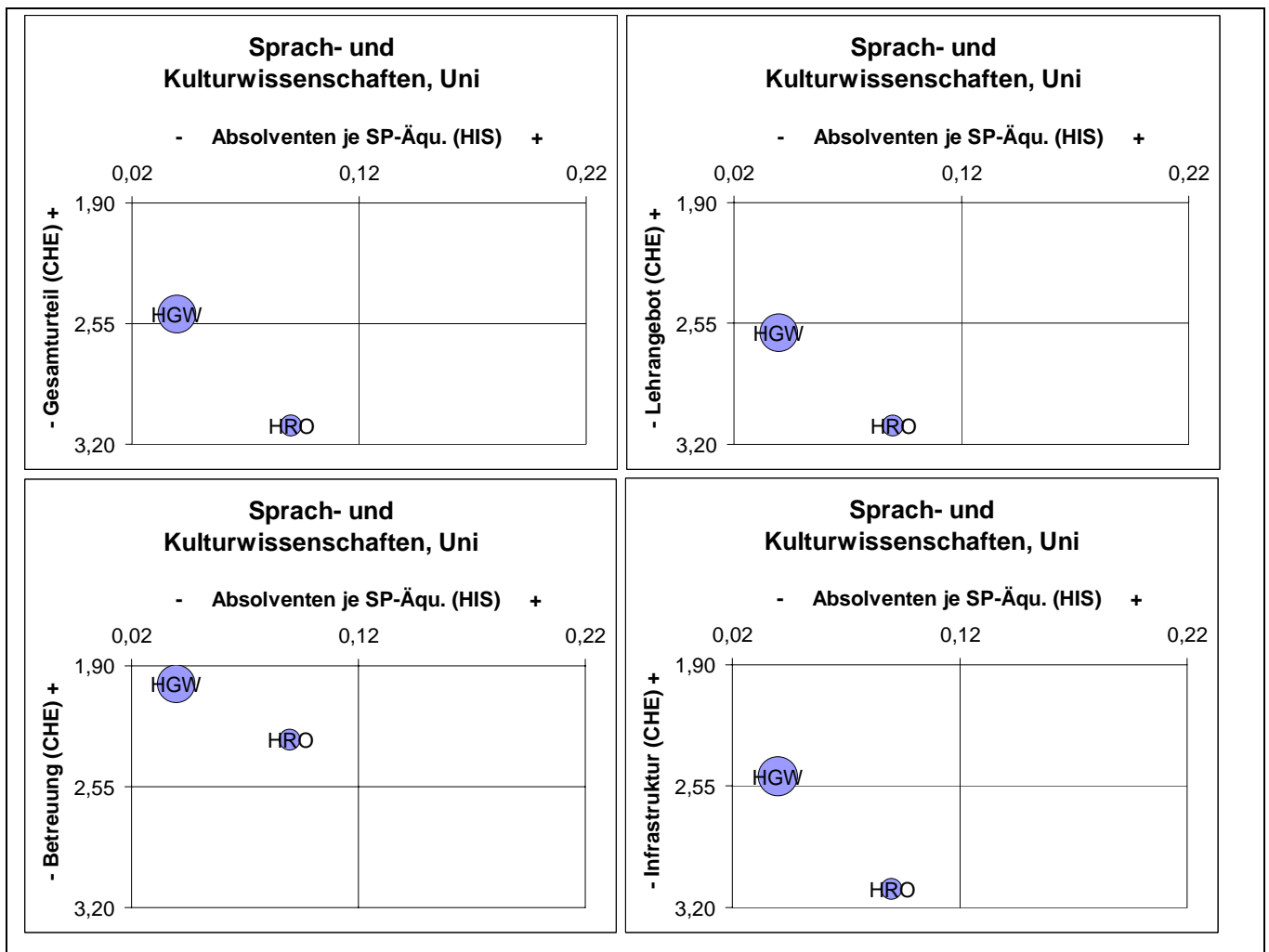




*Portfoliogruppe 23: Auslastungsgrad und Lehrqualität in den Sprach- und Kulturwissenschaften an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich*

Ungünstige Werte mit Blick auf die Auslastung werden vor allem bei den Sprach- und Kulturwissenschaften an der Uni Greifswald beobachtet. Die Werte an der Uni Rostock liegen zwar gerade noch im Problemfeld, sind aber deutlich höher. Auffällig ist, dass in Rostock trotz deutlich schlechteren Studierendenurteilen eine ebenso deutlich höhere Auslastung realisiert werden kann.

→ Die angesichts der hohen wahrgenommenen Studienqualität erstaunlich geringe Auslastung der Sprach- und Kulturwissenschaften an der Uni Greifswald müssen weiter und tiefer gehend analysiert werden.



Portfoliogruppe 24: Absolventen je Studienplatzäquivalent und Lehrqualität in den Sprach- und Kulturwissenschaften an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich

Annähernd das gleiche Bild wie bei den Auslastungswerten ergibt sich, wenn man die Zahl der Absolventen je Studienplatzäquivalent betrachtet.

→ Diese sehr geringe quantitative Effektivität muss wenigstens für die Uni Greifswald näher untersucht und hinsichtlich ihrer Ursachen bestimmt werden.

*Zwischenbilanz Sprach- und Kulturwissenschaften an Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern:*

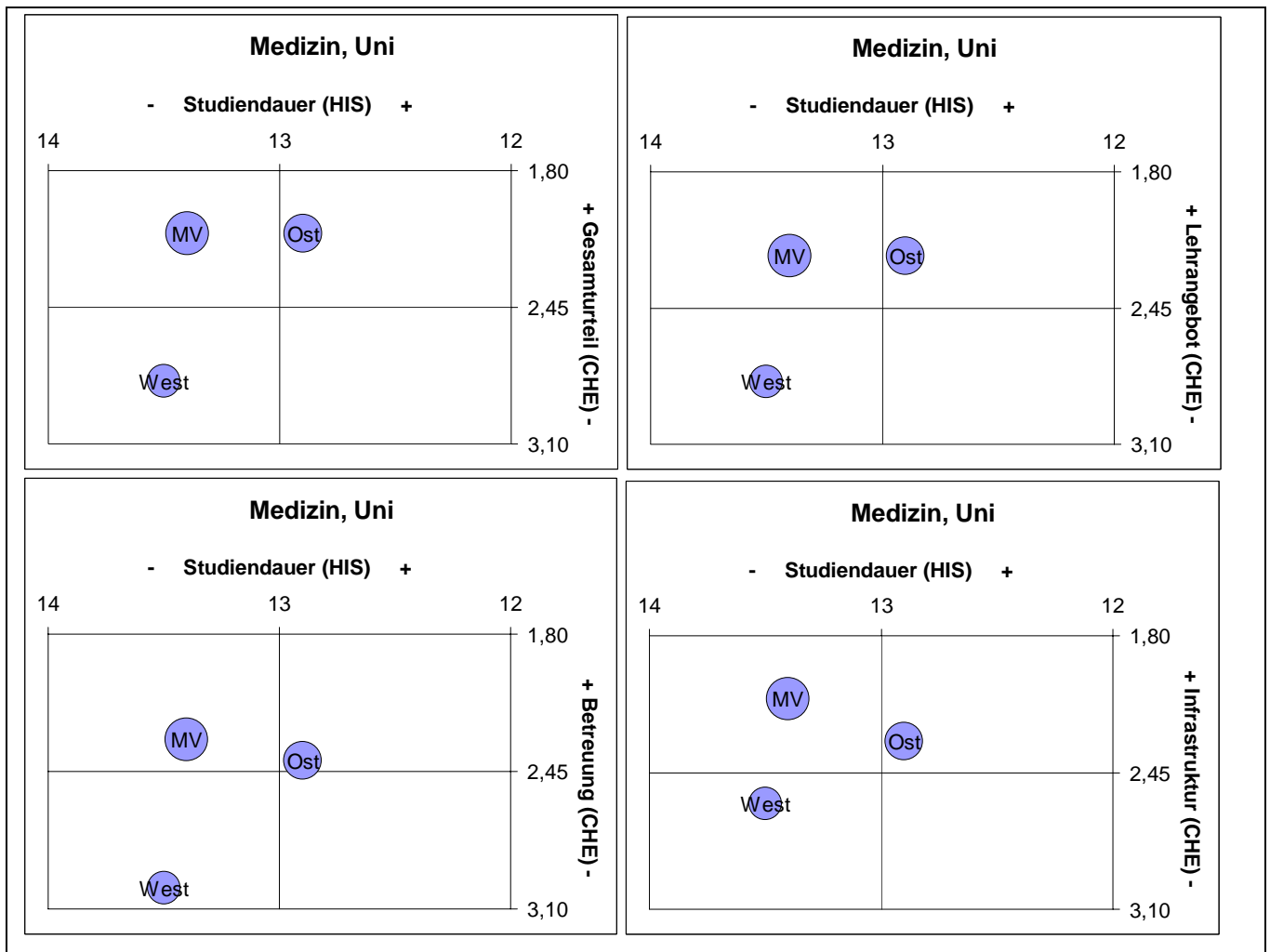
*Bewertung:* Die Positionierung über Studiendauern und wahrgenommene Lehrqualität ist im Vergleich zu andern Bundesländern nur mäßig. Gut ist in diesen Portfolios nur die Positionierung der Uni Greifswald, die Uni Rostock schneidet schlecht ab. Gegenläufig sind die Beobachtungen der anderen Kennziffern der quantitativen Effektivität. Bei der Auslastung und den Absolventenzahlen je Studienplatzäquivalent schneidet die Uni Greifswald deutlich schlechter ab als die Uni Rostock – ungeachtet der offenbar höheren Studienqualität und der kürzeren Studienzeiten. Auffällig sind zudem die deutlich geringeren Kosten des Studiums an der Uni Rostock.

*Weitere Analysen:* Diese auffälligen Unterschiede zwischen den beiden Hochschulen können Fachunterschieden geschuldet sein. Es ist daher zwingend hier noch einmal tiefer zu gehen und zu prüfen, ob hier adäquate Vergleichsgrößen verwendet wurden.

*Empfehlungen für die Zielvereinbarungsgespräche:* Schlussfolgerungen in der einen oder anderen Richtung lassen sich auf der vorliegenden Basis nicht unmittelbar ableiten. Entweder gelingt es, in der nächsten Zeit unmittelbar, die Probleme detailliert zu ermitteln oder weitere Analyseschritte müssen auch hier zum Gegenstand der Zielvereinbarungen gemacht werden.

## 4.5. Effizienz und Effektivität in der Medizin von Mecklenburg-Vorpommern

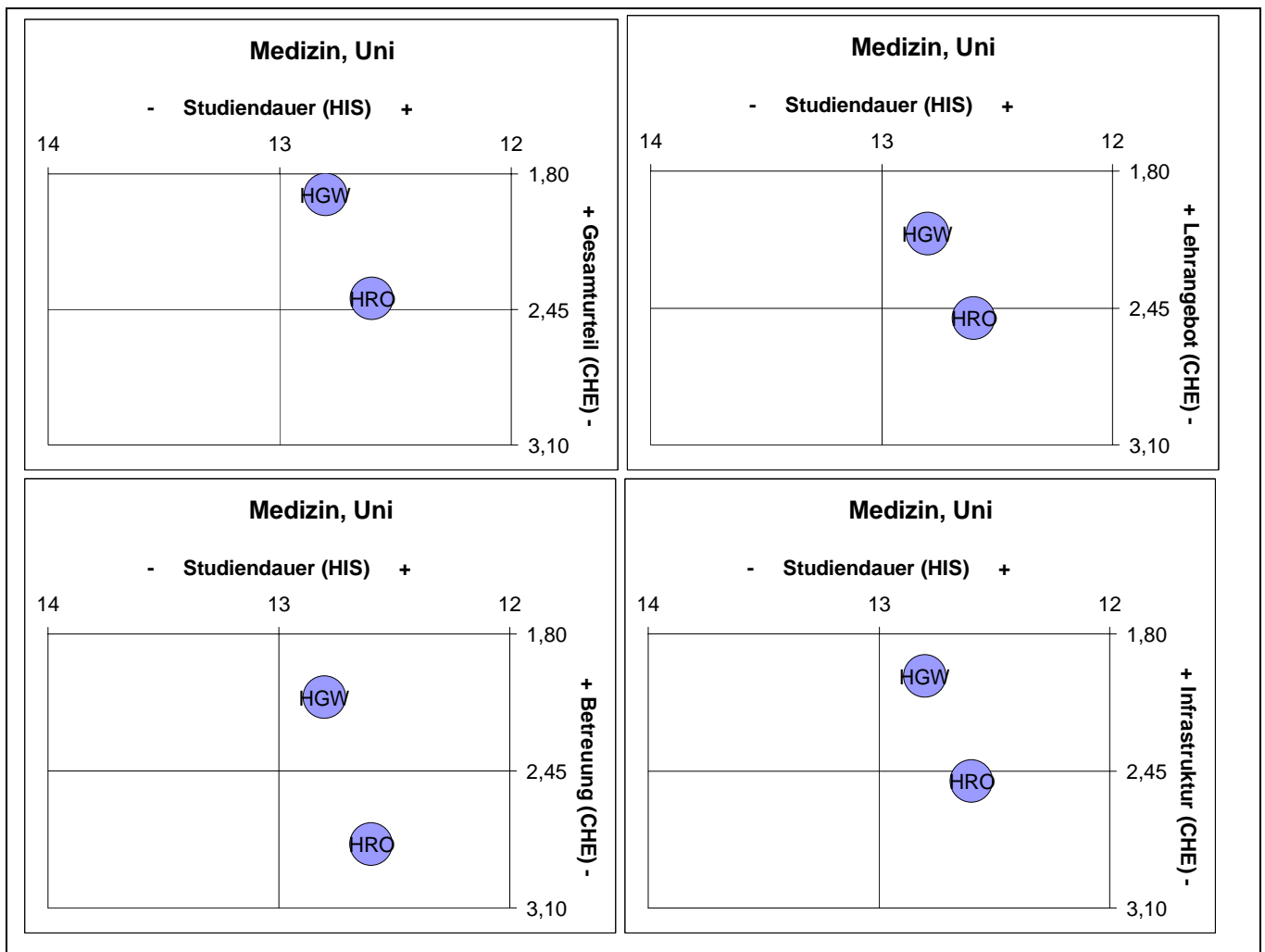
### a) Universitäten



Portfoliogruppe 25: Studiendauer und Lehrqualität in der Medizin an den Universitäten in MV im Ländervergleich

Im Ländervergleich ist die Medizin in Mecklenburg-Vorpommern relativ gut positioniert – allerdings ist die Effektivität nur als eingeschränkt zu beschreiben. Günstigen Studierendenurteilen (besser als in allen anderen Flächenländern) stehen Studiendauern gegenüber, die fast Westniveau erreichen.

→ Die Qualitätsbewertung kann nicht als ursächlich angesehen werden. Die Ursachen für die hohen Studiendauern müssen an anderer Stelle gesucht werden.



Portfoliogruppe 26: Studiendauer und Lehrqualität in der Medizin an den Universitäten in MV im Hochschulvergleich

Die Portfolios auf Ebene der einzelnen Hochschulen wiederum weisen Werte für die Studiendauern auf, die nicht mit den Gesamtwerten für Mecklenburg-Vorpommern korrespondieren.

→ Die Basisdaten aus HIS-Datenreport sollten diesbezüglich überprüft werden.

*Zwischenbilanz Medizin an Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern:*

*Bewertung:* Aufgrund der Widersprüchlichkeit der Daten auf Hochschul- und Landesebene ist dies vorerst nicht möglich.

*Weitere Analysen:* Daten im HIS-Datenreport prüfen.

*Empfehlungen für die Zielvereinbarungsgespräche:* ---

## **D. Entwicklung eines effizienz- und effektivitätsorientierten Monitoringsystems**

### **1. Identifikation von Defiziten in der Datenlage und Checkliste für eine Optimierung des Datenbeschaffungssystems**

Eine Vorgabe für das zu entwickelnde Monitoringsystem war, dass kein zusätzlicher Erhebungsaufwand entsteht. Verwendet werden sollten Daten, die ohnedies (u.a. durch HIS und CHE) vorgehalten werden. Ungeachtet dessen bedeutet es einen gewissen Aufwand, die Daten erstmalig für die Verwendung in einem Bundesland-bezogenen Monitoringsystem zusammenzustellen und aufzubereiten.

Im Abschnitt C sind auf Basis von Effizienz- und Effektivitätskennziffern umfangreiche Portfolioanalysen durchgeführt worden. Dabei haben sich gewisse Schwierigkeiten in der Datenverfügbarkeit – in Einzelfällen auch in der Qualität – gezeigt. Die verschiedenen Indikatoren und Analysen implizieren teilweise veränderte Datenbeschaffungsvorgänge bzw. erfordern weitere Datenbeschaffungen und Auswertungen. Der Aufwand, der für diese Erstanalyse betrieben wurde, ist so nicht reproduzierbar. Es muss nach Mitteln und Wegen gesucht werden, um die Datenbeschaffung zu optimieren und die damit verbundenen Kosten zu minimieren.

Mit Blick auf die dauerhafte Implementierung eines Monitoringsystems müssen also diese Defizite in der Datenlage identifiziert, benannt und mit einem Lösungsvorschlag versehen werden. Auf Basis der vorstehenden Erfahrungen können folgende Vorschläge für eine Verbesserung der Datenlage gemacht werden:

Datenproblem 1: Datenstand
----------------------------

Die verwendeten Daten sind teilweise schon einige Jahre alt. So folgt das CHE-Hochschulranking einem 3-Jahres-Turnus und sind die jüngsten von HIS verfügbar gemachten und hier verwendeten Daten aus dem Jahr 2003 und dabei teilweise noch vorläufig. D.h. es existiert im Monitoringsystem ein nicht unerheblicher Timelag aufgrund der Berichterstattung statistischer Ämter von HIS-AKL sowie CHE-Hochschulranking. Dies führt nicht nur zu vergleichsweise alten Daten, sondern auch dazu, dass unter Umständen auch Reihenfolgeeffekte bei der Interpretation der Daten aus verschiedenen Quellen berücksichtigt werden müssen.

→ Lösungsansatz: Ohne erheblichen Kostenaufwand ist eine zeitnähere Berichterstattung nicht machbar. Daher erscheint es zweckmäßig sich auf die Optimierung im bestehenden Rahmen zu beschränken und ein Alter der Daten von bis zu 3 Jahren bei Analyse, Interpretation und Ableitung von Handlungskonsequenzen zu berücksichtigen.

#### Datenproblem 2: Begrenzte Auswahl an Vergleichsländern und Referenzpunkten

Die CHE-Daten sind weitgehend für alle Bundesländer verfügbar und beliebig aggregierbar. Dies gilt in ähnlicher Weise für Daten statistischer Ämter. Die dem HIS-AKL entnommenen Daten dagegen sind z.Zt. nur für norddeutsche Bundesländer, darunter auch noch alle Stadtstaaten, verfügbar. Die angestrebten Vergleiche mit anderen Flächenländern West und Ost bzw. alt und neu sind aus diesem Grund nicht durchgängig möglich.

→ Lösungsansatz: Auch hier gilt, dass es Mecklenburg-Vorpommern alleine nicht möglich ist, diesen Zustand zu ändern. Es bleibt abzuwarten, ob es HIS gelingt weitere Länder für den HIS-AKL zu gewinnen. Ein Vergleich alleine mit den einbezogenen Flächenländern (tw. Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Sachsen-Anhalt) oder den enthaltenen Stadtstaaten erscheint jedenfalls nicht zweckmäßig. Unter Umständen ist es eine Option als Referenzpunkte anstelle der Länder gleich einzelne Hochschulen zu wählen, die als Benchmark für die Hochschulen des Landes fungieren können. Im Rahmen der Zielvereinbarungen sollten die Hochschulen Vorschläge unterbreiten, welche Hochschulen als landesexterne Benchmarks für bestimmte Fächergruppen geeignet sind.

#### Datenproblem 3: Unzureichende Datenlage bei Kosten

Besonders unbefriedigend ist derzeit die Datenlage bei den Kosten. Zum einen sind die als wünschenswert erachteten Kostendaten nur aus dem HIS-AKL verfügbar und es existieren damit keine Vergleichswerte auf Länderebene. Die auf Länderebene verfügbaren Daten über die laufenden Grundmittel wiederum sind nicht nach Fächergruppen aufgeschlüsselt. Investitionen sind in der Kenngröße laufende Grundmittel nicht enthalten. Werden die Investitionen hinzugerechnet, entsteht das Problem der adäquaten Verteilung über die Jahre (solange keine Abschreibungsregelungen existieren).

→ Lösungsansatz: Hier scheint Handlungsbedarf und nach Auskunft von HIS auch noch Handlungsmöglichkeit zu bestehen. So sollte es zumindest möglich sein, kalkulatorische Kosten (u.a. für Pensionen) adäquat zu berücksichtigen und Investitionen im Sinne gleitender

Durchschnitte über mehrere Jahre zu verteilen. Für zukünftige Auswertungen sollte hier eine Beschränkung auf AKL-Gesamtkosten erfolgen, gleichzeitig aber eine Präzisierung im vorstehend beschriebenen Sinne erfolgen.

#### Datenproblem 4: Zeitreihen

Sowohl CHE-Hochschulranking als auch HIS-AKL, vor allem aber die amtliche Statistik ermöglichen Zeitreihenbetrachtungen. Limitierender Faktor dürfte hier das CHE-Hochschulranking sein, das nun nach und nach im Rahmen seines 3-Jahresturnus Zeitreihen verfügbar machen kann. In der Kreuzung mit Daten aus dem HIS-AKL bleibt da z.Zt. aber häufig nur die leere Menge als Schnittmenge, weshalb zunächst auf eine Zeitreihenbetrachtung verzichtet wurde.

→ Lösungsansatz: Entsprechend dem Verfügbarwerden von Zeitreihen, werden Zeitreihen auch in die Portfolios integriert. D.h. in der nächsten Runde in 2006 werden sowohl die dann aktuellen Daten als auch die Daten der hiermit vorliegenden 2005er-Studie abgebildet.

#### Datenproblem 5: Fachspezifität

Viele Frage- und Problemstellungen sind nur fachspezifisch zu beantworten bzw. zu lösen. Die Datenbasis gibt hier vielfältige Ansatzpunkte, allerdings nicht durchgängig über alle Indikatoren, Fächer und Aggregationsniveaus. Nicht zuletzt deshalb wurde zunächst auf eine Darstellung auf Ebene einzelner Fächer, Lehrinheiten etc. verzichtet. Gleichwohl gibt es gerade im Rahmen vertiefender Analysen hier deutlichen weiteren Detaillierungsbedarf.

→ Lösungsansatz: Die Portfoliodarstellungen bleiben als Entscheidungs- und Orientierungshilfe auf Länderebene auf dem Niveau der Fächergruppen. Dies erscheint für diesen Zweck hinreichend. Allerdings wird explizit vorgesehen, dass für die Hochschulen Daten auf niedrigerem Aggregationsniveau von CHE und HIS auf Anfrage verfügbar gemacht werden. Auch auf dieser Ebene können die Portfolios weiter Verwendung finden.

#### Datenproblem 6: Allgemeine Unschärfen und Ungenauigkeiten

Unbestritten ist, dass die Daten wie auch die Daten anderer amtlicher Quellen mit der einen oder anderen Ungenauigkeit oder Artefakt behaftet sind. Dies wird sich zur Gänze nie vermeiden lassen, darf aber auch nicht ignoriert werden.



→ Lösungsansatz: Bekannte Unschärfen (z.B bei den Kostengrößen) und Ungenauigkeiten sowie Fehler (bspw. bei den Studiendauern) müssen dokumentiert und bei der Interpretation berücksichtigt werden.

#### Datenproblem 7: Ad-hoc-Datenbeschaffung – und individualisierte Aufbereitung

Die vorliegende Datensammlung von HIS und CHE wurde ad hoc zusammengestellt und für diesen einen Zweck speziell aufbereitet. Damit einher ging ein nicht unerheblicher Personalaufwand. Für zukünftige Analysen ist das in dieser Form nicht mehr darstellbar.

→ Lösungsansatz: Die erste Möglichkeit besteht darin, für das System noch mehr Partner zu gewinnen und so die entstehenden Kosten besser zu verteilen. Die zweite – mit der ersten komplementär – besteht darin, sowohl die Datenbeschaffung als auch die Aufbereitung ggfs. DV-gestützt weiter zu automatisieren.

Zusammenfassend wird für die weitere Arbeit am Monitoringsystem mit Blick auf die Beschaffung der Daten und den Umgang mit denselben folgendes empfohlen:

1. Bestehende Zeitverzögerungen im Monitoring bis zu 3 Jahren werden toleriert und im Rahmen der Interpretation berücksichtigt.
2. Als Referenzpunkte dienen die alten und neuen Flächenländer als Aggregat. Wo möglich werden Referenzpunkte außerhalb von Mecklenburg-Vorpommern aber auf Ebene einzelner Hochschulen gesucht.
3. Als Effizienzmaß werden Gesamtkosten pro Absolvent präferiert. Die Berechnung der Kosten kann und soll dabei noch verbessert werden, indem insbesondere kalkulatorische Kosten adäquat berücksichtigt werden.
4. Zeitreihen werden nach Verfügbarkeit berücksichtigt.
5. Fachspezifische Effekte werden nicht im Rahmen der Portfolio-Analyse, sehr wohl aber im Rahmen der nachfolgenden Analyseschritte berücksichtigt.
6. Datenfehler und –ungenauigkeiten sind unvermeidbar, müssen aber gekennzeichnet und bei der Interpretation berücksichtigt werden.
7. Bei Implementierung des Monitoringsystems sind weitere Automatisierungspotenziale zu berücksichtigen.

## 2. Vorschlag für ein standardisiertes Berichtsverfahren (Monitoring-System)

In Abschnitt C wurden bereits Auswertungs- und Darstellungs- sowie Interpretationsweisen für ein zukünftiges Monitoring-System vorgeschlagen. Diese gilt es zum einen noch zu ergänzen, zum anderen sind noch präzisere An-/Vorgaben über Berichterstattungszyklen, Berichtsempfänger und –sender etc. zu treffen, um reibungslose Prozesse zu gewährleisten. Dies soll ebenfalls abschließend in diesem Abschnitt behandelt werden. Über folgende Systemparameter des Monitorings ist dabei zu entscheiden:

### Monitoring-Systemparameter 1: Berichterstattungsturnus und Zeitpunkt

Dem Wunsch nach zeitnaher – und damit möglicherweise jährlicher - Berichterstattung stehen wiederum Kostengesichtspunkte und Fragen der Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen entgegen. Zum einen ist also eine jährliche Berichterstattung mit hohen Kosten verbunden. Zum anderen ist sie in einem, wie dem hier vorgestellten, Prozess von Monitoring und Zielvereinbarung wenig hilfreich. Letztlich muss den Hochschulen wenigstens die Gelegenheit der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen gegeben werden, wenn auch mit dem Einsetzen von Wirkungen noch nicht zu rechnen ist.

→ Vorschlag: Die Berichterstattung erfolgt alle zwei Jahre zum Herbst (durch die Verlegung der Berichterstattung in den Herbst ist sichergestellt, dass jeweils auch aktuelle Daten des CHE-Hochschulranking verarbeitet sind).

### Monitoring-Systemparameter 2: Berichterstattungsempfänger

Das Monitoringsystem soll im Wesentlichen zwei Zwecken dienen: Zum einen geht es darum, den Hochschulen Informationen für ihre Selbststeuerung zur Verfügung zu stellen. Zum anderen soll gegenüber der staatlichen Seite (Landesregierung, Ministerien, Landtag) Rechenschaft abgelegt werden. Weiterhin ist vorgesehen, die Fakultäten/Fachbereiche und Studiengänge der Hochschulen in ihrer Arbeit durch die Informationen zu unterstützen. Damit stellt sich die Frage, welche Informationen wem verfügbar gemacht werden sollen. Leitend soll bei der Beantwortung dieser Frage das Prinzip der Subsidiarität sein.

→ Vorschlag: Die standardisierte Berichterstattung mit den Effizienz-Effektivitäts-Portfolios wird weiterhin extern oder vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur erstellt (bei Datenabfrage aus den externen Quellen). Die Hochschulen erhalten diesen Bericht zur Kenntnisnahme. Das Ministerium unterrichtet wiederum das Parlament bzw. die

einschlägigen Ausschüsse sowie die Landesregierung über die Ergebnisse des Monitorings. Detailliertere Auswertungen werden in aller Regel nur den Hochschulen bzw. deren Einrichtungen wie Fachbereichen/Fakultäten und Studiengängen auf Anforderung der Hochschulen zugänglich gemacht (aus den externen Quellen HIS, CHE, statistische Ämter).

#### Monitoring-Systemparameter 3: Monitoringinhalte

Bereits im Abschnitt C wurden die Inhalte des Monitorings unter Berücksichtigung der Ergebnisse eines Workshops von Ministerium und Hochschulen aus März 2005 fixiert. Im vorhergehenden Abschnitt wurde zudem die Datenverfügbarkeit und –qualität beleuchtet. Beides zusammengenommen lässt mit Blick auf die Inhalte Revisionsbedarf erkennen – wobei dies im Rahmen einer regelmäßig wiederkehrenden Verständigung zwischen Hochschulen und Ministerium erfolgen muss.

→ Vorschlag: Die Inhalte des Monitorings sind dem Grunde nach variabel, eine Basis wurde mit der vorliegenden ersten Runde geschaffen. Die Inhalte werden allerdings regelmäßig überprüft und ggf. modifiziert. Dies geschieht in enger Abstimmung von Ministerium und Hochschulen, zum einen im Rahmen eines Workshops, ggfs. aber auch auf der eher individuellen Ebene im Rahmen von Zielvereinbarungen. Momentan sind die Inhalte auf Effektivität und Effizienz in der Lehre beschränkt.

#### Monitoring-Systemparameter 4: Monitoringinstrumente

Das vorgestellte System von aufeinander abgestimmten Portfolios hat sich als ein handhabbares Instrument erwiesen. Gleichwohl ist unstrittig, dass weitere Instrumente ein Monitoring begleiten und unterstützen können. Die „gewöhnliche“ Tabelle, tiefer gegliederte Daten oder andere Erhebungsprozeduren wie bspw. im Rahmen von Evaluationen haben damit nicht ausgedient und sind als komplementär anzusehen.

→ Vorschlag: Zentrales Instrument des Monitorings ist die Analyse von Effizienz- und Effektivitätsportfolios. Darüber hinaus werden auf Anforderung weitere Informationen den Hochschulen in Form von Tabellen und Grafiken, ggf. auch elektronisch verfügbar gemacht. Andere Instrumente können komplementär weiter bestehen, allerdings sind Doppelerhebungen zu vermeiden, ggf. auch substitutive Instrumente abzuschaffen.

#### Monitoring-Systemparameter 5: Monitoringprozesse

In der hier vorgestellten Form hat das Monitoring für die Hochschulen von Mecklenburg-Vorpommern eine große Zahl von Freiheitsgraden, die bestimmt werden müssen. Verschiedene Schritte müssen harmonisiert werden. Damit stellt sich die Frage, wie die Freiheitsgrade bestimmt und durch wen die Prozesse ausgelöst werden.

→ Vorschlag: Die Federführung liegt beim MBWK. Dieses bestimmt die Parameter der jeweils kommenden Monitoringrunde im Rahmen der Gespräche über die vorhergehende Runde im Einvernehmen mit den Hochschulen. Das Ministerium vergibt die jeweiligen Beauftragungen und stellt sicher, dass die Ergebnisse zum vereinbarten Termin im Herbst (Oktober) des jeweiligen Jahres vorliegen. Anschließend haben die Hochschulen einen Monat Zeit, die vorliegenden Ergebnisse vorläufig auszuwerten und ggf. anschließend weitere Informationen einzuholen bzw. detailliertere Auswertungen zu bestellen. Diese müssen dann zwei Monate nach dem Portfoliobericht vorliegen. Damit kann diese Analyse der Hochschule sowie eine Stellungnahme zu den Ergebnissen dann Ende des jeweiligen Kalenderjahres vorliegen. Eine zeitliche Synchronisation mit dem Prozess der Zielvereinbarung ist erforderlich (s. auch das folgende Kapitel zur Steuerung): Der Monitoringbericht muss vorliegen, wenn das Ministerium ein Zielvereinbarungsangebot an die Hochschulen unterbreitet. Die Hochschulen müssen ihre interne Analyse abgeschlossen haben, wenn sie einen konkreten Zielvereinbarungsvorschlag vorlegen.

#### Monitoring-Systemparameter 6: Weiterentwicklung Monitoring

Bisher beschränkt sich das Monitoring lediglich auf Effektivität und Effizienz in der Lehre. Bereits in Kapitel B wurde jedoch auf Basis eines Papieres des Ministeriums ein deutlich größerer Zielkanon aufgemacht. Damit ist klar, dass ein wirksames Monitoring auf Dauer nicht auf die Lehre beschränkt bleiben kann. Gleichzeitig steigt durch eine Ausweitung die Komplexität insgesamt an, was einerseits der Ausweitung, unter Umständen aber auch dem bisherigen System in der Lehre Grenzen setzt.

→ Vorschlag: Sukzessive Erweiterung des Monitoringsystems um weitere zielbezogene Inhalte bei gleichzeitiger Überprüfung der existierenden Inhalte des Lehrmonitorings auf ihre Notwendigkeit (mit dem Ziel einer Verschlinkung im Lehrbereich) .

### **3. Integration des Monitoring-Systems in das Gesamtmodell staatlicher Steuerung**

Bereits in Abschnitt C ist deutlich geworden, dass Monitoring kein Selbstzweck ist. Der dafür betriebene Aufwand rechtfertigt sich nur, wenn das Monitoring-System im Rahmen der staatlichen Steuerung verwendbar ist. Im Folgenden sollen Empfehlungen abgeleitet werden, wie das Monitoring-System im Gesamtmodell staatlicher Steuerung eingesetzt werden soll. Dabei werden folgende Fragestellungen betrachtet:

- Welche Grundprinzipien gelten für die staatliche Steuerung nach dem Ansatz des „New Public Management“?
- Welche Steuerungsinstrumente sind auf dieser Basis im Verhältnis Staat – Hochschulen relevant?
- Wie sind sie bisher in Mecklenburg-Vorpommern umgesetzt und wie ist die Umsetzung zu bewerten?
- Welche Rollen/Funktionen kann das Monitoring-System angesichts der aktuellen Situation einnehmen und welche Rolle ist zu empfehlen?
- Was resultiert daraus für das Verhältnis von Hochschulautonomie und Planung auf Landesebene?
- Welche weiteren Schlussfolgerungen für die Gestaltung des Steuerungssystems sind zu ziehen?

#### **3.1. Grundüberlegungen zum Steuerungsmodell**

*Grundprinzipien für die staatliche Steuerung:*

Es wird davon ausgegangen, dass die staatliche Steuerung den Linien des „New Public Management“ folgen soll. Dies impliziert folgende Grundprinzipien:

- Im Hochschulkontext sollte möglichst viel dezentral, vor Ort entschieden werden. Dort kennt man besser Chancen und Probleme, erkennt die Anforderungen des „Marktes“. Die Flexibilität ist größer, in den Hochschulen kann schnell auf gute Gelegenheiten in Forschung und Lehre reagiert werden. Selbststeuerung steigert auch die Motivation der Akteure und ist die Voraussetzung für Wettbewerb.
- Dadurch wird jedoch staatliche Steuerung nicht entbehrlich. Der Staat muss weiter seine Ziele in wirksamer Weise an die Hochschulen herantragen können; blindes Vertrauen in die Weisheit der Hochschulangehörigen im Umgang mit staatlichen Geldern ist eine ebenfalls unrealistische Vorstellung.

- Die Art und Weise der Steuerung verändert sich jedoch fundamental: früher standen Regulierung und Einzelanweisung im Vordergrund. Nun geht es um Steuerung durch Anreizsysteme statt durch staatliche Einzelentscheidungen. Es wird nicht mehr vorgeschrieben, wofür staatliche Gelder genau zu verwenden sind, sondern der Erfolg des Mitteleinsatzes soll finanziell belohnt werden. D.h. der Staat fokussiert sich auf eine Messung und Anreizsetzung in Bezug auf die Zielerreichung der Hochschulen. Diese müssen ihre Tätigkeit transparent darstellen, also Rechenschaft über die Verwendung staatlicher Mittel ablegen.
- Zu einem zentralen Gegenpart der Autonomie wird der Wettbewerb der Hochschulen: Die Hochschulen sind frei in ihren Entscheidungen, müssen sich damit aber dem Wettbewerb stellen, was Kooperation zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Übrigen keineswegs ausschließt.

Was diese Prinzipien für das Management der Hochschulen bedeuten, wurde bereits vielfach aufgegriffen. Es gibt allerdings noch zu wenige Überlegungen dazu, welche Rolle der staatlichen Seite aus der Umsetzung des New Public Management resultiert. Solche Überlegungen werden aber hier gebraucht und im Folgenden angestellt, weil die Rolle des Staates (d.h. des Parlaments und der Ministerien) bestimmt, wie das Monitoring genutzt wird.

*Steuerungsinstrumente im Verhältnis Staat – Hochschulen:*

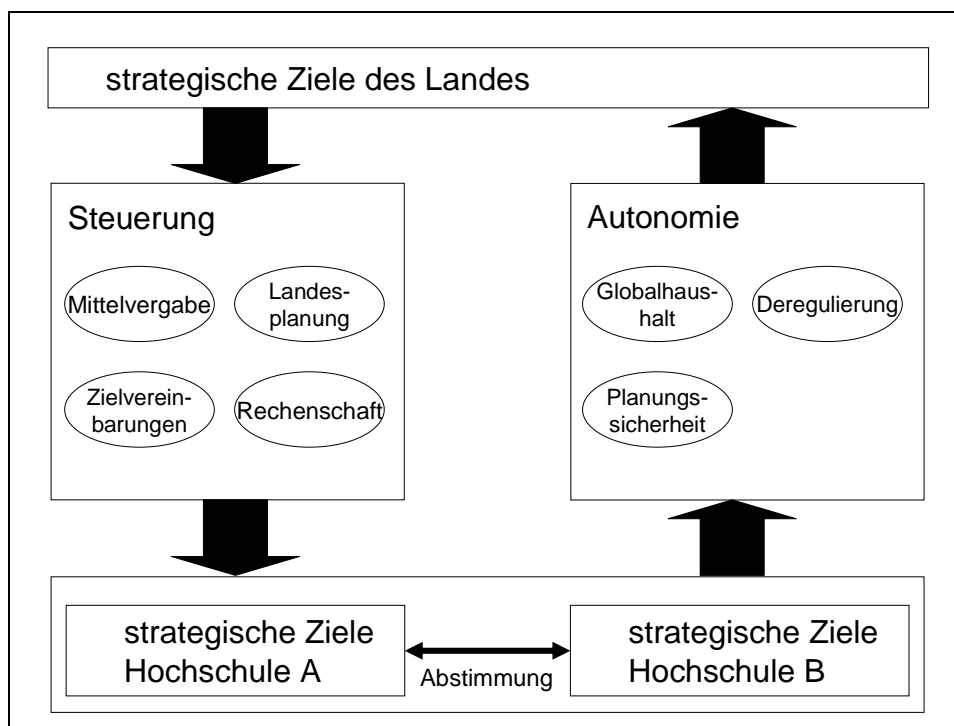


Abbildung 4: Staatliche Steuerung und Hochschulautonomie

Das Verhältnis Staat – Hochschulen ist von einem Wechselspiel aus Autonomie und Steuerung geprägt. Autonomie impliziert mehrere Instrumente: Die Einführung eines Globalhaushalts, der im Rahmen der zu erfüllenden Aufgaben frei bewirtschaftbar ist, die Deregulierung in Bezug auf staatliche Genehmigungs- und Entscheidungsrechte sowie die mehrjährige finanzielle Planungssicherheit, die zumeist in „Pakten“ für das Hochschulsystem insgesamt verabredet wird und die Basis für autonome Steuerungsmöglichkeit liefert.

Die staatliche Steuerung impliziert eine Kombination aus vier Instrumenten: Das Land definiert Gesamtziele für den Hochschulsektor und setzt sie in eine Landesplanung um. Dadurch sind längerfristige Perspektiven vorgegeben. Die laufende Steuerung vollzieht sich über Mittelvergabemodelle, die mit Indikatorsteuerung und Zielvereinbarungen verbunden sind. D.h. Geld wird entsprechend der Zielverfolgung und –erreichung den Hochschulen zugewiesen, entweder automatisiert auf Basis einer Formel oder diskretionär im Rahmen einer Zielvereinbarung. Schließlich legen die Hochschulen über Berichtsinstrumente Rechenschaft ab und machen dadurch ihre Aktivitäten und Ergebnisse transparent.

Ein schwieriger Punkt in diesem Modell ist die Koordination der strategischen Ziele und der darauf aufbauenden Planungen. Entscheidend ist, dass an dieser Stelle der Grundgedanke der Autonomie gewahrt bleibt. Dafür ist eine Abstimmung der Ziele und Planungen an einem „Gegenstromprozess“ zu orientieren, in dem klar geregelt ist, welche Impulse „top-down“ vom Staat und „bottom-up“ von den Hochschulen gesetzt werden. Z.B. könnte der Staat grobe Rahmenvorgaben in Form landesweiter Ziele machen; auf dieser Basis erarbeiten die Hochschulen ihre strategischen Pläne und stimmen diese auch untereinander ab. Die Gesamtkoordination und Abstimmung auf das finanziell Machbare obliegt dann wieder der staatlichen Seite.

Soweit die Idealvorstellung – es wird zu prüfen sein, inwieweit solche Modelle mit den beschriebenen Instrumenten bereits existieren.

#### *Rolle des Staates im Steuerungsmodell:*

Wenn über Hochschulautonomie geredet wird, geht die Diskussion häufig in die Richtung völliger Ablehnung staatlicher Intervention. Dies ist natürlich unrealistisch; in keinem Hochschulsystem der Welt bleibt der Staat außen vor. Vielmehr gilt es, die Rolle des Staates im neuen Steuerungsansatz zu definieren. Staatliche Intervention erfüllt nach dem New Public Management bestimmte Funktionen; ob diese adäquat ausgefüllt werden, ist der

Maßstab zur Beurteilung staatlicher Aktivität. Dabei wird im Folgenden primär die Rolle des Wissenschaftsministeriums betrachtet; das Parlament ist immer dann beteiligt, wenn Rahmenbedingungen gesetzlich fixiert und das parlamentarische Budgetrecht berührt werden.

Zum einen bestehen staatliche Aufgaben in der Setzung von ex ante-Rahmenbedingungen für das Handeln der Hochschulen:

- Marktordnung schaffen: Der Staat sorgt dafür, dass Wettbewerbsmechanismen – auch zwischen den Hochschulen - funktionieren, z.B. durch die Gestaltung von Anreizsystemen oder die Bereitstellung von Information.
- Globalziele einbringen: Ein Land verfolgt in Abstimmung mit den Hochschulen bestimmte politische Prioritäten (z.B. Internationalisierung, Studienzeitverkürzung, Stärkung der Biotechnologie...). Diese werden als Kriterien für Erfolg und damit verbundene Belohnungen und Sanktionen vorgegeben. Sie stellen einen abstrakt formulierten Input für dezentrale Planungsprozesse dar.
- Anstöße geben: Eine staatliche Aufgabe kann es sein, Zielerreichung zu überwachen und bei Problemen die dezentrale Bearbeitung des Problems anzustoßen. Ebenso kann der Staat Innovationsförderung betreiben. Bei beiden Aspekten stößt der Staat Entwicklungen an, ohne dabei selbst die detaillierten Inhalte vorzugeben.

Gleichzeitig ist der Staat für verschiedene Aspekte der ex-post-Steuerung verantwortlich:

- Legitimation schaffen: Durch eine Messung der Zielerreichung müssen die Arbeit und der Mitteleinsatz im Hochschulsektor legitimiert werden.
- Belohnen und sanktionieren: Auf Basis der im Rahmen der Marktordnung angesprochenen Anreizsysteme werden Belohnung und Sanktionen für Zielverfolgung und –erreichung der Hochschulen gewährt.
- Planungen der Hochschulen koordinieren: Im Rahmen der Landesplanung gilt es, die Planungen der Hochschulen ggf. abzustimmen. Wenn z.B. alle Hochschulen des Landes gleichzeitig dieselben Studienangebote abbauen oder aufbauen wollen, impliziert die Koordinationsleistung des Landes die Fragestellung, ob dies zu einer Unterversorgung oder einem Überangebot führen würde. Die koordinierende Planungsleistung des Landes ist damit subsidiär zur autonomen Planung der Hochschulen.



Fast an allen Stellen sind parlamentarische Budget- und Gesetzgebungsrechte eingeschlossen (letzteres v.a. bei den ex-ante-Regeln, ersteres im Zusammenhang mit budgetären Instrumenten der ex post-Steuerung).

Im Überblick lässt sich darstellen, welche Instrumente mit welchen staatlichen Funktionen primär verbunden sind:

	Markt- ordnung	Globalziele	Anstöße	Legitima- tion	Belohnung/ Sanktion	Koordina- tion
Landes- planung		X	X			X
Mittel- vergabe	X	X	X	X	X	
Zielverein- barung	X	X	X	X	X	X
Rechen- schaft		X		X		
Global- haushalt	X					
Planungs- sicherheit	X					
Dere- gulierung	X					

Abbildung 5: Steuerungsinstrumente und korrespondierende staatliche Aufgaben

### 3.2. Die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells in Mecklenburg-Vorpommern

#### *Ist-Situation und Bewertung:*

Die Ist-Situation in Bezug auf die einzelnen Steuerungsinstrumente ist (ohne dabei zu sehr ins Detail zu gehen) wie folgt zu charakterisieren:

- Die Landeshochschulplanung vollzieht sich derzeit im Rahmen des Personalkonzepts des Landes. Dabei werden Stellenzahlen in Relation zu Einwohnerzahlen gesetzt und Aussagen über die Umsetzung von Einsparungsnotwendigkeiten abgeleitet. Das Herunterbrechen der Einsparungen erfolgt über die staatliche Vorgabe eines „Stellenpotenzials“ nach Fächergruppen, das sich an der erwarteten Studiennachfrage unter Verwendung der CNW orientiert (berechnet aus der Nachfrage der vergangenen 3

Jahre, einem Vergleich mit dem Bundestrend und Einzelanpassungen auf Basis von Werturteilen).

- Das Personalkonzept wie auch der zuvor beschlossene „Finanzierungskorridor“ für das Land sind zwar einerseits Einsparungskonzepte, andererseits aber auch darauf ausgerichtet, längerfristige Planungssicherheit zu schaffen und Anpassungen an demografische Entwicklungen zu ermöglichen.
- Große Teile des Haushalts werden weiterhin nach kameralistischen Kriterien budgetiert; der Personalhaushalt wird auf Stellenbasis zugewiesen. Ein kleiner Teil des Haushalts (ab 2006 5 Prozent) wird indikatorgestützt unter allen Hochschulen vergeben, bisher nach Absolventen, Studierenden 1.-4. Semester, Drittmitteln, ausländischen Studierenden, Wissenschaftlerstellen und Frauenanteilen.
- Zielvereinbarungen sind als Steuerungsinstrument vorgesehen und werden in ersten Ansätzen erprobt, ihre Rolle ist aber noch unklar.
- Verschiedene Berichtsinstrumente werden zur Rechenschaftslegung genutzt: Die Hochschulen erstellen KLR-Datenblätter, es wird eine Auslastungsrechnung für die Studiengänge durchgeführt und ein Landtagsbeschluss sieht ein System zur Bewertung der Effizienz in der Lehre vor.

Vergleicht man diesen Stand mit den Idealvorstellungen des Neuen Steuerungsmodells, ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

- Ein *integriertes* Mittelvergabemodell, das den Globalhaushalt umfassend mit zielbezogener Steuerung in Verbindung bringt, existiert noch nicht. In anderen Bundesländern gibt es zwei Kernmodelle: Eine Indikatorsteuerung großer Budgetteile (Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Hessen) mit Zielvereinbarungen im Rahmen eines Innovationspools oder eine fortgeschriebene Grundfinanzierung per Zielvereinbarung (Bremen, Saarland, Berlin) mit ergänzenden Leistungsindikatoren für einen kleinen Budgetteil. Beides erscheint in Mecklenburg-Vorpommern möglich und beides würde den Zielvereinbarungen eine klare Rolle zuweisen.
- Die Indikatorsteuerung sollte weiterentwickelt werden; z.B. erscheint es nicht sinnvoll, bei einem derart kleinen Budgetteil, der danach verteilt wird, noch statische Indikatoren wie Stellen zu berücksichtigen, die in der Gesamtsteuerung ohnehin noch dominieren und mit der ergebnisbezogenen Logik des New Public Management eigentlich nicht vereinbar sind. Dieser Prozess wird derzeit bereits eingeleitet.

- Die genaue Rolle von Monitoring- und Berichtsinstrumenten ist noch nicht gefunden. Die einzelnen Erhebungen bilden noch kein integriertes, strukturiertes und zielbezogenes System.
- Die derzeit praktizierte Landesplanung schränkt die Hochschulautonomie zu stark ein. Es ist im New Public Management adäquat, dass das Land auf Basis eines Indikatoren-systems generelle Zielansagen zur Entwicklung des Hochschulsystems macht, inkl. einer Vorgabe über zukünftige Mittelkürzungen oder -steigerungen. Wie diese Veränderungen in Kooperation der Hochschulen und auf Fächerebene umgesetzt werden, muss jedoch Sache der Hochschulen bleiben. Dezentral liegen bessere Informationen vor, wo Einsparungen möglich sind oder wie sich zukünftige Studierendenströme-/nachfragen entwickeln. Eine zentrale Planbarkeit eines Fächerangebots ist eine Illusion. Geeignet wäre also ein Gegenstromverfahren, in dem die Hochschulen durch autonome Planung auf die staatlichen Rahmenvorgaben reagieren können (wie beispielsweise in Nordrhein-Westfalen im Rahmen des „Hochschulkonzepts 2010“).
- Sinnvoll wäre es, im Sinne der staatlichen Anstoßfunktion die dezentralen Entwicklungen in den Hochschulen zu befördern, indem Beiträge zur hochschulübergreifenden Profilbildung aus einem staatlichen und zentralen Pool gefördert würden. Diese Entwicklung könnte mit dem Instrument der Zielvereinbarungen gekoppelt werden.

*Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Steuerungsinstrumente:*

1. Die Entwicklung zu einem „echten“ Globalhaushalt sollte mit einem Ausstieg aus der Stellenlogik verbunden sein. Stattdessen sollte der Globalhaushalt aus weiter entwickelten Finanzierungsformeln, Zielvereinbarungen und Fortschreibung mit Gegenleistung (v.a. Rechenschaft) bestimmt werden.
2. Die Landesplanung sollte in Zukunft ein aussagefähiges, zielbezogenes Kennzahlen-konzept zu Größe und Struktur des Hochschulsystems zugrunde legen und auf dieser Basis globale Ansagen zur Entwicklung der Hochschulen und ihrer Budgets machen (in Geld, nicht in Stellen), darüber hinaus aber die weiteren Schritte den Hochschulen überlassen und diese lediglich koordinieren. Nach Möglichkeit sollte dieser Weg noch im laufenden Prozess der Kürzung beschritten werden.
3. Eine Poolbildung beim Ministerium zur hochschulübergreifenden Profilbildung sollte realisiert werden und wäre geeignet, Anreize für eine kooperative dezentrale Umsetzung von Haushaltskürzungen zu schaffen.

4. Das Monitoring-System muss systematisch auf die Anforderungen des sich entwickelnden Steuerungsmodells abgestellt werden, andernfalls würde es seinen Zweck verfehlen. Ein Konzept dafür steht im Zentrum der weiteren Betrachtung.

### **3.3. Integration des Monitoring-Systems in das Steuerungsmodell**

#### *Mögliche Funktionen des Monitoring-Systems:*

In einem am Leitbild des New Public Management ausgerichteten Steuerungsmodell kann ein Monitoring-System verschiedene Rollen einnehmen:

1. Abbildung Zielsystem des Landes: Das Monitoring kann Kennzahlen zusammenfassen, die das Zielsystem des Landes abbilden. Die Kennzahlen werden jede Periode gemessen, in einem Leistungsbericht von allen Hochschulen dokumentiert und für das Land insgesamt zusammengefasst. Die Funktion wäre Rechenschaftslegung und Legitimation; Monitoring und die damit verbundene Transparenz stellen eine kontinuierliche Gegenleistung für Globalhaushalte und Planungssicherheit dar.
2. Basis für Landeshochschulplanung: Vom Ministerium/von der Landesregierung werden im Zusammenwirken mit dem Landtag Grundsatzentscheidungen zu Größe und Struktur des Hochschulsystems getroffen; diese werden aus Kennzahlen eines Monitoringsystems mehr oder minder unmittelbar abgeleitet. Letztlich entspricht dies der Logik des aktuellen Vorgehens im Rahmen des Personalkonzepts, das Landesplanung aus den Größen Stellen/Einwohner und aus der Studiennachfrage ableitet (also ein Monitoring mit zwei Kenngrößen und einer einzigen Kennzahl verwendet).
3. „Datenlager“ für Steuerungsinstrumente: Im Monitoringsystem werden alle Messgrößen gesammelt, die an irgendeiner Stelle des Steuerungsmodells gebraucht werden. Das wären derzeit z.B. die genannten Messkonzepte für die Landesplanung, die Indikatoren der Formel, die für die Rechenschaft nötigen Daten aus der KLR.
4. Abbildung Zielsystem und Umsetzung in Steuerungsinstrumente: Die Messgrößen im Rahmen des Monitorings werden nach dem Zielkatalog des Landes strukturiert. Neben diesem strukturierten „Datenlager“ gibt es jedoch Teilsysteme des Monitorings, die als Input auf verschiedene Steuerungsinstrumente zugeschnitten sind. Ein Teilsystem ist das Indikatorenset für die Mittelvergabe, ein anderes der Kriterienkatalog für die Landesplanung. Darüber hinaus bietet sich ein strukturierter Input (insbesondere für die Hoch-

schulen – als eine Art Service) für Zielvereinbarungsprozesse an. Diese Option stellt eine Kombination aus den drei vorangegangenen Alternativen dar.

#### *Bewertung der möglichen Verortungen des Monitorings:*

Variante 1 liefert eine relativ „weiche“ Legitimation für das Budget. Zudem hat das Monitoring keine klare Anbindung zu Entscheidungen (z.B. im Rahmen der Landesplanung bzw. der Zielvereinbarungen). Die Anstoß- und Belohnungsfunktion staatlichen Handelns wird nicht erfüllt. Die einzige positive Entwicklung könnte eine Strukturierung und Bündelung des externen Berichtswesens der Hochschulen sein. Wegen der unzureichenden Integration von Monitoring- und Steuerungssystem sollte jedoch diese Alternative nicht gewählt werden.

Variante 2 erscheint aufgrund der starken Zentralisierung der Entscheidung problematisch. Zentrale Planung durch die staatliche Seite auf Basis von Kennzahlen erscheint problematisch, denn es fehlen Detailinformationen für fundierte Entscheidungen. Wird z.B. ein Defizit in Form geringer Studiennachfrage festgestellt, so ist unklar, ob als Reaktion darauf bei dem Studienangebot gezielt investiert werden muss, um die Nachfrage zu steigern, oder keine Nachfragepotenziale vorhanden sind und daher das Angebot zurückzufahren ist. Die Hochschule kann solche Fragen in Eigenverantwortung klären, durch Zentralplanung sind sie nicht lösbar. Die dezentrale Reaktionsfähigkeit ist ein besserer Mechanismus als die zentrale Planung. Das zentrale Monitoring würde wichtige Impulse aus den Hochschulen übersehen.

Bei Variante 3 kommt die eigenständige Funktion des Monitorings zu kurz, Monitoring wird nicht hinreichend für Impulse genutzt sondern auf ein Hilfsinstrument reduziert. Die klare Verbindung zum staatlichen Zielkatalog geht verloren.

Angesichts dieser kritischen Punkte scheint Variante 4 verschiedene Anliegen des Monitorings am Besten zu verknüpfen: Es resultiert ein nach Zielen transparent gegliedertes „Datenlager“, gleichzeitig werden Teilsysteme geschaffen, die auf die Steuerungsinstrumente zugeschnitten sind. Anstoßfunktion, Belohnungen/Sanktionen und die Durchsetzung von staatlichen Globalzielen werden befördert. Durch den umfassenden Einsatz des Monitorings in mehreren Teilsystemen werden die unterschiedlichen Potenziale genutzt.

### 3.4. Gestaltung des Monitoring- und Steuerungssystems

Das empfohlene Monitoring-System und seine Einbindung in die Steuerung stellen sich im Überblick wie folgt dar:

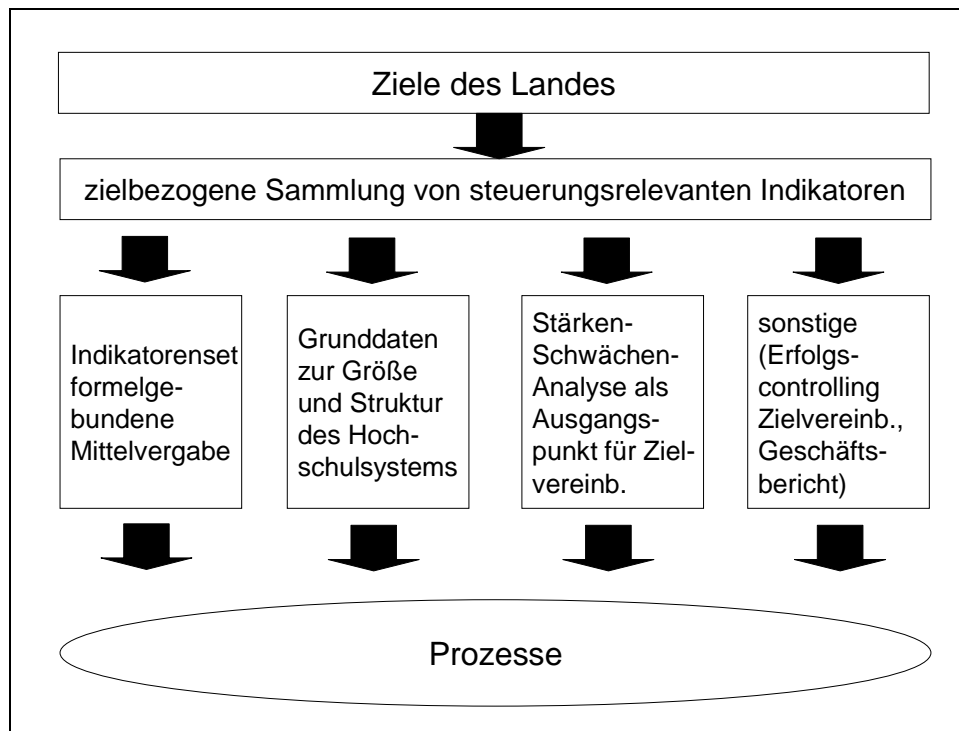


Abbildung 6: Steuerungsinstrumente und korrespondierende staatliche Aufgaben

Basis für alle Teilsysteme des Monitorings ist die Sammlung aller steuerungsrelevanten Indikatoren, die nach den (in Abstimmung mit den Hochschulen erarbeiteten) staatlichen Zielen gegliedert wird. Aus dieser Sammlung werden alle konkreten Umsetzungen des Monitorings gespeist:

- Es wird ein Indikatorenset gebildet, das die Grundlage für die formelgebundene Mittelvergabe darstellt. Sie werden zur Berechnung des Formelteils der laufenden Budgets herangezogen; es erfolgt eine automatisierte Steuerung.
- Es sollten Grunddaten erarbeitet werden, die Aussagen zur Größe und Struktur des Hochschulsystems erlauben. Die aktuelle Analyse der Stellen/Einwohner stellt den Einstieg in ein solches System dar; angesichts des in Abschnitt B dargestellten Zielkatalogs sind für zukünftige Entscheidungen weitere Ausdifferenzierungen des Systems erforderlich. Die Daten sind staatlicher Input für einen Gegenstromprozess: Der Staat trifft generelle Aussagen zur Entwicklung (allgemeine Strukturen, Größenentwicklung), die Hochschulen entwickeln auf dieser Basis strategische Planungen und stimmen diese untereinander ab,

der Staat übernimmt die Koordination und revidiert ggf. auch seine eigenen zu Anfang getroffenen generellen Aussagen.

- Mit den einzelnen Hochschulen sollten Zielvereinbarungen geschlossen werden. Ausgangspunkt für diesen Zielvereinbarungsprozess sollte eine Stärken-Schwächen-Analyse sein, die den Hochschulen vorgelegt wird. Die Stärken-Schwächen-Analyse besteht in einer Datenauswertung, die sich auf die Situation der Hochschule in Bezug auf aktuell vordringliche staatliche Ziele bezieht. Die Aufbereitung sollte so gestaltet sein, dass daraus Stärken und Schwächen leicht identifizierbar werden. Ein Beispiel dafür wurde in Abschnitt C erarbeitet; die Effizienz und Effektivität in der Lehre ist derzeit ein vordringliches Ziel und sollte damit auf jeden Fall in der Analyse enthalten sein. Allerdings ist es wesentliche und originäre Aufgabe der Hochschulen, diese Stärken- und Schwächenanalyse zu interpretieren und Schlussfolgerungen zu ziehen – das Ministerium hat hier vor allem ein Initiativrecht und zudem die Möglichkeit im Rahmen von Zielvereinbarungsprozessen seine Perspektive einzubringen. Die Frage ist, welche weiteren Ziele hinzukommen müssen; für diese sollte ein analoges Instrumentarium entwickelt werden.

Auf Basis der Stärken-Schwächen-Analyse sollte also die einzelne Hochschule Ziele erarbeiten und zur Vereinbarung mit dem Land vorschlagen. Mit den Zielvereinbarungen sollten drei generelle Themen aufgegriffen und mit Inhalten untersetzt werden: Profilbildung der Hochschule, hochschulübergreifende Kooperation und Problembekämpfung bezogen auf die Stärken-Schwächen-Analyse. Den Hochschulen wird (durch ein entsprechendes Raster für Zielvereinbarungen) vorgegeben, diese Bereiche mit ihren Zielvereinbarungsvorschlägen abzudecken. Für anspruchsvolle Ziele in den drei genannten Bereichen sollte eine Zusatzfinanzierung aus einem zentralen Pool erfolgen. Das Gesamtbild aller Zielvereinbarungsvorschläge wird im Ministerium analysiert; ggf. finden Nachverhandlungen statt. Schließlich gibt es weitere Verwendungen eines Grunddatenbestands, die aber weniger standardisiert und zwischen den Hochschulen verschieden sind. So werden in den Zielvereinbarungen Messgrößen zur Erfolgskontrolle vereinbart bzw. Hochschulen werden sich zur besseren Rechenschaftslegung in jährlichen „Geschäftsberichten“ engagieren, in denen Kennzahlen verwendet werden. Für diese Teile sind also keine generellen Empfehlungen möglich, sondern sie sind hochschulspezifisch zu gestalten.

Das Schema hat gezeigt, dass sich die in den Abschnitt C entwickelten Instrumentarien in das Steuerungsmodell einordnen lassen und darin ganz bestimmte Funktionen übernehmen.



Sie sind integraler Bestandteil regelmäßig ablaufender Prozesse. Detaillierte Vorschläge für die Verbesserung von Effizienz und Effektivität der Lehre sind von außen nur eingeschränkt möglich, sie müssen durch das Gegenstromverfahren aus den Hochschulen generiert werden. Die staatliche Seite hat dabei die wichtige Aufgabe, unter Verwendung der Stärken-Schwächen-Analyse in Kapitel C auf mögliche Problemfelder hinzuweisen und den nötigen Veränderungsdruck bspw. im Rahmen von Zielvereinbarungen zu erzeugen.

## **E. Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen für das Monitoring**

Im Abschnitt C wurde ein Monitoringsystem für das Land Mecklenburg-Vorpommern und den Bereich Lehre und Studium entwickelt und angewendet. Die Ergebnisse wurden in Form der vorgestellten Vier-Felder-Portfolios für qualitative und quantitative Effektivität sowie Effizienz aufbereitet und interpretiert. In Abschnitt D wurde herausgearbeitet, wie dieses Monitoring sinnvoller Weise mit einem Steuerungssystem verknüpft wird. Was nun bleibt, ist in dreierlei Hinsicht Bilanz zu ziehen:

- Erstens muss in Bezug auf Effizienz und Effektivität der Lehre noch einmal zusammenfassend dargestellt werden, wie das Land Mecklenburg-Vorpommern und sein Hochschulsystem insgesamt im bundesweiten Vergleich positioniert sind. Neben einer Analyse genereller Defizite gehört dazu auch die Ableitung von Vorschlägen für Maßnahmen, die das Land selbst ergreifen oder initiieren kann.
- Zweitens müssen die Ergebnisse für die einzelnen Hochschulen so aufbereitet werden, dass klar ist, welche Themen nun zum Gegenstand weiterer Analysen gemacht werden und welche Problemfelder damit auch Inhalt der Zielvereinbarungen sein werden.
- Drittens gilt es für das Monitoringsystem eine erste Bilanz nach dieser Erstanwendung zu ziehen und Vorschläge für das weitere Verfahren zu unterbreiten.

Um die Punkte 1 und 2 systematisch bearbeiten zu können, wurde ein Schema entwickelt, das in Tabellenform darstellt, wo Handlungs- und demzufolge auch weiterer Analysebedarf besteht. Dabei wird die Logik aus Abschnitt C aufgegriffen, die den vier Feldern der Portfolios unterschiedliche Prioritäten und Handlungserfordernisse zuordnet. Sowohl für das Land Mecklenburg-Vorpommern insgesamt als auch für einzelne Hochschulen kann nun abgeleitet werden, welche weiteren Analysen erforderlich sind und wo auf Landesebene Handlungserfordernisse und -möglichkeiten bestehen. Konkrete hochschulinterne Maßnahmen ergeben sich erst auf Basis hochschulinterner Analysen, sind also im jetzigen Stadium nicht möglich. Abschnitt 2 besteht daher nur aus den Handlungsbedarf-Tabellen sortiert nach Hochschulen, Abschnitt 1 umfasst die tabellarischen Auswertungen auf Länderebene und enthält zudem weitere Bewertungen und Verfahrensvorschläge. Beides ist ein Ausgangspunkt für die Zielvereinbarungsgespräche zwischen Ministerium und Hochschulen. Erster Schritt im Rahmen der Gespräche muss daher eine Verständigung über die aus den Tabellen abzulesenden Prioritäten sein.

Punkt 3 wird anschließend bearbeitet. Ein System von Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Monitoringsystems wird abgeleitet. Wesentlich ist dabei das

Verständnis dieser ersten Runde als eine Pilotrunde, auf deren Erfahrungsbasis nun das System optimiert wird. Dies ist zum einen eine rationale Vorgehensweise der schrittweisen Optimierung und Erzielung von Lerneffekten, ist zum anderen aber auch der Tatsache geschuldet, dass bisher bei der Entwicklung des Systems nur in einem einzigen Workshop die Hochschulen gehört und einbezogen werden konnten. Für die Akzeptanz des Systems und der Verfahren ist die Partizipation und Mitgestaltung der Hochschulen allerdings unabdingbar, weswegen dringend zu weiteren Abstimmungsrunden geraten wird.

## 1. Mecklenburg-Vorpommern insgesamt

### 1.1. Universitäten

a) Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – MV gesamt (Uni)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamt- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- esamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Tw.					X		
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Tw.							X
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

b) Ingenieurwissenschaften – MV gesamt (Uni)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Nein							
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

c) Naturwissenschaften und Mathematik – MV gesamt (Uni)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Nein							
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

d) Sprach- und Kulturwissenschaften – MV gesamt (Uni)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Ja	X			X			
	Studiendauer- Lehrangebot	Ja	X				X		
	Studiendauer- Betreuung	Tw.	X						
	Studiendauer- Infrastruktur	Ja	X						X
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

e) Medizin – MV gesamt (Uni)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer Gesamturteil	Tw.	X						
	Studiendauer- Lehrangebot	Tw.	X						
	Studiendauer- Betreuung	Tw.	X						
	Studiendauer- Infrastruktur	Tw.	X						
Relative Effizienz	unzureichend	Ja							

*Zusammenfassende Bewertung für die Lehre an den Universitäten von Mecklenburg-Vorpommern:*

1. Mit Blick auf die quantitative und qualitative Effektivität ist Mecklenburg-Vorpommern mit seinen Universitäten gut aufgestellt. Im bundesweiten Vergleich gibt es praktisch keinerlei Handlungsbedarf in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, in den Ingenieurwissenschaften und in den Naturwissenschaften sowie der Mathematik. Lediglich die ungünstigen Bewertungen von Lehrangebot und Infrastruktur in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bedürfen weiterer Analysen. Eine hohe qualitative Effektivität verzeichnet auch die Medizin an den beiden Universitäten des Landes, wobei hier eine deutlich erhöhte Studiendauer auffällt. Weitere Analysen mit dem Ziel Gegenmaßnahmen zu erarbeiten werden erforderlich sein.

2. Sowohl mit Blick auf die qualitative als auch die quantitative Effizienz ergeben sich in den Sprach- und Kulturwissenschaften dringende weiterführende Analyse- und vermutlich auch zeitnahe Handlungsbedarfe. Auf beiden Dimensionen weisen die Hochschulen von Mecklenburg-Vorpommern in dieser Betrachtung schlechte Werte und eine suboptimale Positionierung auf.

3. Mit Blick auf die relative Effizienz (also im Vergleich zu anderen Ländern) ist lediglich die Medizin ungünstig aufgestellt. Die vergleichsweise hohen Kosten je Absolvent bedürfen unbedingt weiterer Analysen – insbesondere angesichts des hohen Gewichts, das die Medizin in Mecklenburg-Vorpommern hat.

## 1.2. Fachhochschulen

### a) Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – MV gesamt (FH)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer- Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Tw.	X						
	Studiendauer- Lehrangebot	Ja	X				X		
	Studiendauer- Betreuung	Tw.	X						
	Studiendauer- Infrastruktur	Tw.	X						
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

b) Ingenieurwissenschaften – MV gesamt (FH)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Tw.					X		
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

*Zusammenfassende Bewertung für die Lehre an den Fachhochschulen von Mecklenburg-Vorpommern:*

1. Mit Blick auf die quantitative und qualitative Effektivität ist Mecklenburg-Vorpommern mit seinen Fachhochschulen in den Ingenieurwissenschaften gut aufgestellt. Im bundesweiten Vergleich gibt es praktisch keinerlei Handlungsbedarf in diesem Bereich, allenfalls die schlechten Bewertungen des Lehrangebotes könnten Anlass für weitere Analysen sein.
2. In den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften besteht vor allem mit Blick auf die quantitative Effizienz, besonders die Studiendauern, dringender Erklärungsbedarf. Die Werte sind im bundesweiten Vergleich deutlich erhöht – ein Bild, was sich auch bei den Einzelauswertungen nach Hochschulen ergibt.
3. Mit Blick auf die Effizienz besteht zumindest kein akuter Handlungsbedarf, sehr wohl aber die Notwendigkeit weiterer Beobachtung.



→ *Handlungserfordernisse und Möglichkeiten des MBWK (in Kooperation mit den Hochschulen)*

Über die vorstehend gelisteten Problemkreise, die im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche einer Lösung zugeführt werden müssen, hinaus ergeben sich aus den Auswertungen der Einzelergebnisse je Hochschule wenigstens drei weitere Befunde, die Handlungsnotwendigkeiten auch und gerade auf Landesebene erkennen lassen:

1. Die in vielen Fächergruppen und in beiden Hochschultypen zu beobachtende niedrige Zahl von Absolventen je Studienplatzäquivalent deutet unter anderem auf einen erhöhten Schwund von Studierenden in Mecklenburg-Vorpommern hin. Da nicht klar ist, worin dieser besteht – Abbrecher oder Wechsler – fällt eine Bewertung und die Ableitung von Handlungsmaßnahmen schwer. Ein wichtiger Schritt wäre eine vertiefende Analyse der Problematik. Hier bietet zum einen HIS eine Lösung, mit der auch Alterskohorten hinsichtlich des spezifischen Schwundes analysiert werden können. Zum anderen könnte mit den Hochschulen gemeinsam ein System der individuellen Nachverfolgung von Exmatrikulationen ohne Abschluss erfolgen, dito von nicht erfolgten Rückmeldungen. Die Problemlage ist gravierend und die Implementierung weiterführender Analysemechanismen im vorstehenden Sinne wird dringend empfohlen.

2. In weiten Teilen der Fächergruppen an Mecklenburg-Vorpommerns Hochschulen ist zudem eine sehr geringe Auslastung zu beobachten. Dahinter mag sich auch der vorstehend diskutierte Schwund verbergen. Tatsache ist, teilweise entgegen guter Qualitätsbewertungen entweder nicht genug Studierende im Land verbleiben oder nicht genug Studierende ins Land kommen. Das erste ist in erster Linie ein Bindungsproblem, das zweite wäre ein Akquiseproblem. Beides kann und muss mit Methoden und Instrumenten des Marketing behandelt werden. Die Hochschulen entfalten hier erste Aktivitäten und sind aufgefordert, wo immer möglich in dieser Frage zu kooperieren. Es ist aber auch angeraten zu überlegen, wie das Marketing für die Studienangebote durch das Standortmarketing oder ein bildungs- und forschungsspezifisches Regionalmarketing des Landes bzw. des MBWK unterstützt werden kann. Dadurch könnten sowohl Studienanfänger- als auch in der Folge Studierenden- und Absolventenzahlen verbessert werden.

3. Für den Schwund bzw. zu geringe Anfängerzahlen an den Hochschulen könnte auch ein als ungünstig empfundenenes Lehrangebot verantwortlich sein. In den Analysen der einzelnen Hochschulen tauchen immer wieder diesbezügliche Hinweise auf. Möglicherweise ist gerade

in Kombination mit dem Standort eine besondere Qualität auch im Lehrangebot erforderlich, wollen die Hochschulen im Wettbewerb um Studierende erfolgreich sein. Auch hier könnten weitere Aktivitäten des MBWK ansetzen. Es sei ausdrücklich angemerkt, dass nicht unbedingt mehr Konzentration zu besseren Angeboten führt, es kann gerade auch die standortbezogene Diversität sein, die besonders attraktive Lehrangebote ermöglicht. Oder das Lehrangebot könnte über Kooperationen verbessert werden. Hinter dem Indikator „verbirgt“ sich zudem die Studienorganisation – d.h. auch Defizite an dieser Stelle können den beobachteten Wert verursacht haben. Das MBWK könnte für die Aspekte des Lehrangebots beispielsweise durch entsprechende Festlegungen in den Zielvereinbarungen Benchmarking-Prozesse mit Best-Practice-Beispielen aus Hochschulen anderer Länder initiieren.

## 2. Hochschulen im Einzelnen (Nur Handlungsbedarfs-/Analysetabellen)

### 2.1. Universität Rostock

#### a) Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (HRO)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Tw.				X			
	Studiendauer- Lehrangebot	Tw.					X		
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Tw.							X
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Ja		X		X			
	Auslastung- Lehrangebot	Ja		X			X		
	Auslastung- Betreuung	Tw.		X					
	Auslastung- Infrastruktur	Ja		X					X
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Ja			X	X			
	Absolventen- Lehrangebot	Ja			X		X		
	Absolventen- Betreuung	Tw.			X				
	Absolventen- Infrastruktur	Ja			X				X
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

b) Ingenieurwissenschaften (HRO)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Nein							
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Tw.		X					
	Auslastung- Lehrangebot	Tw.		X					
	Auslastung- Betreuung	Tw.		X					
	Auslastung- Infrastruktur	Tw.		X					
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Tw.			X				
	Absolventen- Lehrangebot	Tw.			X				
	Absolventen- Betreuung	Tw.			X				
	Absolventen- Infrastruktur	Tw.			X				
Relative Effizienz	unklar	Tw.							

c) Naturwissenschaften und Mathematik (HRO)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Ja	X			X			
	Studiendauer- Lehrangebot	Ja	X				X		
	Studiendauer- Betreuung	Tw.	X						
	Studiendauer- Infrastruktur	Tw.	X						
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Ja		X		X			
	Auslastung- Lehrangebot	Ja		X			X		
	Auslastung- Betreuung	Tw.		X					
	Auslastung- Infrastruktur	Tw.		X					
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Ja			X	X			
	Absolventen- Lehrangebot	Ja			X		X		
	Absolventen- Betreuung	Tw.			X				
	Absolventen- Infrastruktur	Tw.			X				
Relative Effizienz	unzureichend	Ja							

d) Sprach- und Kulturwissenschaften (HRO)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Ja	X			X			
	Studiendauer- Lehrangebot	Ja	X				X		
	Studiendauer- Betreuung	Tw.	X						
	Studiendauer- Infrastruktur	Ja	X						X
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Ja		X		X			
	Auslastung- Lehrangebot	Ja		X			X		
	Auslastung- Betreuung	Tw.		X					
	Auslastung- Infrastruktur	Ja		X					X
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Ja			X	X			
	Absolventen- Lehrangebot	Ja			X		X		
	Absolventen- Betreuung	Tw.			X				
	Absolventen- Infrastruktur	Ja			X				X
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

e) Medizin (HRO)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Tw.					X		
	Studiendauer- Betreuung	Tw.						X	
	Studiendauer- Infrastruktur	Tw.							X

## 2.2. Universität Greifswald

### a) Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (HGW)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Nein							
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Tw.		X					
	Auslastung- Lehrangebot	Tw.		X					
	Auslastung- Betreuung	Tw.		X					
	Auslastung- Infrastruktur	Tw.		X					
Absolventen je SpÄ – Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Tw.			X				
	Absolventen- Lehrangebot	Tw.			X				
	Absolventen- Betreuung	Tw.			X				
	Absolventen- Infrastruktur	Tw.			X				
Relative Effizienz	gegeben	Nein							



b) Naturwissenschaften und Mathematik (HGW)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer Lehrangebot	Nein							
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Tw.		X					
	Auslastung- Lehrangebot	Tw.		X					
	Auslastung- Betreuung	Tw.		X					
	Auslastung- Infrastruktur	Tw.		X					
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Tw.			X				
	Absolventen- Lehrangebot	Tw.			X				
	Absolventen- Betreuung	Tw.			X				
	Absolventen- Infrastruktur	Tw.			X				
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

c) Sprach- und Kulturwissenschaften (HGW)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Tw.					X		
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Tw.		X					
	Auslastung- Lehrangebot	Ja		X			X		
	Auslastung- Betreuung	Tw.		X					
	Auslastung- Infrastruktur	Tw.		X					
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Tw.			X				
	Absolventen- Lehrangebot	Ja			X		X		
	Absolventen- Betreuung	Tw.			X				
	Absolventen- Infrastruktur	Tw.			X				
Relative Effizienz	unzureichend	Ja							

d) Medizin (HGW)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Nein							
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							

### 2.3. Fachhochschule Neubrandenburg

#### a) Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (NB)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Ja	X			X			
	Studiendauer- Lehrangebot	Ja	X				X		
	Studiendauer- Betreuung	Ja	X					X	
	Studiendauer- Infrastruktur	Ja	X						X
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Tw.				X			
	Auslastung- Lehrangebot	Tw.					X		
	Auslastung- Betreuung	Tw.						X	
	Auslastung- Infrastruktur	Tw.							X
Absolventen je SpÄ – Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Tw.				X			
	Absolventen- Lehrangebot	Tw.					X		
	Absolventen- Betreuung	Tw.						X	
	Absolventen- Infrastruktur	Tw.							X
Relative Effizienz	unzureichend	Ja							

b) Ingenieurwissenschaften (NB)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Tw.					X		
	Studiendauer- Betreuung	Tw.						X	
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Tw.		X					
	Auslastung- Lehrangebot	Ja		X			X		
	Auslastung- Betreuung	Ja		X				X	
	Auslastung- Infrastruktur	Tw.		X					
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Nein							
	Absolventen- Lehrangebot	Tw.					X		
	Absolventen- Betreuung	Tw.						X	
	Absolventen- Infrastruktur	Nein							
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

## 2.4. Fachhochschule Stralsund

### a) Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (HST)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Tw.	X						
	Studiendauer- Lehrangebot	Tw.	X						
	Studiendauer Betreuung	Tw.	X						
	Studiendauer- Infrastruktur	Tw.	X						
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Nein							
	Auslastung- Lehrangebot	Nein							
	Auslastun - Betreuung	Nein							
	Auslastung- Infrastruktur	Nein							
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Nein							
	Absolventen- Lehrangebot	Nein							
	Absolventen- Betreuung	Nein							
	Absolventen- Infrastruktur	Nein							
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

b) Ingenieurwissenschaften (HST)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Nein							
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer- Infrastruktur	Nein							
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Nein							
	Auslastung- Lehrangebot	Nein							
	Auslastung- Betreuung	Nein							
	Auslastung- Infrastruktur	Nein							
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Tw.			X				
	Absolventen- Lehrangebot	Tw.			X				
	Absolventen- Betreuung	Tw.			X				
	Absolventen- Infrastruktur	Tw.			X				
Relative Effizienz	unzureichend	Ja							

## 2.5. Hochschule Wismar

### a) Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (HWI)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Tw.	X						
	Studiendauer- Lehrangebot	Tw.	X						
	Studiendauer- Betreuung	Tw.,	X						
	Studiendauer- Infrastruktur	Tw.	X						
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Nein							
	Auslastung- Lehrangebot	Nein							
	Auslastung - Betreuung	Nein							
	Auslastung- Infrastruktur	Nein							
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolventen- Gesamturteil	Nein							
	Absolventen- Lehrangebot	Nein							
	Absolventen- Betreuung	Nein							
	Absolventen- Infrastruktur	Nein							
Relative Effizienz	gegeben	Nein							



b) Ingenieurwissenschaften (HWI)

		Handlungsbedarf?	Analysebedarf?						
			Studien- dauer	Auslastung	Absolventen	Gesamtur- teil	Lehrangebot	Betreuung	Infrastruktur
Studiendauer-Lehrqualitäts- Portfolios	Studiendauer- Gesamturteil	Nein							
	Studiendauer- Lehrangebot	Nein							
	Studiendauer- Betreuung	Nein							
	Studiendauer Infrastruktur	Nein							
Auslastungs-Lehrqualitäts- Portfolios	Auslastung- Gesamturteil	Tw.		X					
	Auslastung- Lehrangebot	Tw.		X					
	Auslastung- Betreuung	Tw.		X					
	Auslastung- Infrastruktur	Tw.		X					
Absolventen je SpÄ - Lehrqualitäts-Portfolios	Absolvente - Gesamturteil	Nein							
	Absolventen- Lehrangebot	Nein							
	Absolventen- Betreuung	Nein							
	Absolventen- Infrastruktur	Nein							
Relative Effizienz	gegeben	Nein							

### 3. Empfehlungen für den Umgang mit den Daten und zur Weiterentwicklung des Systems

#### 3.1. Empfehlungen zum Implementierungsprozess

Empfehlung 1: Das studienbezogene Monitoringsystem soll umgehend implementiert und als Input für die Zielvereinbarungen zwischen MBWK und den einzelnen Hochschulen verwendet und damit in die Steuerung integriert werden.

Mit den von HIS und CHE vorgelegten Datenreports und Berichten steht ein umfangreiches Set an Informationen über das Hochschulsystem Mecklenburg-Vorpommerns mit den aktuell verfügbaren Daten zur Verfügung. Diese Gelegenheit sollte unmittelbar genutzt werden, um auf dieser Basis zu einer ersten Runde von Zielvereinbarungen zu kommen, die auf den Monitoringergebnissen basieren.

Empfehlung 2: Das vorliegende Gutachten sowie die anschließenden Gespräche mit den Hochschulen sollten als ein Pilotvorhaben verstanden werden, das auch dazu dient, das System zu optimieren und weiterzuentwickeln.

Es ist klar, dass die vorgeschlagenen Informationen und Entscheidungshilfen noch Verbesserungspotenziale in sich tragen, denn sie wurden noch nicht in der praktischen Anwendung mit den Hochschulen getestet. Insoweit sollte zwar umgehend begonnen werden mit dem entworfenen Steuerungs-Monitoring-System zu arbeiten, andererseits sollte aber bewusst das Verständnis eines Pilotvorhabens entwickelt werden. Dementsprechend dient diese Runde also nicht nur der Optimierung der Lehre in den Hochschulen von Mecklenburg-Vorpommern sondern gleichzeitig dem „Finetuning“ des Monitoringsystems.

Empfehlung 3: Das studienbezogene Steuerungs- und Monitoringsystem soll zu einem umfassenden Gesamtsystem vor dem Hintergrund des gesamten Zielsystems des Landes weiterentwickelt werden.

Es ist ebenfalls klar, dass alleine auf Basis weniger lehrbezogener Ziele und Indikatoren keine Steuerung eines ganzen Hochschulsystems - und sei es auch noch so klein – erfolgen kann. Vielmehr muss es wie im Abschnitt B ausgeführt darum gehen, sowohl Ziel- als auch Indikatorensystem weiterzuentwickeln und so der deutlich umfangreicheren Rolle der

Hochschulen gerecht zu werden, die diese in Forschung und Entwicklung, in der Weiterbildung oder als Partner der am Standort angesiedelten Unternehmen oder ganz allgemein für die ökonomische Entwicklung der Region spielen.

Empfehlung 4: Parallel zur Ausdehnung der im Monitoring erfassten Ziele über weitere Module sollte bei den bereits bestehenden Modulen auf Basis der gemachten Erfahrungen eine Verschlinkung angestrebt werden. Dadurch bleibt die Komplexität des Gesamtsystems handhabbar.

Wenn alle Daten verfügbar wären, die ursprünglich vorgesehen waren, dann wären in dem vorliegenden Bericht insgesamt 12 Basisportfolios (1 x 3 x 4) für zwei Hochschultypen und fünf bzw. zwei Fächergruppen (x 7 = 84) auf Ebene von Hochschulen und Land insgesamt zu generieren gewesen (x 2 = 168). Die dann auszuwertenden 168 Portfolios hätten die vorstehenden Ausführungen noch weiter verkompliziert und sind von der Anzahl her mit Blick auf eine Ausweitung des Gesamtsystems des Monitorings so nicht tragbar. Schon bei der Auswertung der vorliegenden Portfolios konnte man sich mitunter des Gefühls nicht erwehren, redundante Informationen zu verarbeiten. Daher sollte nach dieser ersten Runde auch noch einmal klar geprüft werden, welche Portfolios noch notwendig sind und welche nicht. Eine zentrale Option dafür ist das Streichen der Länderebene und der Ersatz durch Referenzhochschulen (s.u.).

Empfehlung 5: Der Monitoringbericht sollte alle 2 Jahre erstellt und transparent gehandhabt werden, d.h. Ministerien, Parlament und Hochschulen zur Verfügung stehen.

Der Monitoringbericht ist kein staatliches Kontrollinstrument, sondern soll ein für alle Seiten nützliches und verwendbares Informationsinstrument sein. Hierin liegt auch eine wesentliche Begründung für die notwendige Komplexitätsreduktion: Der Monitoringbericht soll auch den Adressaten, zu deren Tagesgeschäft die Hochschulpolitik eben nicht zählt, einen guten ersten Eindruck von Stand und Leistungsfähigkeit des Hochschulsystems Mecklenburg-Vorpommerns geben.

### 3.2. Empfehlungen zur Optimierung der Systemgestaltung

Empfehlung 6: Anstelle oder wenigstens ergänzend zu den Vergleichen mit anderen Bundesländern oder Ländergruppen sollen Referenzhochschulen aufgenommen werden. Diese Referenzhochschulen müssen hochschul- und fächerspezifisch sein und können bspw. in ZV vereinbart werden.

Der bisherige Vergleich mit andern Bundesländern oder Ländergruppen kann nicht zufrieden stellen. Die Bedingungen in den verschiedenen Bundesländern sind einfach zu unterschiedlich, was die Interpretation immer wieder erschwert. Letztlich ist ein Hochschulsystem in seiner Leistungsfähigkeit nichts anderes als die Summe seiner Teile. Da zudem auf Ebene der einzelnen Hochschulen häufig die landesinternen Benchmarks fehlen (z.B. für Soziale Arbeit an der FH Neubrandenburg oder für die Ingenieurwissenschaften an der Uni Rostock) erscheint es sinnvoll fächergruppen- und hochschulspezifisch Referenzhochschulen von außerhalb Mecklenburg-Vorpommerns zu identifizieren und diese als externe Benchmarks zu verwenden.

Empfehlung 7: Anstelle oder wenigstens ergänzend zu einer Verwendung von Referenzhochschulen aus anderen Ländern wäre auch denkbar, zukünftig Universitäten und Fachhochschulen der gleichen Fachrichtungen gemeinsam auszuwerten und abzubilden.

Da es gerade in Mecklenburg-Vorpommern (z.B. in den Ingenieurwissenschaften) eine Arbeitsteilung in der Hinsicht gibt, dass beispielsweise die Fachhochschulen die Ausbildung in bestimmten Bereichen an Stelle der Universitäten oder als wesentliche Ergänzung zu deren Angebot übernehmen, ist zu überlegen, ob in diesen Fällen nicht auch – wenigstens mit Blick auf die Lehre – Universitäten und Fachhochschulen gemeinsam abgebildet werden können (oder gar müssen). Dies würde auch der Neuordnung des Verhältnisses der Hochschultypen untereinander Rechnung tragen, die mit der Umstellung auf Bachelor- und Master-Abschlüsse einhergeht.

Empfehlung 8: Die Dimensionen der Portfolios sollten auf Notwendigkeit und Aussagekraft überprüft werden.

Während die gebildeten Indizes der qualitativen Effektivität teilweise deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Studierenden offen legen, scheinen Auslastung und Absolventenzahlen je Studienplatzäquivalent ähnliches zu messen und beide suboptimal zu sein. Es bleibt nach wie vor zu prüfen, ob nicht ein klarer und tragfähiger Indikator für den Studienerfolg gefunden werden kann.

Empfehlung 9: Ein Indikator für die aktuelle Nachfrage nach Studienangeboten in Mecklenburg-Vorpommern sollte eingeführt werden.

Bisher ist es nur schwer möglich, geringe Auslastungen näher hinsichtlich der denkbaren Ursachen „keine Nachfrage“ oder „Abwanderung“ zu untersuchen. Damit ist es auch schwer zu klären, worauf die offenbar in weiten Teilen unzureichende Primär- und Sekundärnachfrage nach Studienangeboten in Mecklenburg-Vorpommern zurückzuführen sind. Dazu könnten Zahlen von Studienbewerbern, Studienanfängern oder auch Hochschulzugangsberechtigten verwendet werden.

Empfehlung 10: Die zentralen Marketingprobleme der Hochschulen aus Mecklenburg-Vorpommern müssen mit in das Monitoring aufgenommen werden.

Mecklenburg-Vorpommern hat wenigstens drei (Marketing-)Probleme: erstens eine hohe Abwanderung von Studienanfängern, zweitens eine geringe Zuwanderung von Anfängern nach Mecklenburg-Vorpommern und drittens offenbar schlechte Bindungswerte im Hauptstudium. Diese Effekte müssen hinsichtlich ihres Ausmaßes bestimmbar werden, anders sind auch hier keine Maßnahmen sinnvoll konzipierbar.

Empfehlung 11: Die verwendeten Daten müssen von hoher Qualität sein.

Bisher wurden die Daten so verwendet, wie sie vorlagen. Das hat an einigen Stellen zu Einbußen in der Datenqualität geführt. Beispielsweise mussten als Effizienzindikator die laufenden Grundmittel auf Länderebene herangezogen werden, da dort andere (und besser Kostendaten) nicht verfügbar waren. In einigen Teilen ist die Aufschlüsselung der Daten auf

Fächer- oder Fächergruppenebene noch unzureichend. Wo hier mit wenig Aufwand mehr Präzision erreichbar ist, sollte das getan werden. Weiterhin gibt es offenbar in einzelnen Datenbeständen noch Inkonsistenzen, die teilweise in nicht plausiblen Werten bei Aggregation oder Disaggregation von Daten bestehen. Es gilt für die ausgewählten Daten hier eine Verbesserung (Einheitlichkeit, Differenzierung, ...) zu erreichen.

Empfehlung 12: Neben absoluten/statischen Werten ist es erforderlich auch Betrachtungen im Zeitverlauf vorzunehmen.

Mit Blick auf den Status Quo sind die vorliegenden Daten gut geeignet, ein realistisches Bild zu zeichnen. Diese Daten sollten aber in zukünftigen Runden des Monitorings mit den jeweils aktuellsten Daten verglichen werden. Damit wird auch erkenntlich, ob sich im Zeitverlauf Besserungen im intendierten Sinne ergeben.

### **3.3. Empfehlungen zum Steuerungsverständnis**

Empfehlung 13: Der abgeleitete Zielkatalog sollte für jede Art der staatlichen Aktivität im Hochschulsektor die Basis bilden.

Im Abschnitt B wurde ausgehend von einem Policy-Paper des MBWK ein umfassender Zielkatalog für den Hochschulsektor in Mecklenburg-Vorpommern erarbeitet. Der bisherige Entwurf des Monitoringsystems bezieht sich darauf. Es ist klar, dass ein konsistentes Monitoring und eine adäquate Steuerung nur gelingen können, wenn sich das Handeln der Akteure auf einen in sich stimmigen Zielkatalog stützt. Der vorgeschlagene Zielkatalog sollte daher zukünftig allen Entscheidungen zu Grunde gelegt werden,

Empfehlung 14: Das vorgeschlagene Verfahren ist kein reines Verfahren der „Defizitidentifikation“, sondern ein „Warnsystem“. Es geht darum, die Gegenstände der Aushandlung zwischen Staat und Hochschule zu fokussieren und Verantwortlichkeiten für Defizite richtig zuzuordnen. Damit soll das System die Hochschulautonomie garantieren und autonomiegerechte staatliche Steuerung ermöglichen.

Häufig zeigen die Ergebnisse, dass Ursachen außerhalb der Hochschulen bspw. in den Standortbedingungen zu suchen sind. In dem Fall muss in den ZV-Gesprächen anders damit

umgegangen werden als beispielsweise bei Qualitätsdefiziten in der Lehre. Ggf. ist auch nach Wegen zu suchen, wie diese Defizite mit in das Monitoring einbezogen werden können. In jedem Falle dient die vorgestellte Portfolioanalyse auch dem Zweck, „Fehlverhalten“ der Hochschulen auszuschließen. Damit ist klar, dass es nicht nur um einseitige Schuldzuweisungen in Richtung der Hochschulen geht, sondern um eine klare Abgrenzung von Verantwortlichkeiten.

Empfehlung 15: Zielvereinbarungen sollten nur für eine begrenzte Zahl der Portfolios entsprechend der Prioritäten des Landes durchgeführt werden. In jedem Fall sollte zunächst eine Auswahl entlang der Gefährdungsbereiche (siehe Empfehlung 14) erfolgen.

Es ist überhaupt nicht sinnvoll, sich in Zielvereinbarungsgesprächen in Details oder auf „Nebenkriegsschauplätzen“ zu verlieren. Die Gespräche sollten wie unter Punkt 2 dieses Abschnitts erläutert auf die wesentlichen Problembereiche fokussieren. Das bedeutet, dass auch nur ein vergleichsweise kleiner Teil der Portfolios überhaupt diskutiert werden muss. Neben einer höheren Effizienz im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche dürfte ein derartiges Vorgehen zudem die Umsetzungswahrscheinlichkeit der vereinbarten Maßnahmen im betrachteten Zeitraum erhöhen.

Empfehlung 16: Formelgebundene Mittelvergabe und damit automatisierte Reaktion auf Indikatoren sollte vom vorgeschlagenen lehrbezogenen Planungs-Analyse-Vereinbarungssystem klar abgegrenzt werden. Das entwickelte Analysetool ist nicht auf automatisierte Reaktionen ausgerichtet.

Die bisherige Diskussion dürfte hinreichend deutlich gemacht haben, dass auch die besten Daten und Entscheidungshilfen eine tiefer gehende Problemanalyse nicht ersetzen können. D.h. die Frage, was zu tun ist, kann nur auf Hochschulebene sinnvoll bearbeitet und beantwortet werden. Vor diesem Hintergrund wäre es gefährlich, die hier verwendeten Indikatoren im Rahmen eines Formelsystems unmittelbar mit Konsequenzen zu verknüpfen. Fehlallokationen wären die eine Gefahr, der Verlust der mit den Zielvereinbarungen verbundenen Präzision und Passgenauigkeit der vereinbarten Maßnahmen in jedem Falle so nicht hinnehmbar.

Empfehlung 17: Parallel zur Entwicklung des Monitorings sollte das Steuerungssystem des Landes, insbesondere die Bemessung der Globalbudgets optimiert werden.

Zielvereinbarungen werden zwar erprobt, sind aber bisher nicht klar als Element der Budgetbemessung im Steuerungssystem verankert. Die vorgeschlagenen Portfolioanalysen sind in ihrer Anwendung jedoch eng mit der Zielvereinbarung verzahnt; hier muss gleichzeitig ein funktionsfähiges und kontinuierlich angewandtes Steuerungsinstrument entstehen. Förderlich scheint zudem die Bildung eines „Innovationspools“ des Landes, um die Zielvereinbarungen finanziell zu unterstützen.



## **F. Anhang – CHE-Datenreport**

### **Tabellen**

1. Universitäten
  - 1a. Ingenieurwissenschaften (2004)
  - 1b. Geisteswissenschaften (2004)
  - 1c. Mathematik und Naturwissenschaften (2003)
  - 1d. Medizin (2003)
  - 1e. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (2002)
  
2. Fachhochschulen
  - 2a. Ingenieurwissenschaften (2004)
  - 2b. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (2002)

## 1a. Ingenieurwissenschaften (2004)

### Statistiken

	Vergleich MV vs. FL West und Ost und Stadtstaaten			
	FL West	FL Ost (ohne	Stadtstaaten	MV
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Studienorganisation	2,1	1,9	2,1	1,7
Praxisbezug	2,8	2,8	2,8	2,7
Kontakt Lehrende	2,0	1,9	2,2	1,9
Kontakt Studierende	2,0	2,0	2,0	2,1
Fachstudienberatung	2,4	2,2	2,4	2,0
Arbeitsmarktbezug	2,7	2,6	2,6	2,6
Betreuung	2,1	2,0	2,1	1,9
Audiovisuelle Medien	2,7	2,7	2,9	2,5
Räume	2,1	2,1	2,0	2,3
Labore	2,0	1,9	2,0	1,9
Studentische Arbeitsplätze	2,5	2,1	2,6	1,9
Praktikumsräume	2,3	2,0	2,2	1,9
Bibliotheken	2,1	2,0	2,3	1,9
Computerarbeitsplätze	2,3	2,2	2,4	1,7
e-learning	2,2	2,2	2,2	2,1
Lehrangebot	2,6	2,5	2,6	2,6
Gesamturteil Studierendensituation	2,0	2,0	2,2	1,9

## 1b. Geisteswissenschaften, Universitäten (2004)

### Statistiken

	Vergleich MV vs. FL West und Ost und			
	FL West	FL Ost	Stadtstaat	MV
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Studienorganisation	2,9	2,9	3,1	2,6
Praxisbezug	3,3	3,1	3,2	2,4
Kontakt Lehrende	2,3	2,4	2,6	2,0
Kontakt Studierende	2,4	2,5	2,7	2,4
Fachstudienberatung	2,7	2,6	2,9	2,2
Arbeitsmarktbezug	3,4	3,6	3,4	3,6
Betreuung	2,4	2,5	2,7	2,2
Audiovisuelle Medien	3,3	3,4	3,4	3,2
Räume	3,3	3,4	3,7	3,5
Labore	2,6	2,3	3,3	2,0
Therapieräume	2,5	2,3	3,0	2,1
Studentische Arbeitsplätze	3,1	3,1	3,5	3,1
Praktikumsräume	3,0	2,8	3,2	2,3
Bibliotheken	2,5	2,6	2,7	2,3
Computerarbeitsplätze	2,9	2,9	2,9	2,5
e-learning	2,5	2,4	2,6	2,4
Lehrangebot	3,1	3,1	3,3	3,0
Gesamturteil Studierendensituation	2,9	3,0	3,2	2,7

### 1c. Mathematik und Naturwissenschaften, Universitäten (2003)

#### Statistiken

	Vergleich MV vs. FL West und Ost und			
	FL	FL Ost	Stadtst	MV
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Studienorganisation	2,2	2,0	2,2	2,0
Praxisbezug	2,8	2,5	2,7	2,5
Kontakt Lehrende	2,2	2,0	2,3	2,0
Kontakt Studierende	2,1	2,1	2,2	2,1
Fachstudienberatung	2,6	2,4	2,5	2,3
Arbeitsmarktbezug	3,0	2,7	2,9	2,7
Betreuung	2,2	2,1	2,2	2,2
Audiovisuelle Medien	3,1	3,0	3,1	3,2
Räume	2,4	2,2	2,6	2,3
Labore	2,3	2,0	2,6	2,2
Studentische Arbeitsplätze	2,6	2,2	2,9	2,3
Praktikumsräume	2,5	2,1	2,6	2,4
Bibliotheken	2,3	2,4	2,5	2,0
Computerarbeitsplätze	2,4	2,3	2,6	2,3
e-learning	2,5	2,4	2,6	2,6
Lehrangebot	2,8	2,6	2,8	2,7
Gesamturteil Studierendensituation	2,4	2,2	2,5	2,2

### 1d. Medizin, Universitäten (2003)

#### Statistiken

	Vergleich MV vs. FL West und Ost und			
	FL West	FL Ost	Stadtstaat	MV
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Studienorganisation	2,5	1,8	2,9	1,9
Praxisbezug	3,2	2,7	3,5	2,7
Kontakt Lehrende	3,0	2,3	3,6	2,2
Kontakt Studierende	2,4	2,1	3,0	2,3
Fachstudienberatung	3,2	2,6	3,7	2,6
Arbeitsmarktbezug	3,2	2,8	3,9	2,7
Betreuung	3,0	2,4	3,4	2,3
Audiovisuelle Medien	3,0	2,8	3,6	2,4
Räume	2,5	2,0	2,9	2,1
Labore	2,7	1,9	2,9	2,2
Studentische Arbeitsplätze	2,9	2,0	3,2	2,1
Praktikumsräume	2,7	2,0	2,8	2,1
Bibliotheken	2,6	2,4	2,7	2,0
Computerarbeitsplätze	2,8	2,6	3,0	2,3
e-learning	2,6	2,5	2,9	2,4
Lehrangebot	3,0	2,5	3,4	2,5
Verzahnung Vorklinik-Klinik	3,7	3,1	4,3	3,1
Betreuung im Patientenunterricht	2,7	2,2	3,1	2,2
Behandlungsräume	2,6	2,1	3,0	2,2
Gesamturteil Studierendensituation	2,8	2,1	3,5	2,1

**1e. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universitäten (2002)**

**Statistiken**

	Vergleich MV vs. FL West und Ost und			
	FL West	FL Ost	Stadtstaat	MV
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Studienorganisation	2,3	2,3	2,7	2,0
Kontakt Lehrende	2,6	2,4	2,9	1,9
Kontakt Studierende	2,3	2,3	2,7	2,0
Fachstudienberatung	2,7	2,6	2,9	2,2
Arbeitsmarktbezug	3,1	3,2	3,3	3,1
Betreuung	2,5	2,4	2,8	2,0
Audiovisuelle Medien	3,4	3,6	3,8	3,4
Räume	2,8	2,6	3,4	2,3
Bibliotheken	2,4	2,6	2,9	2,2
Computerarbeitsplätze	2,7	2,7	3,0	2,3
e-learning	2,2	2,1	2,3	2,0
Lehrangebot	3,0	3,0	3,2	2,9
Gesamturteil Studierendensituation	2,5	2,5	2,9	2,2

## 2a. Ingenieurwissenschaften, Fachhochschulen (2004)

### Statistiken

	Vergleich MV vs. FL West und Ost und			
	FL West	FL Ost	Stadtstaat	MV
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Studienorganisation	2,2	2,0	2,4	1,8
Praxisbezug	2,5	2,5	2,7	2,4
Kontakt Lehrende	2,1	2,1	2,4	1,9
Kontakt Studierende	2,1	2,0	2,3	1,9
Fachstudienberatung	2,6	2,4	3,0	2,3
Arbeitsmarktbezug	2,6	2,8	3,0	2,7
Betreuung	2,3	2,4	2,7	2,1
Audiovisuelle Medien	2,8	2,9	3,3	2,7
Räume	2,3	1,9	2,7	1,9
Labore	2,2	1,7	2,6	1,7
Studentische Arbeitsplätze	2,7	2,1	3,0	2,0
Praktikumsräume	2,3	2,0	2,5	1,9
Bibliotheken	2,5	2,3	2,6	2,0
Computerarbeitsplätze	2,4	2,4	2,7	2,3
e-learning	2,5	2,5	2,7	2,4
Lehrangebot	2,9	2,8	3,2	2,7
Gesamturteil Studierendensituation	2,3	2,2	2,7	2,0

## 2b. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachhochschulen (2002)

### Statistiken

	Vergleich MV vs. FL West und Ost und			
	FL West	FL Ost	Stadtstaat	MV
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Studienorganisation	2,2	2,3	2,4	2,0
Praxisbezug	2,9	3,1	2,9	2,8
Kontakt Lehrende	2,2	2,2	2,4	2,0
Kontakt Studierende	2,0	2,0	2,2	2,0
Fachstudienberatung	2,6	2,6	2,7	2,4
Arbeitsmarktbezug	2,6	2,8	3,0	2,5
Betreuung	2,4	2,5	2,6	2,2
Audiovisuelle Medien	3,1	3,0	3,5	2,8
Räume	2,4	2,2	2,9	2,1
Bibliotheken	2,7	2,6	2,9	2,2
Computerarbeitsplätze	2,6	2,6	2,9	2,4
e-learning	2,5	2,5	2,6	2,4
Lehrangebot	2,6	2,7	2,9	2,5
Gesamturteil Studierendensituation	2,4	2,5	2,8	2,2

## **Grafiken**

1. Universitäten
  - 1a. Ingenieurwissenschaften (2004)
  - 1b. Geisteswissenschaften (2004)
  - 1c. Mathematik und Naturwissenschaften (2003)
  - 1d. Medizin (2003)
  - 1e. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (2002)
  
2. Fachhochschulen
  - 2a. Ingenieurwissenschaften (2004)
  - 2b. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (2002)

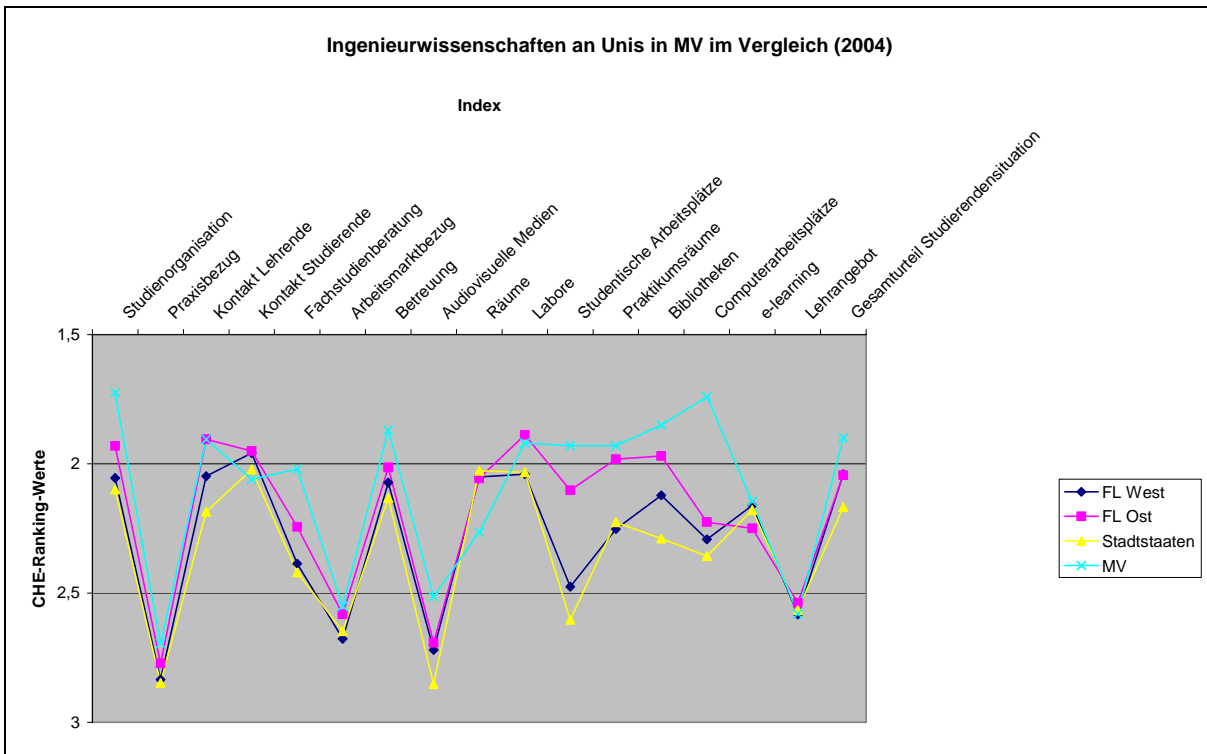


Abbildung 1a. Ingenieurwissenschaften Universitäten (2004)

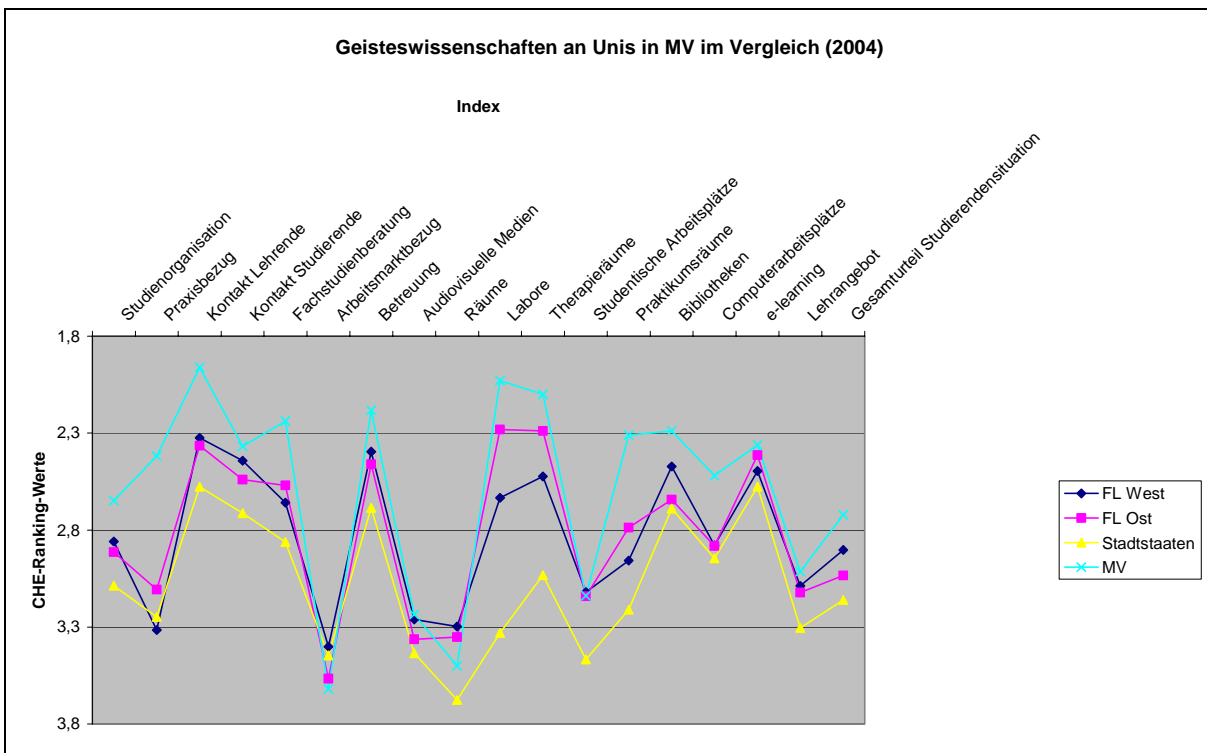


Abbildung 1b. Geisteswissenschaften Universitäten (2004)

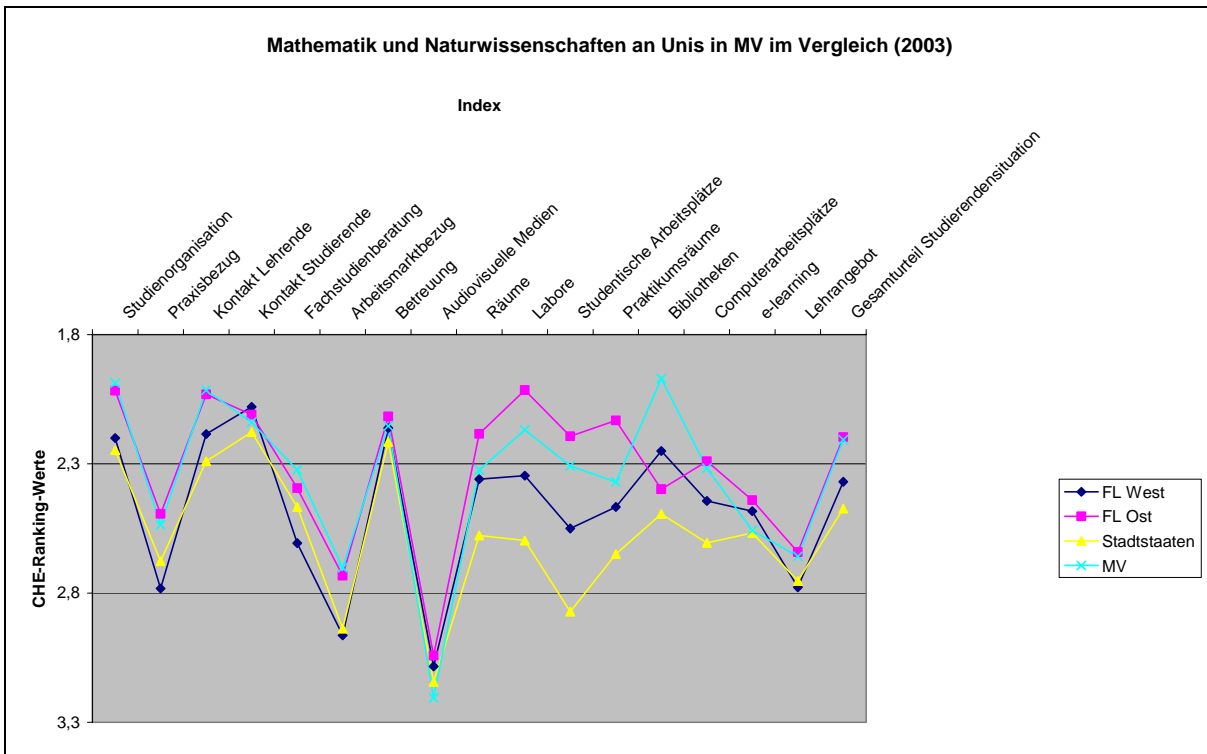


Abbildung 1c. Mathematik und Naturwissenschaften Universitäten (2003)

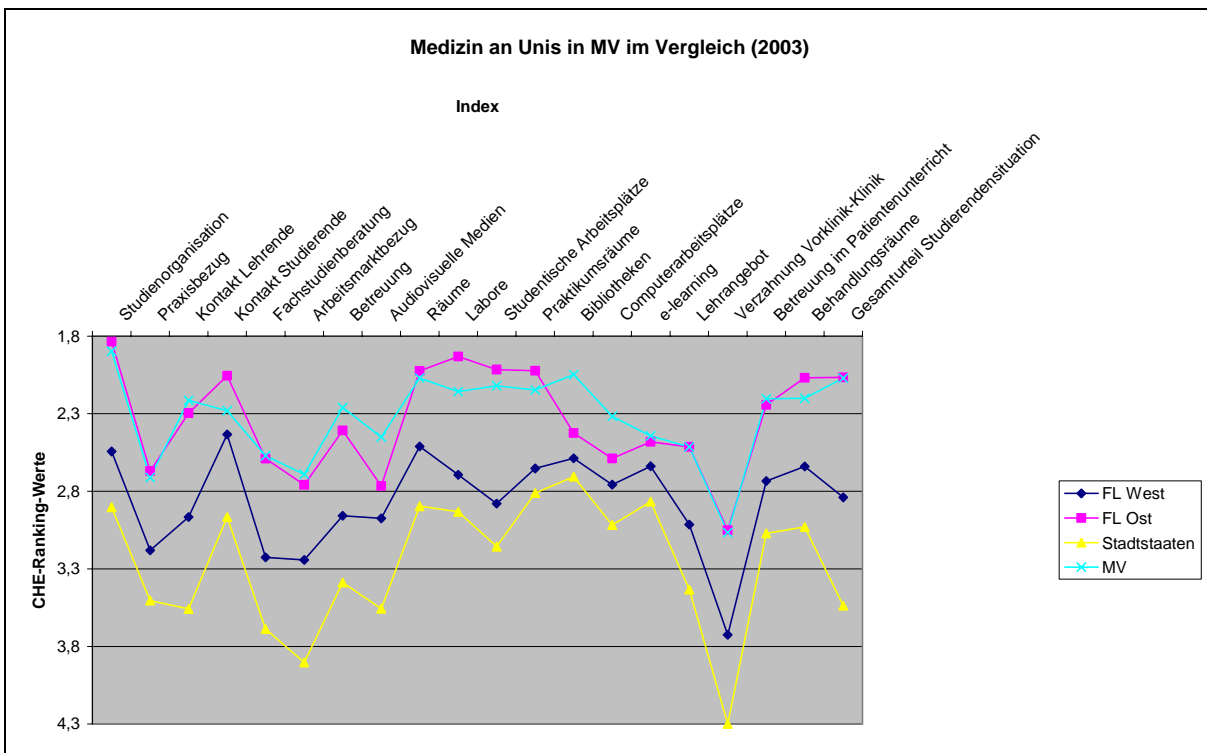


Abbildung 1d. Medizin Universitäten (2003)



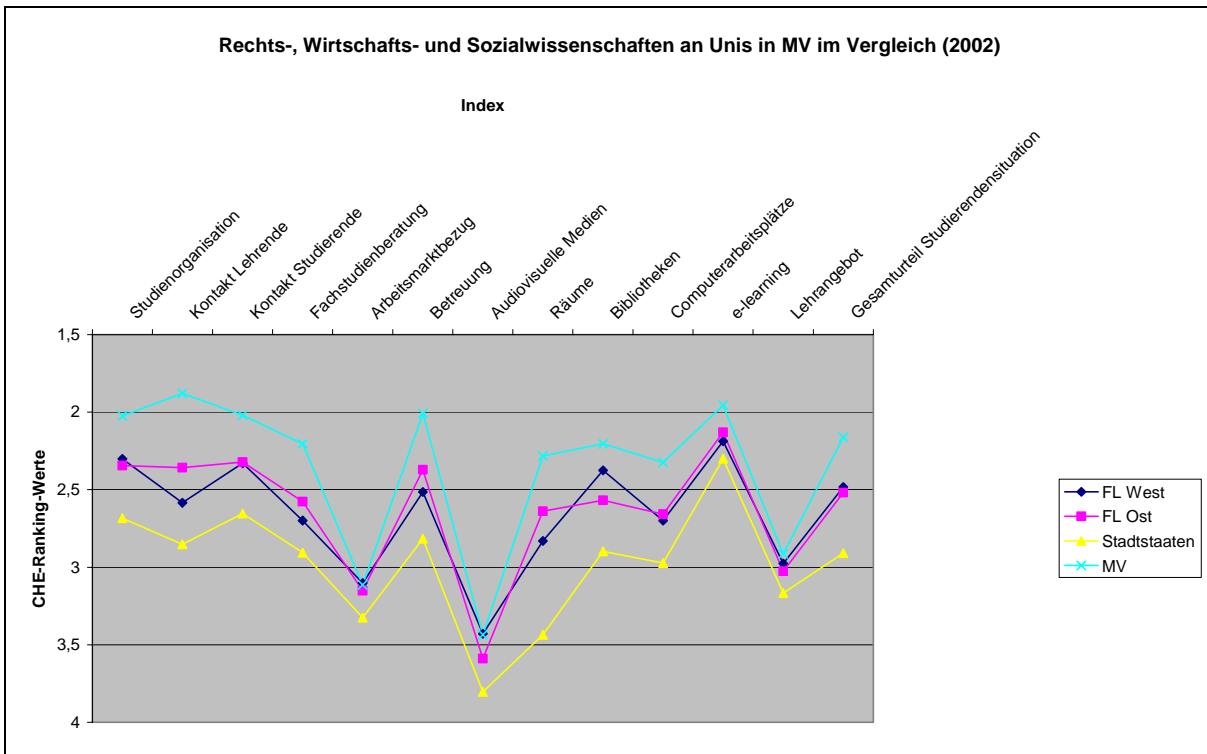


Abbildung 1e. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Universitäten (2002)

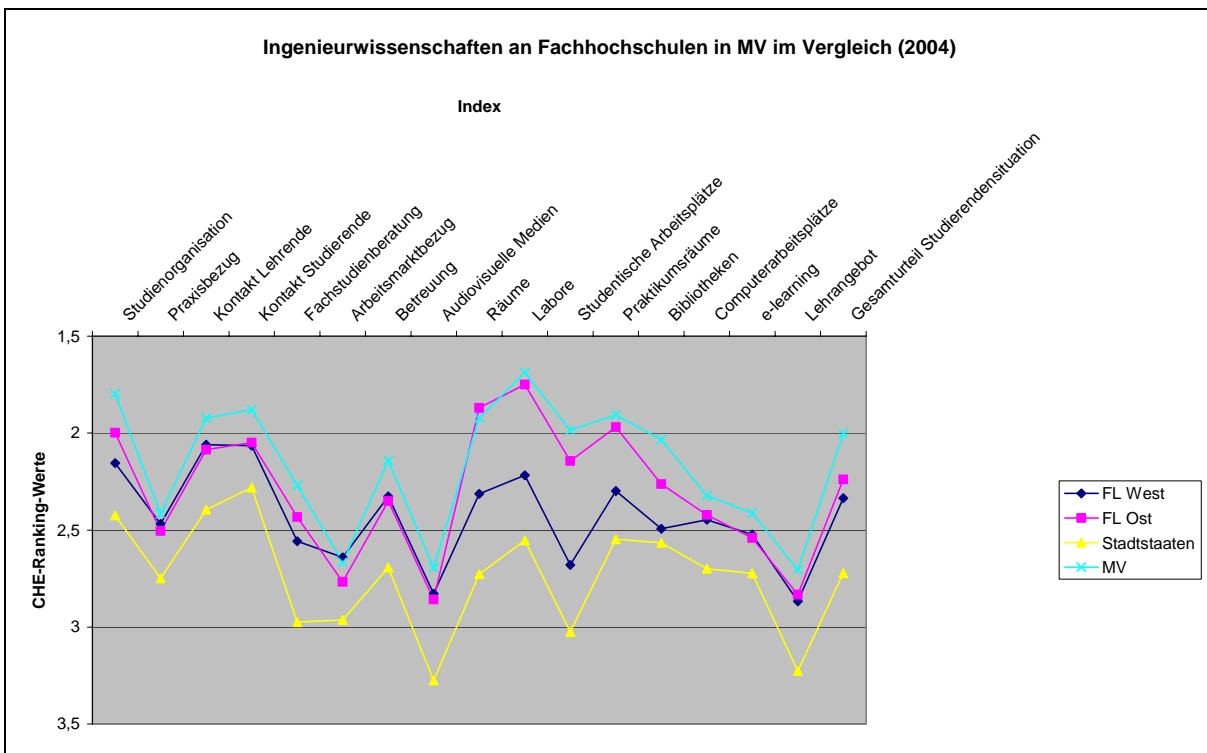


Abbildung 2a. Ingenieurwissenschaften Fachhochschulen (2004)

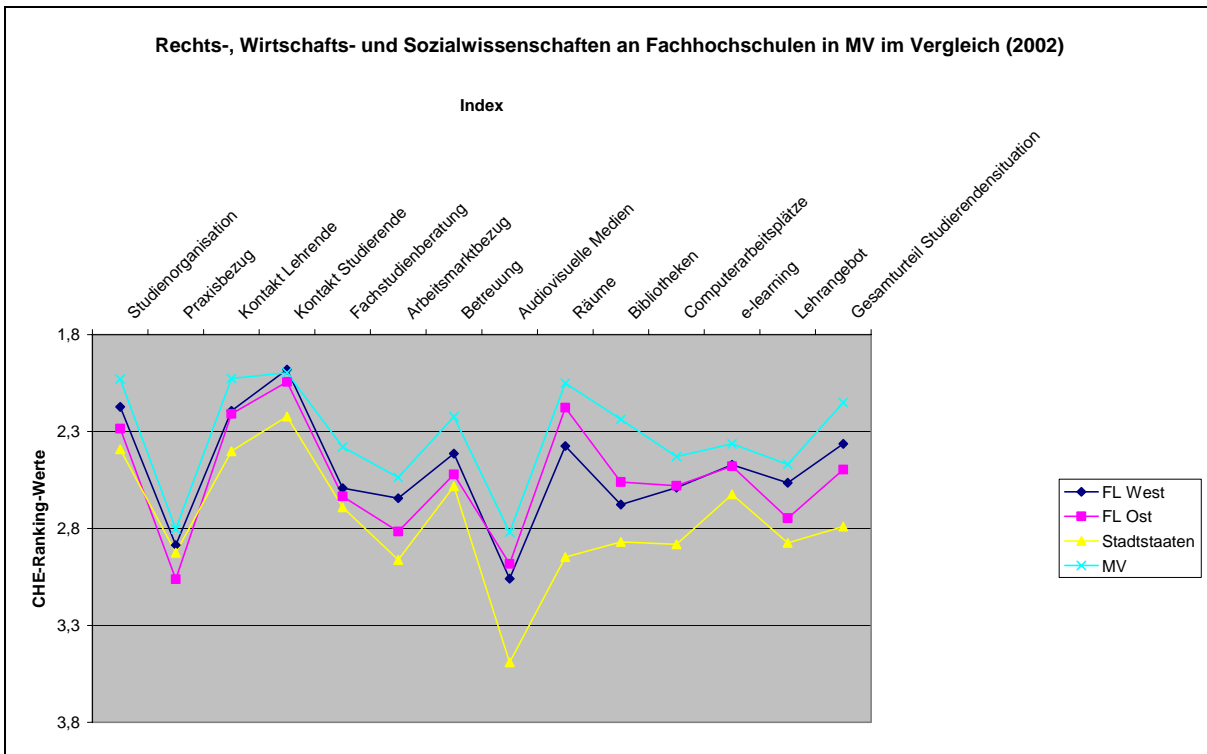


Abbildung 2b. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Fachhochschulen (2002)