

# KURZ- INFORMATION

# HIS



HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM, GOSERIEDE 9, 30159 HANNOVER

Dezember 2003

**A 9 / 2003**

## **Internes und externes Hochschulcontrolling**

**HIS-Tagung  
vom 30. September - 01. Oktober 2003  
in Hannover**

Band 2

Michael Leszczensky (Hrsg.)

# Inhaltsverzeichnis

## Band 1

Vorwort.....	1
Zusammenfassung .....	3
Summary .....	6
Neue Steuerung im Hochschulbereich (M. Leszczensky).....	9
Hochschulsteuerung mit Performance Controlling (B. Sandberg) .....	17
Überlegungen zum Rechnungswesen von Hochschulen (J. Weichselbaumer).....	25
Systemunterstützung beim Hochschulcontrolling (S. Gutow).....	37
„COB für die ganze Hochschule“: HISQIS Modul COB (webCOB) (T. Walter) .....	41
Controlling an privaten Hochschulen: Das Beispiel Witten/Herdecke (P. Rumpel) .....	45
Ziele und Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung an der RWTH Aachen (V. Stryk).....	51
Ziele und Ausgestaltung der KLR an der Hochschule Harz (R. Thöricht).....	57
Anhang.....	61
Anhang 1: Tagungsprogramm .....	61
Anhang 2: Referentenliste.....	62

## Band 2

Vorwort.....	1
Zusammenfassung .....	3
Summary .....	6
Externes Hochschulcontrolling in Niedersachsen (D. Scharf / T. Schumacher).....	9
Kommunikationsorientiertes Hochschulcontrolling auf quantifizierter Basis: "Hochschulkonzept NRW 2010" (S. Heise) .....	15
Ergebnisverwertung in Berlin: Externes Berichtswesen auf der Ebene Staat-Hochschule (I. Strobel) .....	27
Berichts- und Controllinginstrumente auf der Ebene Staat-Hochschule; Beispiel: Freie Universität Berlin (W. Krieger) .....	39
Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL): Auftrag und Methodik (P. Jenker).....	51
Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL): Berichtssystem und Möglichkeiten der Ergebnisverwendung (F. Dölle).....	61
Anhang.....	72
Anhang 1: Tagungsprogramm .....	72
Anhang 2: Referentenliste.....	73

## Vorwort

Seit etwa einem Jahrzehnt sind Begriffe wie Stärkung von Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen, Verlagerung von staatlichen Kompetenzen auf die Hochschulen, Wettbewerb, Globalhaushalte, leistungsorientierte Mittelzuweisung, Evaluation von Forschung und Lehre usw. feste Bestandteile im hochschulpolitischen Diskussionsprozess. Der Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung und die daraus resultierende Autonomie der Hochschulen erfordern Neuausrichtungen in der Hochschulsteuerung. Neue Steuerung bedeutet in diesem Zusammenhang für die Wissenschaftsverwaltung, die Hochschulen **anders zu steuern** und nicht **Steuerungsverzicht**. Auch die Hochschulen sind gefordert, ihre bisherigen Steuerungskonzeptionen zu überdenken, um die neu gewonnenen Freiheiten nutzen zu können.

Seitens des **Staates** muss eine politisch verantwortete Steuerung schon aus Gründen demokratischer Legitimität und zur Sicherung der Bereitstellung öffentlicher Güter beibehalten werden. Der direkte und detaillierte staatliche Einfluss ist durch eine zielbezogene strategische Steuerung und den Aufbau eines Landeshochschulcontrollings zu ersetzen. Für die **Hochschulen** bedeutet mehr Autonomie auch, mehr Verantwortung für die Folgen eigener Entscheidungen übernehmen zu müssen. Damit einhergehende neue Leitungsstrukturen, die einen Beitrag zur professionalisierten Entscheidungsfindung leisten sollen, benötigen ebenfalls ein in sich geschlossenes Steuerungskonzept und verlässliche Datengrundlagen.

Sowohl die Wissenschaftsministerien als auch die Hochschulen sind derzeit sehr an der Fragestellung interessiert, wie die neuen Anforderungen an die Hochschulsteuerung in geeignete Konzepte des Hochschulcontrollings umzusetzen sind. **Hochschulcontrolling** darf sich dabei sowohl für die Ministerien als auch die Hochschulen nicht auf die Funktion der „Kontrolle“ beschränken. Vielmehr hat das Hochschulcontrolling die zielbezogene Steuerung zur Aufgabe. Zu beantworten ist in diesem Zusammenhang die Frage, welche dafür relevanten Informationen auf der Ebene der Ministerien und Hochschulen notwendig und

gegebenenfalls von den Hochschulen bereitzustellen sind.

Die Einführung neuer Instrumente des Hochschulcontrollings wurde in der Vergangenheit in allen Bundesländern stark forciert. Einen Schwerpunkt bildete dabei die Schaffung neuer haushaltsrechtlicher Rahmenbedingungen und – damit zusammenhängend – der Aufbau einer hochschulbezogenen Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Zunehmend rücken aktuell Fragen der Gestaltung von Berichtskonzepten und der Verwendung von KLR-Ergebnissen in den Blickpunkt. Dabei sind Aspekte hochschulinterner und -externer Steuerung sowie das von den Hochschulen gegenüber den Wissenschaftsressorts zu erfüllende Berichtswesen von erheblichem Interesse.

HIS hat die Dringlichkeit dieser Fragestellungen zum Anlass genommen, diese Themen am 30. September und 1. Oktober 2003 im Rahmen einer zweitägigen Tagung „**Internes und externes Hochschulcontrolling**“ in Hannover aufzugreifen. Für die Tagung konnte HIS Referentinnen und Referenten aus Hochschulen und Wissenschaftsministerien gewinnen, die den gegenwärtigen Stand des Hochschulcontrollings in Hochschulen und Ländern präsentierten. Das große Interesse an der Thematik kommt auch in der Zahl von 160 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Hochschulen und Wissenschaftsressorts zum Ausdruck, die zwei Tage lang gemeinsam um Antworten auf die dringlichsten Fragen des Hochschulcontrollings bemüht waren.

Die HIS GmbH freut sich, mit dieser Veröffentlichung der Vorträge die Inhalte der Tagung „Internes und externes Hochschulcontrolling“ auch einem breiteren Publikum zugänglich machen zu können. Unser Dank gilt allen Referentinnen und Referenten für ihre Bereitschaft, ihre Vorträge für die hier vorliegende Veröffentlichung zusätzlich in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt und die im Zuge der Vorbereitung der Veröffentlichung notwendigen Nachfragen mit Geduld beantwortet zu haben.

Dr. Michael Leszczensky

## Zusammenfassung

Am 30. September und 1. Oktober 2003 fand in Hannover eine zweitägige Tagung zum Thema „**Internes und externes Hochschulcontrolling**“ statt. Das Tagungsmotto wurde gewählt, um bewusst auf die sich verändernde Aufgabenteilung von Staat und Hochschulen aufmerksam zu machen. Die autonomen agierenden Hochschulen benötigen ein funktionsfähiges **internes Controlling**, um ihrer durch mehr Eigenverantwortlichkeit geprägten Rolle gerecht werden und dafür profunde Entscheidungsgrundlagen schaffen zu können. Der durch Verzicht auf Detailsteuerung entstehende Informationsbedarf staatlicher Instanzen kann nur durch ein **externes Controlling** gedeckt werden, das u.a. Vorgaben für die Berichtspflichten der Hochschulen gegenüber dem jeweiligen Land entwickeln muss.

Für die Tagung konnte HIS Referenten aus Hochschulen und Wissenschaftsministerien gewinnen, die den gegenwärtigen Stand des Hochschulcontrollings in Hochschulen und Ländern präsentierten. Übereinstimmend wurde festgestellt, dass die Kosten- und Leistungsrechnung an den Hochschulen eine wesentliche Informationsgrundlage für die Hochschulsteuerung darstellt. Die KLR ist dabei allerdings durch die Einführung weiterer Instrumente wie Evaluierung von Forschung und Lehre, Akkreditierung von Studiengängen, Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Budgetierung zu ergänzen. Die Suche nach dem richtigen Instrumentenmix ist dabei sowohl in den Hochschulen als auch in den Fachministerien noch nicht abgeschlossen.

Große Beachtung wurde der Problematik eines auf Ergebnissen der KLR aufbauenden Berichtswesens der Hochschulen an die Länderministerien geschenkt. Die Rolle der KLR als hochschulinternes Steuerungsinstrument wurde durchgängig betont. Andererseits hat der Staat bei fortschreitender Hochschulautonomie, die einhergeht mit globalisierten Hochschulhalten, ein Interesse an einer Berichtspflicht der Hochschulen, um die Verwendung der den Hochschulen zur Verfügung gestellten öffentlichen Mittel zu rechtfertigen. Die Ergebnisse des intern ausgerichteten Berichtswesens – i.w. die Kosten- und Leistungsrechnung – sind allerdings nicht hochschulübergreifend ver-

gleichbar. Für Steuerungszwecke kristallisiert sich jedoch zunehmend die Notwendigkeit des Vergleichs der Kosten und Leistungen von Hochschulen heraus. Hier bietet der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich, der von der HIS GmbH gegenwärtig für Hochschulen in sieben Bundesländern durchgeführt wird, eine mögliche Basis für einen gemeinsamen Berichtsrahmen.

In der hier vorliegenden zweiteiligen Publikation werden die im Rahmen der Tagung gehaltenen Vorträge einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Der erste Block dieses Diskurses widmet sich dem Controlling im Umfeld neuer Steuerung von Hochschulen. Im ersten Beitrag umreißt Dr. Michael **Leszczensky**, stellvertretender Abteilungsleiter der HIS GmbH, zunächst die Grundidee der neuen Steuerung im Hochschulsektor. Hochschulautonomie und Deregulierung bedingen auch eine Anpassung des Instrumentariums zur Steuerung. Er vertritt in diesem Zusammenhang die These, dass die leistungsorientierte Budgetbemessung für die Hochschulen, insbesondere in Form formelgebundener Mittelzuweisung, eines der bedeutendsten staatlichen Steuerungsinstrumente darstellt. In diesem Zusammenhang systematisiert er u.a. anhand der Kriterien Output- und Nachfrageorientierung die gegenwärtigen Finanzzuweisungsverfahren in den Ländern der Bundesrepublik.

Der anschließende Beitrag von Dr. Berit **Sandberg**, Professorin am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, widmet sich dem Performance Measurement als Teil des Performance Controlling. Sie weist darauf hin, dass Controlling sich aus verschiedenen Bausteinen zusammensetzt und mehr als nur Kostenkontrolle ist. Mit dem Ziel der Qualitätssicherung gilt es, entscheidungsrelevante, zukunftsgerichtete Informationen über Hochschulleistungen zu gewinnen. Die Leistungen sind sowohl für hochschulinterne Zwecke als auch für Zwecke der staatlichen Steuerung zu messen und zu bewerten. Das Performance Measurement steht dabei im Hochschulbereich noch am Anfang. Das Konzept der Balanced Scorecard wird als be-

sonders geeignet angesehen, um ein Performance Measurement im Hochschulbereich zu etablieren, da dieses Konzept verschiedene Betrachtungsperspektiven vereint.

Dr. Jürgen **Weichselbaumer**, Referent des Kanzlers der TU München, legt dar, dass die Globalisierung von Hochschulhaushalten betriebswirtschaftliche Planungs- und Steuerungsinstrumente an den Hochschulen erforderlich macht. Er plädiert dafür, die Besonderheiten des Hochschulbereichs in Form einer zweigeteilten, monetären und nichtmonetären Erfolgsrechnung zu berücksichtigen. Hochschulinterne und hochschulexterne Adressatenkreise des Hochschulrechnungswesen erfordern seiner Auffassung nach auch entsprechend gesonderte Formen der Rechenschaftslegung.

Der zweite Themenblock beschäftigt sich mit Möglichkeiten der technischen Unterstützung des Hochschulcontrollings. Dr. Sven **Gutow**, Mitarbeiter der HIS GmbH, stellt in seinem Vortrag das für die hochschulische Kosten- und Leistungsrechnung entwickelte Softwaresystem HISCOB-GX vor. Als integratives System verbindet HISCOB die Informationen aus den in den Verwaltungsbereichen zum Einsatz kommenden Datenverarbeitungssystemen für die Zwecke des Hochschulcontrollings. Dr. Thomas **Walter**, Professor am Fachbereich Informatik der Fachhochschule Kaiserslautern, präsentiert anschließend mit webCOB eine benutzerfreundliche Erweiterung von HISCOB-GX. Ziel dieser Weiterentwicklung ist die Verbesserung des Informationsflusses vom zentralen Hochschulcontrolling zu den Kostenstellenverantwortlichen.

Nach den eher theoretisch-konzeptionell orientierten Themenblöcken folgen Darstellungen, die die konkrete Umsetzung des Controllings auf Hochschulebene zum Inhalt haben. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung. Als gemeinnützige GmbH unterliegt die private Universität Witten-Herdecke den Vorgaben des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens. Petra **Rumpel**, Leiterin des Controllings, erläutert Aufgaben, Adressatenkreis und Art der bereitgestellten Informationen des Berichtswesens der Universität Witten-Herdecke. Sie betont in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit der gezielten Informationsauswahl.

In Nordrhein-Westfalen hat die RWTH Aachen Pilotfunktion bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung, die HISCOB-basiert erfolgt und ab 2003 verpflichtend für alle Hochschulen des Landes ist. Vera **Stryk**, Leiterin der Abteilung Finanzplanung und Controlling der RWTH Aachen, beschreibt die Einführung der KLR als Lernprozess zwischen zentralen und dezentralen Hochschuleinrichtungen. Sie weist darauf hin, dass sich die RWTH Aachen zusätzlich zur Einführung der KLR an überregionalen Benchmarkingrunden im Kreis der Technischen Hochschulen beteiligt.

Zum Abschluss der hochschulbezogenen Darstellungen berichtet Roland **Thöricht**, Controller der Hochschule Harz, über die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung. Obwohl der Prozess in Sachsen-Anhalt anfangs durch das Kultusministerium begleitet wurde, gibt es keine landesweit einheitliche KLR an den Hochschulen. Er geht des Weiteren auf die Rolle der KLR im Rahmen der strategischen Hochschulentwicklung ein und betont die Notwendigkeit des Mitarbeitertrainings im Zuge der KLR-Einführung.

Die folgenden vier Beiträge behandeln Berichts- und Controllinginstrumente auf der Ebene Staat – Hochschule. Externes Controlling in diesem Sinne findet dabei derzeit vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Mittel statt. Die Hochschulen müssen sich an der Konsolidierung der öffentlichen Haushalte beteiligen. Gleichzeitig ist im Zuge des Modernisierungsprozesses im Hochschulsektor die Qualität in Lehre und Forschung sicherzustellen.

Den Controlling-Ansatz des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur erläutern Dr. Diana **Scharf** und Thorsten **Schumacher**, Referenten im Referat Hochschulcontrolling. Sie weisen darauf hin, dass die Aufgabenbestimmung des Hochschulcontrollings eine Neujustierung des Verhältnisses zwischen Hochschulen und Ministerium mit sich bringt. Notwendig ist der Aufbau eines für eine Landeshochschulplanung angemessenen Berichtswesens und eine Austarierung der zur Verfügung stehenden Controllinginstrumente, um das Ziel einer weitreichenden Qualitätssicherung im Hochschulsektor zu erreichen. In Niedersachsen sind dazu neben der Kosten- und Leistungsrechnung eine Vielzahl weiterer

Controlling-Bausteine eingeführt. Zu nennen ist hier neben Kosten- und Leistungsrechnung, Akkreditierung von Studiengängen, Evaluationen in Lehre und Forschung, Zielvereinbarungen und formelgebundener Mittelzuweisung auch die Beteiligung am Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich.

Dr. Steffen **Heise**, Referent im Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, stellt mit dem „Hochschulkonzept NRW 2010“ einen kommunikationsorientierten Controllingansatz vor. Insbesondere erläutert er die im Rahmen dieses Ansatzes vorgenommene Überprüfung und Neujustierung der Kapazitäten in den Lehr- und Forschungsbereichen der Hochschulen vor dem Hintergrund der prognostizierten Arbeitsmarktentwicklung. Das gewählte Verfahren soll den Hochschulen Transparenz über die ministeriellen Entscheidungen verschaffen und die Frage beantworten helfen, aus welchen Kriterien notwendige Sparmaßnahmen abgeleitet werden können. Im Verlauf seines Vortrags geht Dr. Heise weiter auf die Schnittstelle zur Kostenrechnung der Hochschulen ein. Die vom Ministerium auch in elektronischer Form zur Verfügung gestellten Entscheidungsgrundlagen werden dabei für den Steuerungsprozess in den Hochschulen verfügbar gemacht.

Die Ergebnisverwendung des externen Hochschulberichtswesens in Berlin wird in den beiden anschließenden Beiträgen aufgegriffen. Ilka **Strobel**, Referentin in der Berliner Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, geht auf das hochschulpolitische Umfeld ein, in dem die von den Berliner Hochschulen bereitzustellenden Ergebnisse Verwendung finden. Alle Berliner Hochschulen sind mittlerweile Vertragshochschulen. Trotzdem wird aufgrund der besonders angespannten Haushaltslage Berlins auch von den Hochschulen ein hoher Konsolidierungsbeitrag gefordert. Die Beteiligung der Berliner Hochschulen am Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) der HIS GmbH hat in diesem Umfeld zu einer Versachlichung der Diskussion beigetragen. Es wird geschlussfolgert, dass jede Art der Berichtspflicht gegenüber der Politik vor der Herausforderung steht, handhabbare Darstellungen zu erstellen, die einen schnellen Überblick erlauben.

Wolfgang **Krieger**, Leiter des Arbeitsbereichs Controlling der Freien Universität Berlin, weist

darauf hin, dass die Hochschulverträge den Hochschulen Berlins auch in Zeiten knapper öffentlicher Kassen eine gewisse Planungssicherheit geben. Auch er betont den positiven Einfluss der Ergebnisse des Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichs auf die hochschulpolitische Diskussion in Berlin. Von der FU Berlin wurde eine spezielle Aufbereitung der AKL-Ergebnisse für den Diskussionsprozess erzeugt, die die Rangfolge der einbezogenen Hochschulen visualisiert. Weitere Schwerpunkte dieses Vortrags bilden Ausführungen zum Berliner Modell der Mittelzuweisung vom Land an die Hochschulen und zur internen Mittelverteilung in der FU Berlin.

Als Beispiel für ein speziell auf Hochschulvergleiche ausgerichtetes und extern orientiertes Berichtsinstrument wird in den letzten beiden Beiträgen der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) behandelt. Dieser wird von der HIS GmbH in enger Kooperation mit Hochschulen und Wissenschaftsressorts in sieben Bundesländern durchgeführt. Peter **Jenkner**, Mitarbeiter der HIS GmbH, legt die methodischen Grundlagen des HIS-AKL dar. Im abschließenden Beitrag geht Frank **Dölle**, Projektleiter des AKL, auf das Berichtssystem des AKL ein. Er erläutert in diesem Zusammenhang insbesondere die im Projektverlauf entwickelte grafische Ergebnisaufbereitung. Darüber hinaus gibt er Hinweise, wie die Ergebnisse im Rahmen des Hochschulcontrollings einsetzbar sind. Die aus dem HIS-AKL vorliegenden Vergleichs- und Durchschnittswerte ermöglichen dabei spezielle Interpretationen für den standortübergreifenden Fachvergleich, aber auch für die vergleichende Betrachtung der Fächer innerhalb einer Hochschule.

## Summary

A two-day conference took place in Hanover between the 30th September and 1st October on the topic "Internal and External Controlling" in higher education.<sup>1</sup> By selecting this topic for the conference, the organisers wanted to focus attention on the changing division of tasks between state and universities.<sup>2</sup> The autonomous university requires a functioning system of internal control and coordination – **internal controlling** – to meet the challenge of new responsibilities and to secure adequate information for decision-making. Following the relinquishment of detailed regulations on university operation, state authorities require new forms of management information, which can be provided by external systems of control and coordination – **external controlling** – which must, for example, develop regulatory reporting systems for universities to inform their respective state ministry.

HIS was able to obtain speakers from both universities and state ministries of science, who presented the state of the art in their respective fields of work. It was agreed that management accounting in the universities provides a vital foundation for steering higher education. Management accounting must, however, be supplemented by the introduction of further instruments such as teaching and research assessment, accreditation, agreements on objectives and performance-based funding. The search for the right component-mix continues both in the universities and ministries.

Particular attention was paid to the problem of developing a reporting system between universities and state governments based on the results of internal management accounting systems. The vital role of management accounting as an internal steering instrument was universally emphasised. However, with increasing autonomy of institutions and the accompanying decentralisation of university budgets, the state

has an interest in concurrently increasing universities' accountability for the use of public funds. The results of internally orientated reporting systems such as management accounting are, however, not comparable between institutions. For the purposes of steering, it is, on the other hand, becoming more and more necessary to obtain comparable data on costs and university performance. The HIS GmbH comparative survey on costs and performance (AKL-survey), which is currently being carried out in seven German states, offers a possible basis for a common reporting framework.

This two-part publication enables HIS to present all the contributions from the conference to a wider audience.

The first block of this discourse turns to controlling within the context of new state approaches to steering institutions of higher education. In the first contribution, Dr. Michael **Leszczensky**, deputy department head at HIS GmbH, outlines the basic principles behind these new approaches. Institutional autonomy and deregulation require a readjustment of the steering framework. He proposes that performance-based funding, particularly formula-based models, represent one of the most significant set of instruments for state-initiated steering. Consequently, he presents a systematic analysis of current funding procedures in German higher education, particularly focussing on the degree to which output- and demand-orientation has been realised.

The subsequent paper from Dr. Berit **Sandberg**, professor of business studies at the University of Applied Science Berlin, deals with the topic of performance measurement as an element of performance-centred controlling. She points to the fact that controlling is made up of various building blocks and is not limited to cost control. With the goal of assuring quality, the objective is to generate information on institutional activities which is both relevant for decision-making and for future planning. These activities should be measured and evaluated equally for the purposes of internal usage within the universities and for external usage at state level. This type of performance measurement has only recently begun to be implemented. The concept of Balance Scorecards is seen as particularly appropriate for the estab-

<sup>1</sup> The term "Controlling" has established itself in German debates as a reference to management instruments used for the purposes of planning and steering. Its use probably originates from the general term "financial controlling". Broadly, it is applied to an array of instruments of control and supervision of data, information and processes.

<sup>2</sup> The term "university" is used here generically to refer to all types of public higher education institutions.

lishment of performance management in higher education, since it provides a common framework for measurement, whilst highlighting different aspects of university performance.

Dr. Jürgen **Weichselbaumer**, chancellor's office TU München, proposes that the decentralisation of institutions' budgets and the resulting block grants necessitate business administration instruments for planning and steering within individual universities. He argues that the special characteristics of university activities must be recognised using success analysis based on both monetary and non-monetary data. In his opinion, the different addressees within and external to the universities should be reflected by the use of different forms of accountability.

The second themed block focuses on possible technical support for internal controlling. Dr. Sven **Gutow** from HIS GmbH presents in his contribution the HIS-software system HISCOB-GX, which facilitates management accountancy within the universities. As an integrated system HISCOB interlinks information from data processing systems in various administrative areas for the purposes of controlling. Dr. Thomas **Walter**, professor for informatics at the University of Applied Science Kaiserslautern, followed up this contribution with a presentation of webCOB, a user-friendly extension of HISCOB-GX. This further development aims at improving the information flow between central organisational units and cost centres.

Presentations which focus on the concrete implementation of controlling within the universities follow on from the previous theoretical-conceptual themed blocks. The design of management accounting systems receives particular attention. As a private non-profit corporation, the University Witten-Herdecke uses an accounting system common to commercial companies. Petra **Rumpel**, head of controlling, explains the task, the requirements of the addressees and the type of information made available through reporting systems at the university. She emphasises in this context the importance of basing the selection of information on the ultimate objectives for its use.

In North Rhine-Westphalia, the Technical University Aachen (RWTH) is involved in a pilot project for the introduction of management accounting. The system is based on HISCOB and will be obligatory for all universities in the

state from 2003. Vera **Stryk**, head of the department for financial planning and controlling, describes the introduction of management accounting as a learning process between the central and decentral institutions of the university. She points out that the RWTH Aachen is also participating in a cross-regional benchmarking project with other technical universities.

Finally, to complete this block of presentations related to institutional activities, Roland **Thöricht**, Controller at Harz University of Applied Science, reports on the introduction of management accounting at his university. Although the process was initially instigated by the ministry of science in Saxony-Anhalt, there is no unified management accounting system for the state. Thöricht further details the role of management accounting within the framework of strategic development and emphasises the necessity of staff training to flank programme implementation.

The next four contributions deal with instruments used for reporting and controlling between state and universities. Currently such external controlling takes place within the context of scarce public funding. Universities have to do their share for the consolidation of state budgets. The quality of teaching and research must, however, equally be assured during the concurrent modernisation process.

The approach of the ministry of science in Lower Saxony is presented by two of its staff, Dr. Diana **Scharf** and Thorsten **Schumacher**. They point out that controlling systems require a readjustment of the relationship between universities and their respective ministries. A reporting system which is appropriate for the purposes of higher education planning at state level must be developed and controlling instruments should be adapted to achieve quality assurance in the university sector. In Lower Saxony, a multitude of elements have been introduced alongside management accounting: accreditation of courses of study, evaluation of teaching and research, agreements on objectives, formula-based funding and participation in the HIS comparative survey on costs and performance (AKL).

Dr. Steffen **Heise**, ministry of science North Rhine-Westphalia, demonstrates the communication-orientated approach to controlling in his state. In particular, he describes the review and realignment of research and teaching capacities



in the universities based on prognoses on future job prospects. The procedure used aims to make ministerial decisions transparent and to answer the question as to which criteria money saving measures should be based on. In his presentation Dr. Heise addresses the interface to cost accounting. The data used for decision-making by the ministry is also provided to the universities in electronic form for internal use.

The utilisation of report results in Berlin is taken up in the following two contributions. Ilka **Strobel**, ministry of science Berlin, illustrates the policy context in which the reported results from Berlin's universities are used. All universities in Berlin are contract-universities. Nevertheless, due to the particularly tense budget situation in Berlin, the universities also have to contribute to consolidation efforts. The participation of the Berlin universities in the HIS comparative survey on costs and performance (AKL) has led to a more objective discussion within this context. The contribution concludes that all obligatory reporting frameworks with the purpose of facilitating policy decisions are confronted with the same challenge: How to compress the results into concise representations, which provide a quick and easy overview of the situation.

Wolfgang **Krieger**, head of controlling at the Freie Universität in Berlin, suggests that even in times of scarce public funding, institutional contracts with the state afford the universities a certain stability necessary for planning. He emphasises the positive influence of the results of the HIS comparative survey on costs and performance (AKL) on the policy discussion in Berlin. A special representation of the AKL-results was constructed by the FU Berlin for the discussion process depicting a ranking of the participating universities. Further points in this contribution include details on the Berlin model of funding allocation both between state and universities and internally at the FU Berlin.

As an example of a specialised comparison-orientated reporting instrument, the HIS AKL-survey is presented in the last two papers. This survey on comparative costs and performance is carried out in close cooperation with the universities and ministries in seven German Länder. In his contribution, Peter **Jenkner** of HIS GmbH describes the methodological fundamentals of the AKL-survey. Finally, Frank **Dölle**, project leader of the AKL-survey, details the AKL reporting system. In this context, he describes the graphic presentation of results,

which has evolved during the development of the survey. In addition, he points to various uses of the results within the framework of higher education steering and coordination efforts (controlling). Both the comparative data and averages enable specific interpretations for cross-institutional subject reviews as well as for comparative investigations between subject areas within individual universities.

# Externes Hochschulcontrolling in Niedersachsen

Diana Scharf und Thorsten Schumacher

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Begriff „Externes Hochschulcontrolling“ lässt nur in Ansätzen die vielfältigen Ansprüche und Spannungsfelder erkennen, die hiermit verbunden sind. Sicherlich kann man in der Anwendung wirtschaftswissenschaftlichen Vokabulars auf das „Unternehmen“ Hochschule bereits eine Abkehr vom Wissenschaftsideal unterstellen oder einen neuen Ökonomismus in der Hochschulpolitik wittern. Die aktuelle Diskussion ist jedoch eine andere.

Bei der Bestimmung der Aufgaben des externen Hochschulcontrollings geht es schlicht um die **Neujustierung des Verhältnisses zwischen Hochschulen und Ministerium** sowie den **Aufbau eines angemessenen Berichtswesens für eine Landeshochschulplanung**. Oder provokativ: Von der Detailsteuerung zum Hochschulcontrolling in Niedersachsen: Etikettenschwindel oder Paradigmenwechsel?

Zum Einstieg in das Thema werden wir zunächst eine genauere Definition von externem Hochschulcontrolling geben, bevor anhand des Verhältnisses zwischen Hochschulautonomie und staatlichem Steuerungsbedarf ein Spannungsfeld dieses Aufgabenbereiches dargestellt wird. Es folgt ein Rekurs auf das Leitziel Landeshochschulplanung. Anschließend werden die (bereits vorhandenen sowie im Aufbau befindlichen) Instrumente des externen Hochschulcontrollings in Niedersachsen vorgestellt.

## 1. Externes Hochschulcontrolling

Ausgehend von einem Controllingbegriff, der als „Bereitstellung von Methoden (Techniken, Instrumente, Modelle, Denkmuster etc.) und Informationen für arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie die funktionsübergreifende Koordination solcher Prozesse“ verstanden wird, lässt sich externes Hochschulcontrolling in zwei Arbeitsbereiche unterteilen.

Externes Hochschulcontrolling im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kul-

tur ist an erster Stelle **„Informationsressourcen-Management“** zur Vorbereitung von nachvollziehbaren, nachhaltigen Entscheidungen. Es geht also darum, die Entscheider handlungsfähig zu machen und den Grundstein für angemessenes politisches Handeln zu legen. Ebenso wichtig ist allerdings die Voraussetzungen für ein „Informationsressourcen-Management“ zu schaffen. Externes Hochschulcontrolling umfasst deshalb vor allem die Akquise, Zusammenstellung, Koordination und Auswertung von Daten und Informationen aus **allen** Hochschulen. Es muss mithin Klarheit darüber hergestellt werden, welche Instrumente hierfür benötigt werden.

## 2. Hochschulautonomie versus staatlicher Steuerungsbedarf

Die für ein externes Hochschulcontrolling notwendigen Datenerhebungen sind immer ein direkter Eingriff in die Autonomie der Hochschulen und müssen begründet werden. Das Erstellen eines Instrumentariums externen Hochschulcontrollings muss mehreren Gefahren begegnen bzw. Missverständnissen vorbeugen. Hochschulautonomie im Rahmen der Einführung von Globalbudgets und der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist nicht gleichbedeutend mit der Tatenlosigkeit des Staates bei der Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben. Sie setzt jedoch klare Grenzen und fordert von den Akteuren Transparenz, Kommunikation und Qualitätsdenken:

- Transparenz, um nachvollziehbare, offene Verfahren der Informationsverwendung zu erreichen.
- Kommunikation, um einen ständigen Austausch zwischen den Partnern Hochschule und Ministerium zu gewährleisten.
- Qualitätsdenken, um unverhältnismäßige und sinnwidrige Anforderungen an die Hochschulen zu unterbinden.

Zusammenfassend kann das Spannungsfeld zwischen Hochschulautonomie und staatlichem Steuerungsbedarf wie folgt festgehalten werden:

- Durch die Einführung von Globalhaushalten und der KLR wurde den niedersächsischen Hochschulen eine deutlich höhere Eigenständigkeit im operativen Geschäft ermöglicht. Eine konditionale Steuerung über Haushaltstitel, Stellenpläne und Sonderprogramme gibt es nicht mehr oder nur noch sehr eingeschränkt.
- Hochschulautonomie bedeutet nicht die vollkommene Freiheit vom staatlichen Informations- und Regelungsbedarf.
- Die Gefahr einer wieder zunehmenden Fremdsteuerung der Hochschulen durch staatliche Eingriffe ist virulent. Auch eine Ministerialbürokratie ist nur begrenzt und nicht immer dauerhaft lernfähig!

Fazit: Der Umgang mit der Hochschulautonomie ist noch nicht überall in den Köpfen angekommen und muss erst noch gelernt werden. Hierzu bedarf es nicht so sehr der Klärung dessen, was der Staat darf, sondern vielmehr dessen, was er legitimerweise benötigt. Ein Blick auf das Verhältnis von Landeshochschulplanung und externem Hochschulcontrolling wird hierbei weiterhelfen.

### 3. Landeshochschulplanung und externes Hochschulcontrolling

Der Feststellung „Landeshochschulplanung ist ein legitimes Ziel des Staates“ ist sicherlich nicht zu widersprechen. Wenn wir dies im Folgenden weiterentwickeln und fragen, wie Landeshochschulplanung umgesetzt wird bzw. werden soll, liegt Folgendes nahe: **Landeshochschulplanung erfolgt durch externes Hochschulcontrolling!**

Dies ist gleichermaßen trivial wie auch richtig, aber keineswegs eindeutig. Eine ebenso deskriptiv wie normativ zu verstehende Aussage muss sich selbstredend die Rückfrage gefallen lassen, in welchem Sinne sie formuliert wurde. Sofern hiermit nämlich eine Feststellung im Sinne einer in Niedersachsen bereits vollständig umgesetzten und praktizierten Handlungsweise impliziert wird, würde dies sicherlich zu Recht den Protest der Hochschulen hervorrufen. Die Entwicklung eines externen Hochschulcontrollings ist ein ständiger Prozess und in Teilen noch im Aufbau.

Sofern mit o.a. Satz allerdings eine Forderung begründet wird, sollte eine Übereinstimmung

möglich sein. Es kann nicht zuletzt für die Hochschulen ein unschätzbare Vorteil sein, wenn die Grundsätze der Landeshochschulplanung als Ergebnis der zwischen Hochschulen und Ministerium vereinbarten Instrumente der Qualitätssicherung sowie Datenlieferungen festgelegt werden. Verlässlichkeit und Rationalität beider Verhandlungspartner werden auf eine breitere Basis gestellt. Die im Folgenden vorgestellten Instrumente externen Hochschulcontrollings sollen die Voraussetzungen dafür schaffen.

### 4. Instrumente des externen Hochschulcontrollings in Niedersachsen

- Globalbudgets, KLR, Jahresabschlüsse
- Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleiche an niedersächsischen Universitäten und Fachhochschulen
- Akkreditierung
- Evaluation der Lehre (§5 NHG)
- Evaluation der Forschung
- Zielvereinbarungen (§1 Abs. 3 NHG)
- Formelgebundene Mittelzuweisung (§1 Abs. 2 NHG)

#### 4.1. Globalhaushalt, KLR, Jahresabschlüsse

Globalhaushalt, KLR und die Jahresabschlüsse der jeweiligen Hochschulen bilden einen „ausgedünnten“ Bereich der ehemals kameralistischen Haushaltsführung mit nur noch begrenztem Wert für ein externes Hochschulcontrolling, da auf eine detaillierte Festlegung der hochschulinternen Umsetzung der KLR zugunsten der Hochschulautonomie verzichtet wurde. Die durch Wirtschaftsprüfer „abgesegneten“ Jahresabschlüsse erbringen den Nachweis der ordnungsgemäßen Verwendung des Globalbudgets. Zusammen mit den Zielvereinbarungen legen sie gegenüber dem Haushaltsgesetzgeber Rechenschaft über die Arbeit der Hochschulen ab.

#### 4.2. Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleiche an niedersächsischen Universitäten und Fachhochschulen

Niedersachsen benutzt das Instrument der AKL-Vergleiche für Fachhochschulen und Universitäten. Für das Formelmodell der niedersächsischen Fachhochschulen werden auf Grundlage des AKL in einer Sonderauswer-

tung Clusterbasispreise gebildet, die der Formelberechnung zugrunde liegen. Die niedersächsischen Universitäten beteiligen sich erst im laufenden Jahr wieder an der Erhebung von Daten für einen Ausstattungsvergleich. Hier zeigt sich, dass die Neuorganisation des Controllings andauert und die für politische Entscheidungen notwendigen Informationen noch ausgebaut werden müssen. Jedoch können diese Erhebungen quantitativer Daten allein nicht handlungsleitend sein, sondern müssen durch Maßnahmen der Qualitätssicherung und Evaluation unterstützt werden.

#### 4.3. Akkreditierung

Das niedersächsische Hochschulgesetz aus dem Jahr 2002 schreibt die Akkreditierung für alle Studiengänge bzw. für wesentliche Änderungen eines Studienganges vor (§6 Abs. 2). Bislang wurden in Niedersachsen 17 Bachelor- und 33 Masterstudiengänge von insgesamt 555 zu akkreditierenden Studiengängen akkreditiert. Unter Beteiligung der Berufspraxis erfolgt die Akkreditierung durch vom Land und von der Hochschule unabhängige Agenturen. Akkreditierung soll Transparenz bewirken, Verfahrenssicherheit gewährleisten, (Mindest-) Qualität sichern und dadurch national und international die Mobilität der Studierenden erleichtern sowie die Anerkennung und Vergleichbarkeit der Abschlüsse gewährleisten.

Die von den Hochschulen vorzulegenden Studiengangskonzepte werden von den Akkreditierungsagenturen begutachtet. **Prüfkriterien** sind u. a.:

- Mindestanforderungen an Qualität und internationale Vergleichbarkeit der Lehrpläne einschließlich Studienablauf und Studienorganisation (Studierbarkeit), Leistungsnachweise und Prüfungen;
- Modularisierung, Forschungs- und Anwendungsorientierung, Kooperationen / Lehrimporte;
- Berufsbefähigung der Absolventen aufgrund eines in sich schlüssigen, im Hinblick auf das Ziel des Studiums plausiblen Studiengangskonzepts;
- Personelles Potenzial der beantragenden Hochschule für den Studiengang sowie räumliche, apparative und sächliche Ausstattung.

Besonderes Kennzeichen für Niedersachsen ist die mit der Akkreditierung einhergehende **De-regulierung**: seit Herbst 2002 ersetzt die Akkreditierung das staatliche Genehmigungsverfahren für Studiengänge. Das Ministerium für Wissenschaft und Kultur prüft lediglich, ob der Studiengang an sich mit der Landeshochschulplanung vereinbar ist. Die Angaben über Studiengangsänderungen sind in die Zielvereinbarungen aufzunehmen.

#### 4.4. Evaluation der Lehre (§ 5 NHG)

Niedersachsen nimmt ebenfalls eine Vorreiterrolle im Bereich der Evaluation von Forschungs- und Lehrleistungen ein. Die Evaluation der Lehre wird bereits seit 1995 durch die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur in Hannover (ZEvA) koordiniert und organisiert. Das MWK ist über eine Lenkungsgruppe am Evaluationsprozess beteiligt.

Ziel ist die Qualitätssicherung und -verbesserung von Lehre und Studium an den Hochschulen Niedersachsens. Zu diesem Zweck implementierte die ZEvA einen **flächendeckenden, systematischen und periodischen Evaluationszyklus**. Neben den Bereichen Lehre und Studium werden bei der Begutachtung auch Forschungsaspekte mit starkem Einfluss auf die Lehre und die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses beurteilt. Quantitative Betrachtungen (z. B. Bildung von Kennzahlen) finden im Einklang mit der Vorgehensweise des AKL statt. Das gesamte Evaluationsverfahren besteht aus den drei Stufen: Selbstevaluation, externe Evaluation und Umsetzung von Evaluationsergebnissen.

#### 4.5. Evaluation der Forschung

Forschungsleistungen werden in Niedersachsen seit 1999 in Form von Evaluationen einzelner Disziplinen durch die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN) bewertet (Prinzip „informed peer-review“). Dabei sind zwei Gruppen von **Bewertungskriterien** zu unterscheiden: erstens der Bereich **Qualität und Relevanz**, zweitens der Bereich **Effektivität und Effizienz**. Zu den Bewertungskriterien im Bereich Qualität und Relevanz zählen der Forschungsbeitrag zur Profilbildung, Innovation, wissenschaftliche Ausstrahlung, Interdisziplinarität, internationale Zusammenarbeit und Effektivität in der Nachwuchsförderung. Im

Bereich Effektivität und Effizienz geht es bei den Bewertungskriterien um das Verhältnis von Aufwand zu Erfolg und um das Maß der Zielerreichung. Da die einzelnen Parameter, insbesondere aus dem quantitativen Bereich (z.B. Drittmittel, internationale Veröffentlichungen), in den verschiedenen Fächern unterschiedliche Bedeutung und Realisierungschancen haben, wird ihre Gewichtung für jedes zu evaluierende Fach von der zuständigen Gutachterkommission festgelegt.

Das **Evaluationsverfahren** setzt sich im Wesentlichen zusammen aus der internen Evaluation (Selbstbericht), der externen Evaluation (Besuche der Hochschulen durch die Gutachter), dem zusammenfassenden Abschlussbericht, der Stellungnahme der Hochschule – ggf. mit ergänzender Stellungnahme – sowie einer abschließenden Empfehlung der WKN an das Land. Die zeitliche Planung für die Forschungsevaluation einzelner Disziplinen wird – soweit möglich – mit der Planung für Lehrevaluationen durch die ZEvA langfristig abgestimmt. Die Forschungs- und Lehrevaluationsergebnisse und die entsprechenden Empfehlungen gehen in die Zielvereinbarungen des Landes Niedersachsen mit den einzelnen Hochschulen ein.

#### 4.6. Zielvereinbarungen (§1 Abs. 3 NHG)

Mit den Hochschulen werden Zielvereinbarungen über strategische Entwicklungs- und Leistungsziele der Hochschulen und über deren staatliche Finanzierung abgeschlossen. Der Abschluss erfolgt im Einklang mit der Landeshochschulplanung und der Entwicklungsplanung der einzelnen Hochschule. Nicht nur die Jahresabschlüsse der Landesbetriebe, sondern auch die Zielvereinbarungen dienen u. a. der Legitimation von Globalhaushalten (Grenze der Autonomie).

**Gegenstände** von Zielvereinbarungen sind lt. NHG Studienangebot, Verkürzung der Studienzeit, Nachwuchsförderung, Qualitätssicherung in Lehre und Forschung, Internationalisierung sowie Erfüllung des Gleichstellungsauftrages. Besonderes Augenmerk wird auf die **Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse** und der entsprechenden Empfehlungen von ZEvA und WKN gelegt. Das in die Zielvereinbarungen eingehende Zahlenmaterial stammt aus der amtlichen Statistik und der Statistik der Hochschulen.

Im Dezember 2001 wurden erstmals Zielvereinbarungen für den Doppelhaushalt 2002/03 unterzeichnet („Probelauf“). Derzeit laufen die Verhandlungen über die Zielvereinbarungen 2004. Deren Unterzeichnung ist allerdings erst möglich, wenn Klarheit über die konkreten Kürzungsbeträge bei den einzelnen Hochschulen besteht und ihnen Gelegenheit gegeben wurde, ihre Ziele entsprechend zu überarbeiten.

#### 4.7. Formelgebundene Mittelzuweisung (§1 Abs. 2 NHG)

Niedersachsen strebt neben der oben genannten Qualitätssicherung eine stärker leistungsorientierte Mittelzuweisung an, um eine direkte Wettbewerbskomponente im System zu installieren.

Für die **Fachhochschulen** wurde zum Haushaltsjahr 2000 erstmalig ein formelgebundenes, aufgaben- und leistungsorientiertes Mittelbemessungssystem implementiert. Derzeit werden etwas mehr als 35% der staatlichen Zuschüsse über die Formel verteilt. Vorab werden sog. Sonderzuteilungen auf herkömmlichem Weg zugewiesen. Dazu gehören flächenbezogene Kosten, Versorgungslasten für Beamte, Kosten für Sonderaufgaben, Standortstrukturzuschläge und Sockelbeträge.

Die Formel im engeren Sinne berücksichtigt die Parameter Aufnahmekapazität (60%), Studierende (20%) und Absolventen (20%). Dabei handelt es sich um ein Preisclustermodell. Sämtliche Studiengänge werden 4 Preisclustern zugeordnet. Die Leistungs- und Belastungsparameter werden dann innerhalb der einzelnen Preiscluster mit dem jeweiligen Clusterbasispreis multipliziert. Daraus ergeben sich sogenannte Vergütungen je Parameter.

Ein weiterer Formelbestandteil ist der sogenannte Zuweisungseffekt Frauenförderung. Dabei handelt es sich um ein reines Umverteilungsmodell: Hochschulen mit überdurchschnittlichen Leistungen im Bereich der Frauenförderung gewinnen, was die Hochschulen mit unterdurchschnittlichen Leistungen verlieren. Als Parameter gehen Studentinnen, Absolventinnen und neu ernannte Professorinnen ein. Dabei werden 6 Fachgruppen gebildet: Architektur, Bauingenieurwesen, Ingenieurwesen, Kunst, Recht und Wirtschaftswissenschaften sowie Sozialwissenschaften. Als Zielmarke

dient der Landesdurchschnitt je Parameter in den Fachgruppen. Außerdem erfolgt eine Gewichtung der Leistungsgrößen je nach Erfolg beim Abbau der Unterrepräsentanz. Die Umverteilungsbeträge ergeben sich dann aus der gewichteten Ist-Ziel-Differenz durch Multiplikation mit 125 € je Studentin, mit 250 € je Absolventin und mit 12.500 € je neu ernannter Professorin.

Das in die Formel für Fachhochschulen eingehende Zahlenmaterial stammt aus der amtlichen Statistik, der Statistik der Hochschulen und aus dem Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich.

Für die niedersächsischen **Universitäten** (voraussichtlich ohne künstlerische und medizinische Hochschulen) ist zum Haushaltsjahr 2006 die Einführung einer teilweisen formelgebundenen, leistungs- und belastungsorientierten Mittelzuweisung geplant. Diese formelgebundene Mittelzuweisung soll sich auf max. 10% der staatlichen Zuschüsse erstrecken, was auf Grundlage der Haushaltsdaten 2002 einer Summe von knapp 75 Mio. € entspricht. Ein höherer Prozentsatz könnte unter Umständen wegen des Problems, Leistungen zu messen, und der Manipulationsanfälligkeit einiger Parameter kontraproduktiv wirken.

Das Umverteilungsmodell orientiert sich stark an dem entsprechenden Berliner Modell. Jedoch ist die Berechnungsweise in Niedersachsen eine andere. Die Umverteilung erfolgt innerhalb von drei Fächergruppen: Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften. Die neun Fächergruppen der amtlichen Statistik werden den drei Fächergruppen des Modells für alle Hochschulen einheitlich zugeordnet. Derzeit sind für den Bereich Lehre (48%) die Parameter Auslastung, Absolventen, Bildungsausländer und über Hochschulprogramme ins Ausland gehende Studierende Gegenstand der Verhandlungen. Für den Bereich Forschung (48%) soll auf Drittmittel, Promotionen sowie Stipendiaten und Preisträger der Alexander von Humboldt-Stiftung abgestellt werden. Im Bereich Gleichstellung (4%) soll der Frauenanteil beim wissenschaftlichen Personal, bei den neu besetzten Professuren, bei den Promotionen und bei den Absolventen berücksichtigt werden.

Das Berechnungsverfahren lässt sich am besten verdeutlichen, indem man sich für die 11 Parameter des Modells je Fächergruppe und je Gewichtung der einzelnen Parameter separate Verteilungstöpfe vorstellt. Der Anteil einer einzelnen Hochschule an den jeweiligen Verteilungstöpfen ergibt sich durch ihren Anteil am Leistungsumfang aller niedersächsischen Hochschulen in der Fächergruppe. Bringt z. B. eine Hochschule 15% aller Promotionen in einer Fächergruppe hervor, stehen ihr auch 15% der über diesen Parameter umverteilten Mittel zu.

Das in die Universitätsformel eingehende Zahlenmaterial stammt aus der amtlichen Statistik und der Statistik der Hochschulen.

## 5. Ausblick

Insgesamt lässt sich für das Controlling-Instrumentarium in Niedersachsen zusammenfassen, dass zwar ausdrücklich eine stärkere Outputorientierung angestrebt wird, der Schwerpunkt jedoch auf weitreichenden Maßnahmen der Qualitätssicherung liegt. Voraussetzung hierfür ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Ministerium mit regelmäßigem, gut strukturiertem Informationsaustausch. Die für eine Landeshochschulplanung notwendigen Informationen werden dabei von den Hochschulen bereitgestellt.

Über Umfang, Zweckmäßigkeit und Angemessenheit der hierfür genutzten Instrumente hat ein ständiger Austausch zwischen Hochschulen und Ministerium stattzufinden, um Eingriffe in die Hochschulautonomie zu rechtfertigen und möglichst gering zu halten. Die wesentliche Arbeit der kommenden Zeit liegt in der transparenten Darstellung der Kriterien für die Informationsanforderungen sowie in der Koordination der Instrumente des externen Hochschulcontrollings.

# Kommunikationsorientiertes Hochschulcontrolling auf quantifizierter Basis: "Hochschulkonzept NRW 2010"

Steffen Heise

Sehr geehrte Damen und sehr geehrte Herren,

zunächst meinen herzlichen Dank an die HIS GmbH für die Einladung an die Universität Hannover und die Möglichkeit, einen wichtigen und aktuellen Ausschnitt aus den Controlling-Aktivitäten des Ministeriums für Wissenschaft und Forschung (MFW) in Nordrhein-Westfalen in diesem Fachkreis vorzustellen.

Als ich 1995 von der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates an die Fachhochschule Bochum auf den ersten Posten eines unbefristet beschäftigten Hochschulcontrollers in Nordrhein-Westfalen wechselte, empfing mich der dortige Kanzler, Herr Dr. Ambrosy, augenzwinkernd mit der Frage: "Kennen Sie den Unterschied zwischen einem Controller und einem Terroristen?" Seine Antwort: "Ein Terrorist hat Sympathisanten!" Es freut mich sehr, dass die grundsätzliche Voreingenommenheit gegen Controlling im deutschen Hochschuldiskurs offensichtlich der Einsicht in die Notwendigkeit der Ausdifferenzierung Platz gemacht hat.

Meine zweite Vorbemerkung bezieht sich auf die Rolle der Kosten- und Leistungs- bzw. Kosten- und Erlösrechnung. Aufgrund meiner Berufsbiographie wäre zu erwarten, dass ich den Zugang zum Thema über die Hochschulkostenrechnung suche, denn das war der Titel meiner Promotion. Ich werde es jedoch so machen, dass im Zentrum meines Vortrages das "Hochschulkonzept NRW 2010" steht und ich anschließend auf die Schnittstelle zur Kostenrechnung – wie wir sie in der Planungsgruppe des MFW sehen – eingehe. Wenn also im ersten Teil meines Vortrags von Kostenrechnung nichts zu hören ist, werden Sie bitte nicht ungeduldig – ich werde deutlich machen, dass internes und externes Hochschulcontrolling zunächst auch ohne Kosteninformationen angedoht werden kann, dass mittelfristig jedoch valide Kosteninformationen immer wichtiger werden.

## 1. Hochschulkonzept NRW 2010

Als langjähriger Hochschulcontroller weiß ich natürlich, dass die Bedingung der Möglichkeit für angemessenes Controlling die Bestimmung der Ziele ist, deren Erreichen das Controlling unterstützen soll. Für das Hochschulkonzept 2010 haben wir folgende Ziele in den Vordergrund gestellt:

1. Überprüfung und Anpassung der (Ausbildungs-) Kapazitäten in relevanten Lehr- und Forschungsbereichen (LFB)
2. Förderung der Aufgabenentwicklung und Profilbildung – Innovation durch Um- schichtung

Dabei wurde eine Überprüfung und Neujustierung der Kapazitäten für diejenigen Lehr- und Forschungsbereiche vorgenommen, deren Auslastung nach Kapazitätsverordnung unter 80% lag und/oder für deren Absolventen negative Bedarfsprognosen am Arbeitsmarkt vorliegen.

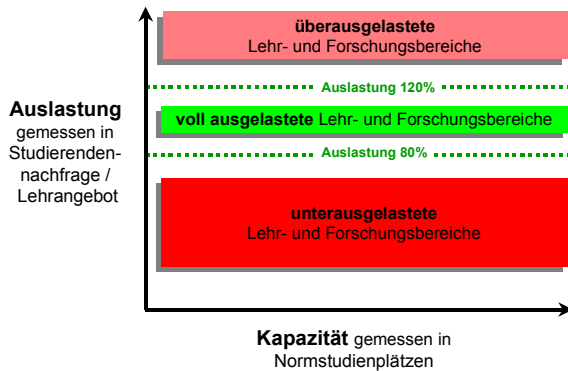
Hinsichtlich des ersten Kriteriums konnten wir auf die Daten der zwischen Hochschulen und MWF seit Jahren etablierten Auslastungsbe- rechnung für sämtliche Lehrereinheiten des Landes zurückgreifen. Um die Unterschiede zwischen einzelnen Lehr- und Forschungsbereichen auf Landesebene deutlich zu machen, haben wir Auslastung und Studienkapazität nach dem in Abbildung 1 dargestellten Schema zweidimensional visualisiert.

Während die Definition der Auslastung als Quotient aus Studierendennachfrage und Lehr- angebot in der Hochschulplanung etabliert ist, mussten wir die Größe "Normstudienplätze" (NSP) als Maß für die Studienkapazität eigens kreieren; sie wurde folgendermaßen definiert:

*Normstudienplätze LFB*

$$:= \frac{\text{Lehrangebot} \cdot \text{Re gelstudienzeit des Diploms}}{\text{CNW des zugeordneten Diplomstudiengangs}}$$

**Abbildung 1: Schema Auslastung und Studienkapazitäten**



Diese Normierung dient der erforderlichen Komplexitätsreduktion und gewährleistet in dieser Form,

- dass die Personalkapazitäten eines Lehr- und Forschungsbereichs als zentrale Planungsgröße über den Faktor Lehrangebot Berücksichtigung finden und zwar unabhängig von der lokalen Lehrverflechtung,
- dass die variierende Betreuungsintensität verschiedener "Fächer" durch den Curricularen Normwert des zugeordneten Diplom-Studiengangs eingeht und

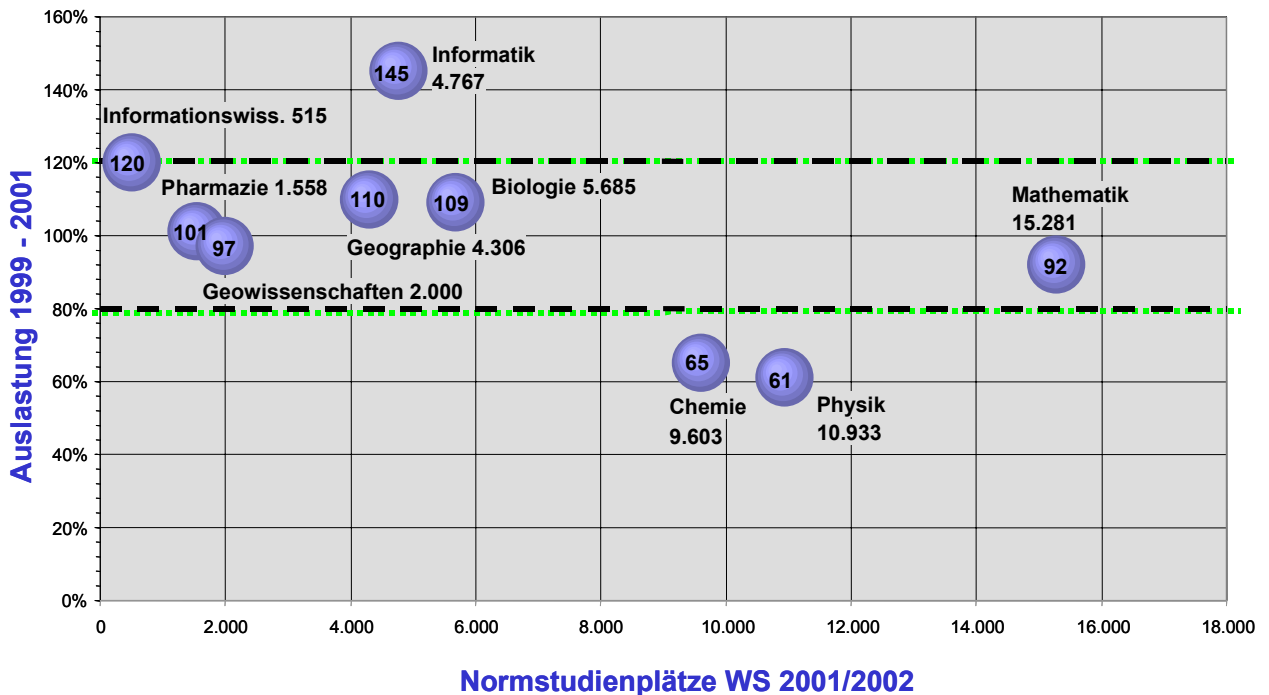
- dass eine den realen Studienplätzen korrespondierende Größenordnung durch den Faktor Regelstudienzeit erreicht wird. (Dies macht diese Zahl auch für den Kontext der Hochschulbauplanung interessant).

Das Ergebnis wird in Abbildung 2 beispielhaft für die Mathematik und die Naturwissenschaften an den Universitäten in NRW dargestellt.

Dieser Vergleich auf Landesebene zeigt diejenigen Lehr- und Forschungsbereiche, die hinsichtlich ihrer Auslastung in dieser Fächergruppe im Bereich unterhalb der 80%-Marke rangieren: Die Chemie mit 65% und die Physik mit 61%. (Eine interessante Nebenerkenntnis: Für das Mathematik-Angebot werden – offensichtlich aufgrund ihrer Service-Funktion – die mit Abstand meisten Normstudienplätze in dieser Fächergruppe vorgehalten. Die Menge der Diplom-Mathematik-Studierenden erklärt diese Zahl nicht annähernd).

Diese Informationen – die ich in unserem Kontext dem externen Controlling zurechne – bleiben aus Hochschulsicht relativ abstrakt. Ich werde später auf weitere Schritte in Richtung internes Hochschulcontrolling zurückkommen.

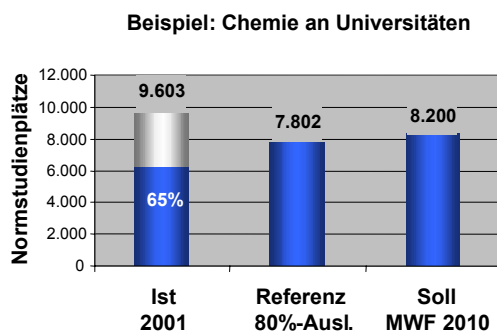
**Abbildung 2: Ein Beispiel: Mathematik und Naturwissenschaften an Universitäten**





Zunächst komme ich aber zur Frage der Berücksichtigung des Arbeitsmarktes. Für hinreichend große Lehr- und Forschungsbereiche, die deutlich unter der 80%-Marke liegen, haben wir die verfügbaren Arbeitsmarktprognosen analysiert. (In einigen wenigen Fällen haben wir auch Lehr- und Forschungsbereiche einbezogen, die gut ausgelastet sind, für die aber Indizien vorlagen, die auf schlechte Arbeitsmarktchancen hinweisen). Diese Analysen wurden von uns verdichtet zu einem Kapazitätsziel für den Lehr- und Forschungsbereich bis zum Jahre 2010. Die Visualisierung stellte das Ergebnis zugleich in den Kontext des 80%-Auslastungsziels – in Abbildung 3 wieder am Beispiel der Chemie illustriert.

**Abbildung 3: Kapazitäts-Soll**



Auf der linken Seite sind die aktuelle Auslastung und die Normstudienkapazität kompakt dargestellt; in der Mitte kommt diejenige Reduzierung zum Ausdruck, die erforderlich wäre, um bei der aktuellen Studierendennachfrage eine 80%-ige Auslastung zu erreichen und schließlich ist rechts die vom MWF bis 2010 festgelegte Zielgröße ausgewiesen.

Dieses Verfahren berücksichtigt einerseits das Prognoserisiko: In den meisten Fällen wird nicht einmal eine Absenkung bis auf die 80%-Grenze angestrebt, so dass selbst für den Fall, dass die Nachfrage nach den entsprechenden Studienplätzen überraschend ansteige, ein ausreichender Kapazitätspuffer verbliebe. Andererseits wird aber auch das Veränderungspotenzial deutlich. Diesbezüglich wurde den Hochschulen deutlich gemacht, dass es dem Land nicht darum geht, an den einzelnen Standorten jeweils um die ausgewiesene Prozentzahl zu reduzieren. Vielmehr muss auf Landesebene die Sollzahl erreicht werden.

Die Zielwerte wurden den Hochschulen gegenüber ausführlich begründet und eine Zusammenfassung der Argumente wurde ihnen im Kontext der Grafik in Abbildung 3 mit geliefert, z.B. dargestellt in Abbildung 4 für die Chemie.

**Abbildung 4: Begründung des Kapazitäts-Solls**

**Beispiel: Perspektive Chemie an Universitäten**

- Expertenrat und Chemiekommission: Keine konkreten landesweiten Kapazitätsempfehlungen, aber Einstellung von Studiengängen
- Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsmarkt ausgeglichen
- Prognose: Bedarfs-Überschuss zwischen 1995 und 2010 prognostiziert, der sich derzeit nicht abzeichnet
- Auslastung bei 65%, Tendenz leicht steigend

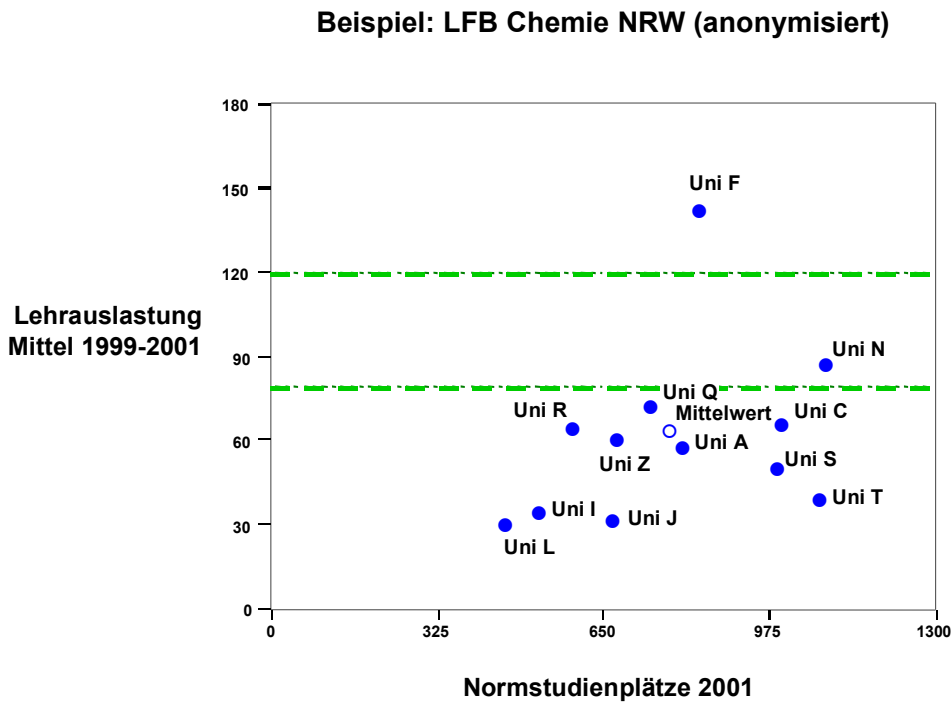
**Ziel 2010** Anpassung der Überkapazitäten um ca. 15%



Im Kontext der heutigen Tagung kann man die Aktivitäten des MWF bis zu diesem Punkt als "externes Controlling" bezeichnen: Es werden Ziele für die Hochschulpolitik des Landes definiert, deren Zielerfüllung in der Verantwortung des MWF steht, die quantifizierbar ist und die nach diesem erstmaligen Durchgang für die folgenden Jahre angepasst und ggf. erweitert werden muss. Dabei wurden aus der Fülle der zur Verfügung stehenden Daten nur diejenigen selektiert und verdichtet, die für die genannten Ziele wichtig sind. Ein Eingriff in die Hochschulautonomie fand dabei nicht statt, wohl aber die Konstituierung eines transparenten quantifizierten Planungsrahmens, wie er bis dahin in NRW nicht zur Verfügung gestanden hat. Wichtig ist in diesem Zusammenhang: Die Erfüllung dieser Ziele ist nur durch Kommunikation und Kooperation mit den Hochschulen des Landes zu erreichen, nicht per Erlass.

Wir sind im Hochschulkonzept 2010 aber noch einen wichtigen Schritt weiter gegangen und haben standortbezogene differenziertere Informationen ausgearbeitet und den Hochschulen zur Verfügung gestellt. Diese Informationen werden den weiteren Prozess der Profilbildung in der Hochschullandschaft NRW unterstützen.

Abbildung 5: Auslastungsvergleich auf Landesebene



Zunächst wurden für sämtliche Lehr- und Forschungsbereiche – also nicht nur für diejenigen, für die Kapazitätsziele festgelegt wurden – standortbezogene Tableaus zur Auslastung und zu den Normstudienplätzen generiert (Abbildung 5).

Dargestellt ist das Beispiel Chemie, hier mit "anonymisierten" Hochschulstandorten; im Original, das an die Hochschulen gegangen ist, steht natürlich "Klartext". Es wird deutlich, dass es sogar in der Chemie einen Standort gibt, der überausgelastet ist, aber auch Standorte, an denen die Auslastung nur halb so hoch ist wie der ohnehin schon alarmierende Durchschnitt. Wenn unter den Bedingungen unserer Rahmenvorgabe für die Chemie mit den Hochschulen über deren Profilooptionen im Rahmen von Zielvereinbarungen verhandelt wird, wird es denjenigen Hochschulen, die hier mit sehr geringer Auslastung dastehen, schwer fallen, gerade die Chemie als ihre Stärke auszuweisen.

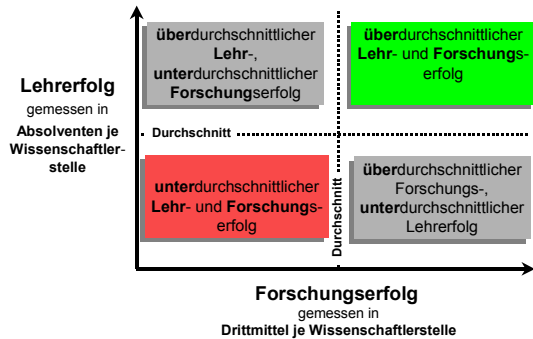
Lassen Sie mich an dieser Stelle anmerken, dass die von uns verwendeten Daten seit Jahren vorliegen und relativ wenig konkrete Auswirkungen gezeitigt haben. Daher war es uns wichtig, die Visualisierung so zu wählen, dass die quantitativen Unterschiede in den Werten

sich auch in einer (räumlichen) Positionierung der jeweiligen Hochschule niederschlagen. Die entsprechenden Grafiken erscheinen uns in dieser Form unmittelbar "diskursgeeignet", auch wenn natürlich die sonst in jeder Hochschultabelle erforderlichen "Fußnoten" in den konkreten Willensbildungsprozessen weiterhin eine gewichtige Rolle spielen müssen.

Um nicht allein auf Auslastung und Größe eines Lehr- und Forschungsbereichs abzuheben, haben wir in vergleichbarer Weise zwei wichtige Leistungskennzahlen für sämtliche Lehr- und Forschungsbereiche in Portfolio-Technik dargestellt: Absolventen pro Wissenschaftler und Drittmittel pro Wissenschaftler. Im Gegensatz zur leistungsorientierten Mittelverteilung leiten sich aus den entsprechenden Werten keine unmittelbaren Maßnahmen ab: Sie sind, wie schon die auf Standorte bezogene Auslastungsgrafik, dazu geeignet, die Profilbildung der Einzelstandorte zu unterstützen. Für weitere, von der Hochschule generierte Argumente und Grafiken sind wir dabei offen, aber für alle Beteiligten muss klar sein, dass die Referenz auf "harte Fakten" im Hochschulentwicklungsprozess in Zukunft verstärkt wird. Wieder haben wir die räumliche Position der Hochschulen in zwei Dimensionen bestimmt

und zwar zunächst fachbezogen aus Landesperspektive (Abbildung 6).

**Abbildung 6: Portfolio Lehr- und Forschungserfolg**

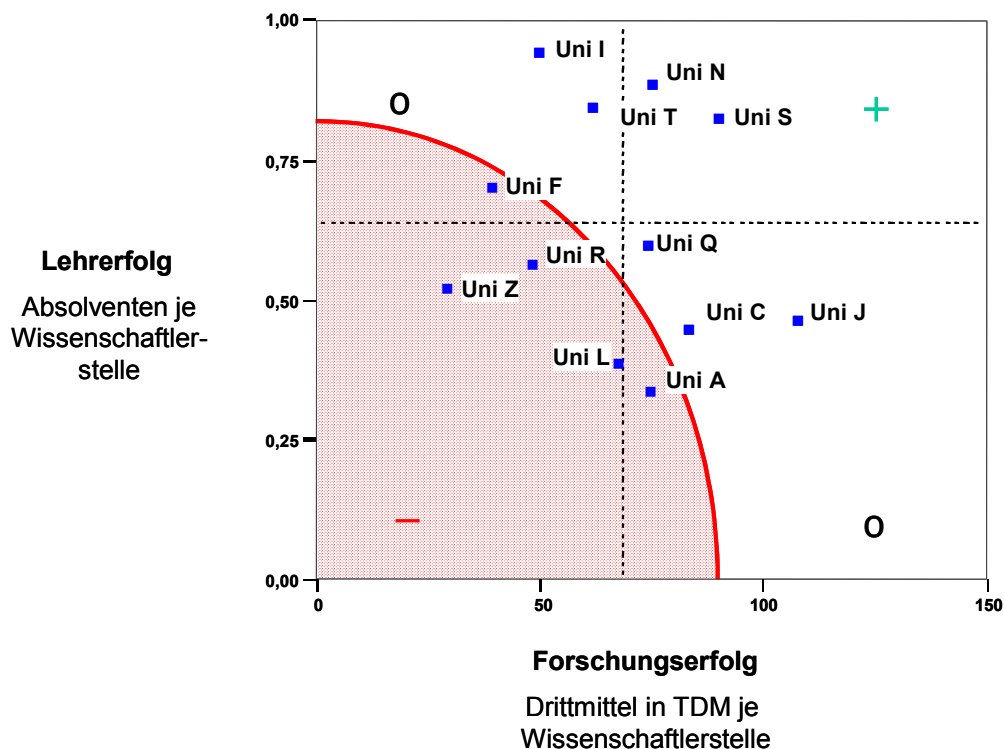


Die vier Quadranten, die sie aus der Portfolio-Technik sicher kennen, sind in unserer Darstellung aber nicht fix markiert und für alle Lehr- und Forschungsbereiche gleich, sondern werden jeweils aufgespannt von den Durchschnittswerten.

Für die Chemie sieht das entsprechende Ergebnis folgendermaßen aus (Abbildung 7),

**Abbildung 7: Erfolgsvergleich auf Landesebene**

**Beispiel: LFB Chemie 2001 (anonymisiert)**

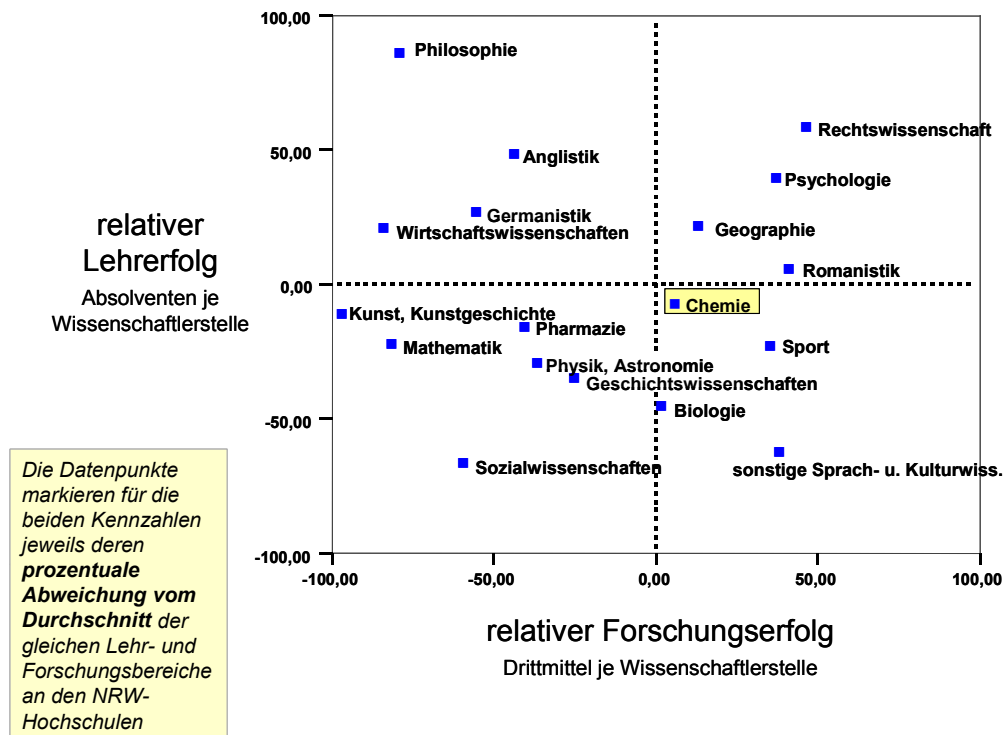


wobei wiederum die Hochschulstandorte anonymisiert sind (aber gleiche Buchstaben bezeichnen den gleichen Standort wie in der Auslastungsgrafik oben).

Die Unterschiede zwischen den Hochschulstandorten sind durchaus markant. Das getönte Kreissegment grenzt diejenigen Hochschulstandorte ein, deren Leistungen – unter den von uns definierten Kriterien – sowohl in der Lehre als auch in der Forschung zu wünschen übriglassen.

Im Unterschied zu vielen anderen Vergleichsmodellen, die sich an Kennzahlen orientieren, haben wir uns mit diesem lehr- und forschungsbereichsbezogenen Vorgehen in die Lage versetzt, in einem weiteren Schritt aus den vergleichenden Leistungsgrafiken hochschulbezogene Portfolios abzuleiten. Diese können nicht mehr in herkömmlicher Weise dem Vorwurf ausgesetzt werden, dass hier Äpfel mit Birnen verglichen werden. Auch hier ein anonymisiertes Beispiel, an dem ich die Besonderheit erläutern kann (Abbildung 8).

Abbildung 8: Leistungsportfolio einer Universität



In dieser auf eine einzelne Hochschule bezogenen Darstellung werden die Quadranten wiederum vom jeweiligen Durchschnittswert aufgespannt. Diese markieren zugleich die Nulllinien für die abgetragenen Werte: Der jeweilige Wert bzw. Ort eines Lehr- und Forschungsbereichs in diesem Portfolio resultiert aus seiner relativen Position – und das ist der entscheidende Punkt – zu den Werten desselben Lehr- und Forschungsbereichs an den anderen Hochschulen in NRW, wobei die Universitäten nur mit Universitäten und die Fachhochschulen nur mit Fachhochschulen verglichen werden.

Es werden hier also nicht die Drittmittel der Chemie mit den Drittmitteln der Rechtswissenschaften verglichen, sondern die Stellung der Lehr- und Forschungsbereiche in den jeweiligen fachlichen Bezugssystemen. Das Ganze hört sich kompliziert an, ist aber nach der sukzessiven Konkretisierung von der Landes- auf die Hochschulebene gut nachvollziehbar und gut kommunizierbar – soweit jedenfalls unsere Erfahrungen bisher; das Konzept ist im Juli diesen Jahres an die Hochschulen gegangen. Bevor ich Ihnen kurz erläutere, wie das Verfahren für die nächsten Schritte in Richtung Zielvereinbarungen 2004 und damit die Umsetzung des Hochschulkonzeptes aussieht,

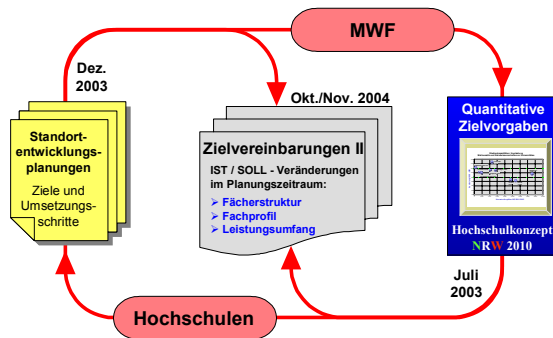
möchte ich Ihnen kurz zeigen, in welcher Form diese Informationen an die Hochschulen übermittelt wurden. Dafür zeige ich Ihnen die CD "Hochschulkonzept NRW 2010", wie sie jeweils individuell an die Hochschulen übermittelt wurde.

Es handelt sich dabei um eine auf MS-Powerpoint® basierte Präsentation, die ausgehend von den Lehr- und Forschungsbereichen auf Landesebene jeweils Links auf die fachbezogenen Kapazitätsvorgaben und die kennzahlenorientierten Grafiken besitzt. Die hochschulbezogene Grafik mit der relativen Position der Lehr- und Forschungsbereiche wurde nur jeweils jeder Hochschule für sich übermittelt. Generell sind diese Grafiken aber für alle anderen Hochschulen aus den mitgelieferten Daten rekonstruierbar.

Nun zu der Frage, wozu diese Informationen dienen und welche Rolle sie im künftigen Hochschulentwicklungsprozess in NRW spielen sollen. Die Darstellung in Abbildung 9 zeigt das im Überblick. Es wird deutlich, dass die Umsetzung der Vorgaben des MWF hinsichtlich der Kapazitätsziele bis 2010 keine monokausalen Konsequenzen zeitigen wird. Vielmehr wird es darum gehen, dass die Hochschulen den im Rahmen der Zielvereinbarun-

gen I initiierten Prozess der eigenen Profilbildung vor dem Hintergrund dieser Kapazitätsziele, vor allem aber auf der Basis der eigenen Stärken und Schwächen im Verhältnis zu den anderen Hochschulen in NRW fortsetzen.

**Abbildung 9: Hochschulkonzept – Zielvereinbarung: Das Verfahren**



Externes und internes Controlling werden in einem kommunikativen Gegenstrom aufeinander bezogen: Die Kapazitätsziele sind fest bis 2010, die quantitativen Kriterien geben als Kennzahlen erste transparente Anhaltspunkte, welche Profile sich an welchen Standorten an- oder eher verbieten. In diesem Kontext muss die einzelne Hochschule sich verorten und kann dabei natürlich auch andere Kennzahlen heranziehen sowie auf Besonderheiten ihrer Hochschule hinweisen, die z.B. aus der lokalen Unangemessenheit der fachlichen Komplexitätsreduktion auf Lehr- und Forschungsbereiche beruhen. Wichtig ist aber, dass die Hochschulen diesen Diskurs in einem transparenten Zielrahmen mit dem Ministerium führen müssen, dass es hinsichtlich des Veränderungsbedarfs ernst wird.

Dabei wird es natürlich auch in unserem Hause darauf ankommen, dass zwischen der Hochschulplanung, die für das Konzept verantwortlich zeichnet, und der Hochschulabteilung, die über die jeweiligen lokalen Besonderheiten erheblich besser informiert ist, eine konsistente Gesamtposition des Hauses entwickelt werden kann. Dabei ist unstrittig, dass die Hochschulen über eine Reihe guter Ideen zum Ausbau ihres Profils verfügen – Frau Ministerin Kraft hat aber für das Gesamtverfahren als Erfolgskriterium auch die von den Hochschulleitungen veranlasste Schließung von nachweislich schwachen Lehr- und Forschungsbereichen mit

wenig Profilbezug zugunsten der Stärkung der Stärken formuliert. Denn Profilbildung heißt auch, dass bestimmte Lehr- und Forschungsbereiche *nicht* mehr angeboten werden. In Zukunft sollte es nur noch wenige Hochschulstandorte geben, deren Profil aus gutem Grund darin besteht, kein ausgrenzendes Profil zu haben.

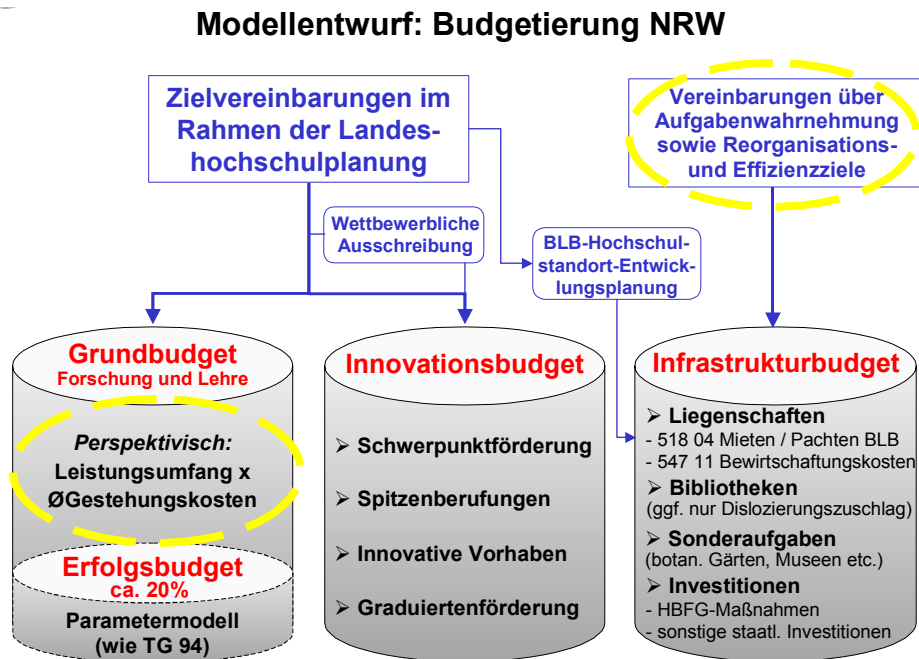
## 2. Die Schnittstellen zur Kostenrechnung

Welche Rolle kommt in dieser Konzeption der Kostenrechnung zu? Diese Frage möchte ich Ihnen an einem Vorschlag für die künftige Finanzierung der Hochschulen erläutern, wie sie unser Gruppenleiter, Herr LMR Fangmann, im Hause zur Diskussion gestellt hat. Hinsichtlich der Konstituierung der Hochschulbudgets unterscheidet er die in Abbildung 10 dargestellten Bereiche.

Die Kostenrechnung bzw. die Ausstattungsvergleiche kommen hier in zweierlei Ausprägungen ins Spiel: Die Vereinbarungen über die Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Infrastrukturbudgets (oben rechts in der Grafik) werden für einzelne Organisationseinheiten eine Kostenrechnung, möglicherweise sogar eine Prozesskostenrechnung vorsehen; sie wird die interne Transparenz des Ressourcenflusses erhöhen, aber auch den Vergleich mit derartigen Einrichtungen an anderen Standorten ermöglichen. Modellvorhaben für Bibliotheken sind in NRW z.B. an der Universität Münster und an der Fachhochschule Bochum durchgeführt worden. Erwartungen, mit der Kostenrechnung kurzfristig Kosten zu senken, haben sich allerdings nicht erfüllt und werden sich meines Erachtens auch in Zukunft nicht erfüllen.

Im Kontext des Hochschulkonzepts NRW 2010 ist uns aber der zweite Bereich, nämlich die "Gestehungskosten" innerhalb des Grundbudgets für Forschung und Lehre erheblich wichtiger. Methodisch wird der "Ressourcenverzehr" im Hochschulkonzept bisher über die Definition der Normstudienplätze integriert, in die das Lehrangebot als finanzierte Ressource und der Curriculare Normwert als Maß für die quantitative Betreuungsintensität der Lehr- und Forschungsbereiche einfließen. Hessen hat vorgemacht, wie sich aus diesen Informationen Gestehungskosten ableiten und eine Hochschulfinanzierung entlang der Grundsätze Neuer Steuerung etablieren lässt.

Abbildung 10: Schnittstelle zur Kostenrechnung



Allerdings implizieren solche Ableitungen angesichts einer Vielzahl erforderlicher Modellannahmen naturgemäß den Vorwurf, dass politische Macht in die Definitionen des Modells einfließt und die "Stellschrauben" entsprechend festdreht. Eine konsensorientierte Entwicklung derartiger Modelle ist immer dann schwierig, wenn es auch Verlierer gegenüber dem Status Quo gibt – und die gibt es unter heutigen Haushaltsbedingungen meistens. Es bietet sich daher aus kommunikationsstrategischen Gründen an, den tatsächlichen Ressourcenströmen ein stärkeres Gewicht bei der Frage zu geben, welche Budgets für welche Leistungsangebote der Hochschulen angemessen sind.

Die Instrumente zur Messung des fachbezogenen Ressourcenverzehr sind Kostenrechnung bzw. Ausstattungsvergleich. In Nordrhein-Westfalen ist die Kosten- und Leistungsrechnung den Hochschulen mit dem Hochschulgesetz des Jahres 2000 vorgeschrieben. Erste Modellprojekte wurden bereits 1995 an den Universitäten Wuppertal und Bonn und an der Fachhochschule Bochum gestartet. Die flächendeckende Einführung läuft seit August 1999; mit Rücksicht auf lokale Unterschiede hinsichtlich Wissensstand und verfügbarem Know-How wurden 3 Cluster gebildet, die mit Unterstützung des Ministeriums und der HIS GmbH in unterschiedlichen Geschwindigkei-

ten entlang der Vorgaben des Ministeriums Kostenrechnungssysteme etablierten. Das Wissenschaftsministerium legte – wie auch die Hochschulen – Wert auf die Feststellung, dass bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung die Funktion der internen Steuerung im Vordergrund steht.

Natürlich steht auch die Kostenrechnung in NRW im Konfliktfeld von externem und internem Controlling. Es wird anderen Ländern ähnlich gehen und vielleicht ist dieser – meines Erachtens unvermeidliche – Konflikt das wichtigste Motiv für den Titel dieser Tagung: Zwar hat sich herumgesprochen, dass aus den Hochschulhaushalten in ihrer herkömmlichen kameralen Form sowohl für die oben skizzierte Frage der Gestehungskosten als auch für Fragen der inneren Steuerung der Hochschulen sich keine befriedigenden Antworten ableiten lassen und dass daher dem "realen Ressourcenverzehr" höhere Aufmerksamkeit gezollt werden muss. Das Instrument der Kostenrechnung ist aber seiner betriebswirtschaftlichen Herkunft nach ein unternehmensinternes Steuerungsinstrument und dient – akademisch gesprochen – der Verobjektivierung eines Unternehmens im Markt im Hinblick auf die Sicherung seiner Zukunftsfähigkeit – niemand zwingt ein Unternehmen dazu. Wenn nun – wie dies nicht nur für NRW der Fall war – ein Kostenrechnungssystem für sämtliche Hoch-

schulen verbindlich vorgeschrieben wird, das nicht nur die einzusetzende Software, sondern auch die wichtigsten Parameter (Kostenarten, Abschreibungsfristen, Kostenrechnungsmethode, Umlagefordernisse usw.) vorgibt, dann fragen die Hochschulen nicht zu Unrecht, wie dieses Vorgehen zur Stärkung der Autonomie der Hochschulen passt. Der Unmut wird oft staatstragend in die Frage gefasst: "Was sind die Ziele des Wissenschaftsministeriums bei der Einführung der Kostenrechnung?" Jeder Controller weiß natürlich, welche Ziele eine Rolle spielen – hier eine kleine Auswahl:

- Dem Parlament wird deutlich gemacht, dass auch im eigenen Land eine Kostenrechnung an Hochschulen möglich ist und wirtschaftliches Handeln auf der Agenda steht.
- Die Hochschulen bzw. die Hochschulleitungen sollen über Ressourcentransparenz zu wirtschaftlichem Handeln angeregt werden.
- Besonders "teure" Hochschulen sollen identifiziert werden.
- Es sollen Mindest- und / oder Durchschnittskosten pro Absolvent, pro Student, pro Studienplatz ermittelt werden.

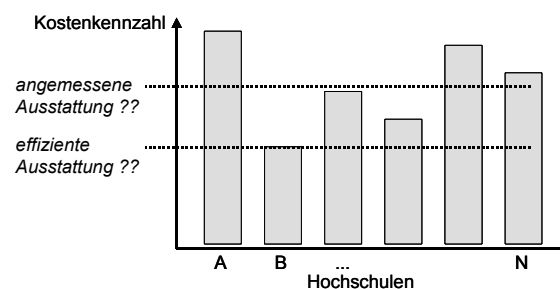
Aus der Perspektive der Hochschule resultiert aus diesem Strauß an Zielen aber ein systematischer und ein materieller Widerspruch. Den systematischen Widerspruch habe ich bereits angesprochen: Die lokalen Bedingungen werden einer äußeren Logik unterworfen. Viel diskutierte Beispiele sind die Art der Personalkostenerfassung (Ist-Kosten versus Normalkosten) und die Vereinheitlichung der Abschreibungsdauern, aber auch die leidige Frage der Softwareunterstützung. Der materielle Widerspruch besteht darin, dass es hinsichtlich des Zieles, Durchschnittskosten zu ermitteln, aus Hochschulsicht rational ist, möglichst hohe Kosten auszuweisen, damit die in Aussicht stehenden Budgets gesteigert werden. Andererseits ist es aus der Perspektive drohender Vergleiche mit anderen Hochschulstandorten tendenziell angeraten, die eigenen Kosten möglichst niedrig zu halten. Für den Controller in der Hochschule stellt sich also die Frage, welchem Ziel er beim Kostenrechnungsdesign den Vorrang gibt. In diesem Kontext erfüllen die Vorgaben des Landes ihren Sinn, weil sie die – positiv ausgedrückt – kreativen Spielräume an den Hochschulen einschränken und

so einigermaßen vergleichbare Kostenwerte generieren. Es ist allerdings nicht gewährleistet, dass sie realitätsnahe Werte für die jeweiligen Hochschulen ermitteln; diese werden aber – anders als in der Privatwirtschaft – dort bisher auch nicht wirklich benötigt!

Dieses objektive Dilemma im Kontext der Einführung der Hochschulkostenrechnung wird sich aus meiner Sicht erst dann lösen, wenn fachbezogene Gestehungskosten und daran orientierte Hochschulbudgets etabliert sind. Dann wird die Unterscheidung zwischen einer "klassischen", "freien" und freiwilligen internen Kostenrechnung an den jeweiligen Hochschulen einerseits und Ausstattungsvergleichen (möglicherweise in Kombination mit Hochschulbilanzen) andererseits auf Landesebene wirklich relevant: Die Kostenrechnung wird an den Hochschulen dafür sorgen, dass das vorhandene und das zu erwartende Budget mit dem lokalen Ressourcenverbrauch einigermaßen konvergiert; bei sich abzeichnenden Abweichungen wird der Controller Alarm schlagen. Auf Landesebene muss die Angemessenheit der Höhe der Gestehungskosten in regelmäßigen Abständen kontrolliert werden. Die entsprechenden Verfahren – zum Beispiel im Rahmen von regelmäßigen Ausstattungsvergleichen – können aber dann, wenn die Verfahren einmal etabliert sind, methodisch wesentlich entspannter durchlaufen werden.

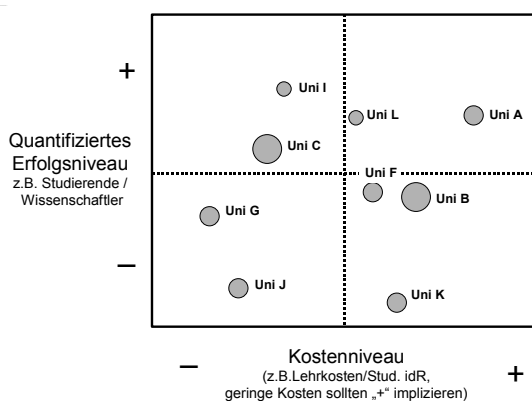
Erlauben Sie mir in diesem Zusammenhang noch eine letzte Bemerkung zur Ermittlung der Gestehungskosten und einer damit verbundenen Gefahr, die dem Hochschulsystem nicht von Seiten der Wissenschaftsadministration, sondern eher von Seiten des Finanzministeriums droht. Nehmen wir an, die Ermittlung einer Kostenkennzahl ergäbe in einem Bundesland folgendes Bild (Abbildung 11).

**Abbildung 11: Gefahr isolierter Kostenbetrachtung**



Die möglichen Kostenkennzahlen sind Ihnen geläufig: Kosten pro Student, Kosten pro Studienplatz, Kosten pro Absolvent o.ä. Die Frage, welche Kennzahl herangezogen werden sollte, implizierte in der Vergangenheit zwar heftige Kontroversen, ist aber für das hier zu diskutierende Problem unerheblich. Mir geht es hier um die Frage: Welches Kostenniveau sollte die Richtschnur für die Bestimmung der Budgets abgeben. Als Referent im Finanzministerium würde ich argumentieren, dass diejenige Hochschule mit den niedrigsten Kosten die effizienteste Ausbildung anbietet und dass die Hochschulbudgets an dieser Messlatte auszurichten sind. Als Referent im Wissenschaftsministerium plädiere ich natürlich dafür, die Durchschnittskosten als budgetrelevant anzusehen. Geht es allein nach Kosteninformationen, habe ich als Vertreter der Wissenschaftsadministration aber schlechte Karten. Deshalb ist es in diesem Zusammenhang unabdingbar, dass Kosten nicht isoliert betrachtet werden, sondern in den Kontext der damit "produzierten" Leistungen gestellt werden. Abbildung 12 stellt dar, wie das in etwa aussehen könnte.

**Abbildung 12: Kosten im Kontext „produzierter“ Leistungen**

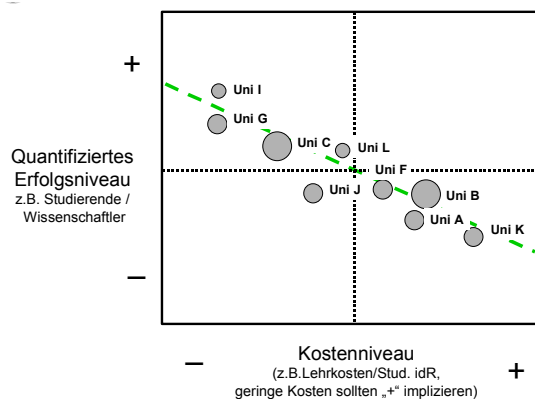


Diese Systematik hatten wir oben schon: Dort wurden allerdings die Erfolge in Lehre und Forschung aufgetragen, hier werden die Erfolge und die damit verbunden "Produktionskosten" aufgetragen, mit der Besonderheit, dass hohe Kosten auf der X-Achse zur Positionierung in der "Minus-Hälfte" führen sollten, damit die Logik der Portfolio-Technik gewahrt bleibt: Oben rechts die Besten, unten links die "Herausforderungen".

Hinsichtlich des oben aufgerissenen Konflikts um die Budgetierung bleibt zu hoffen, dass sich in der Regel – anders als das in Abbildung

12 der Fall ist – zwischen der Höhe der Kosten und dem Erfolg eine positive Beziehung ergibt, so dass hohe Kosten auch hohen Erfolg implizieren und umgekehrt, sich also etwa ein Verlauf wie in Abbildung 13 zeigen wird.

**Abbildung 13: Abhängigkeit der Leistungen von den Kosten?**



Ehrlich gesagt: Ich bin mir nicht sicher, ob das wirklich der Fall sein wird. Wenn nicht, hätte der Hochschulbereich bei der Durchsetzung seiner Finanzierungsansprüche in Zukunft aber ein Problem!

### 3. Zusammenfassung und Ausblick

Anders als von vielen Skeptikern befürchtet, hat sich Hochschulcontrolling nicht zu einer stur an Quantitäten orientierten Entscheidungsmechanik im Hochschulbereich entwickelt. Es ist allerdings so, dass die Hochschulen mit der Einführung von Controlling-Instrumenten stärker in die gesellschaftliche Verantwortung genommen wurden. "Harte Zahlen" sind dabei als erste Hinweise auf die Verteilung von Stärken und Schwächen sowohl auf Landes- als auch auf Hochschulebene unabdingbar. Mit dem Hochschulkonzept 2010 stellt das Wissenschaftsministerium in NRW seinen Hochschulen sowohl einen fachspezifischen Entwicklungsrahmen als auch hochschulbezogen aufbereitete Informationen zur Verfügung. Diese veranschaulichen, dass ein internes Controlling nicht ohne externes Controlling auskommt, weil die Wirksamkeit von Leistungs- und Erfolgsvergleichen zwischen verschiedenen Fächern innerhalb einer Hochschule immer systematisch von der Verschiedenheit der Fächer unterlaufen wird. Die relative Position eines Faches im Vergleich zum gleichen Fach an anderen Hochschulen gibt



hingegen im Hinblick auf die Profilbildung der Hochschulen unter Wettbewerbsbedingungen wichtige Hinweise auf gute und auf weniger gute Chancen. Die bisherigen Rückmeldungen aus den Hochschulen lassen uns durchaus hoffen, dass unser Ansatz nicht nur tendenziell richtige Stärken- und Schwächen-Indizien ausweist, sondern auch – und das halte ich für entscheidend – den Hochschulleitungen das erforderliche Argumentationsreservoir zur Verfügung stellt, um auf zum Teil längst bekannte Qualitätsunterschiede innerhalb der Hochschulen reagieren und zukunftsorientiert agieren zu können.

Das Modell ist außerdem kompatibel zu den eingeführten Kostenrechnungssystemen und wenn es gelingt, Gestehungskosten für Normstudienplätze zur Grundlage der Finanzierung des Grundbudgets in Forschung und Lehre zu machen, dann wird es auch einen wichtigen Schritt in Richtung outcome-orientierte Hochschulfinanzierung im Sinne des "Neuen Steuerungsmodells" darstellen und dem Fortschritt in der Entwicklung angemessener Hochschulautonomie dienen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!

# Ergebnisverwertung in Berlin: Externes Berichtswesen auf der Ebene Staat-Hochschule

Ilka Strobel

Sehr geehrte Damen und Herren,

Berlin verfügt insgesamt über eine komplexe und vielfältige Hochschullandschaft mit seinen 18 Hochschulen, davon 12 in der Trägerschaft des Landes, 2 staatlich anerkannten in kirchlicher Trägerschaft und 3 in privater Trägerschaft. Hinzu kommt die Berufsakademie als weitere Einrichtung des tertiären Bildungsbereichs. Diese wird in Kürze integraler Bestandteil der Fachhochschule für Wirtschaft (FHW).

Insgesamt waren im WS 2002/2003 an allen Hochschulen 140.177 Studierende eingeschrieben. Hinzu kommen die an der Berufsakademie eingeschriebenen 1.355 Studierenden. Die Zahl der ausländischen Studierenden an Hochschulen lag bei 19.408, das ist ein Anteil an der

Gesamtzahl der Studierenden in Berlin von rund 13,8%.

Die Berliner Hochschulen haben eine große Anziehungskraft; so verteilt sich im Jahr 2002 die Zahl der Studierenden nach dem Land, indem sie ihre Hochschulzugangsberechtigung (HZB) erworben haben, wie in Tabelle 2 dargestellt.

Nur etwa 46% der in Berlin Studierenden haben auch in Berlin ihre Hochschulzugangsberechtigung erworben, d.h. 54% der in Berlin Studierenden haben ihre Hochschulzugangsberechtigung in anderen Bundesländern oder dem Ausland erhalten. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass für Studierende ein Studium in Berlin nach wie vor attraktiv ist.

**Tabelle 1: Studierende, Studienanfänger und Absolventen an Berliner Hochschulen**

Hochschulen in Berlin <sup>1)</sup>	Studierende	Studienanfänger		Absolventen
		1. HS	1. FS	
<b>wissenschaftliche Hochschulen</b>	<b>108.245</b>	<b>16.606</b>	<b>27.762</b>	<b>10.626</b>
Freie Universität (FU)	41.755	5.791	10.089	4.427
Humboldt-Universität (HU)	36.813	5.822	9.656	3.706
Technische Universität (TU)	29.554	4.937	7.961	2.361
Europäische Wirtschaftshochschule (private HS)	123	56	56	132
<b>Kunsthochschulen</b>	<b>5.404</b>	<b>551</b>	<b>1.030</b>	<b>723</b>
Universität der Künste (UdK)	3.856	353	709	488
Kunsthochschule Berlin-Weißensee (KHB)	639	76	141	100
Hochschule für Musik "Hanns Eisler" (HfM)	733	98	128	91
Hochschule für Schauspielkunst "Ernst Busch" (HfS)	176	24	52	44
<b>Fachhochschulen (ohne Verwaltungs-FHS)</b>	<b>23.230</b>	<b>4.659</b>	<b>6.793</b>	<b>3.697</b>
Technische Fachhochschule (TFH)	8.199	1.502	2.279	1.217
Fachhochschule für Wirtschaft (FHW)	3.103	575	893	558
Alice-Salomon- Fachhochschule (ASFH)	1.192	221	329	182
Fachhochschule für Technik u. Wirtschaft (FHTW)	8.491	1.780	2.380	1.293
Steinbeis- Hochschule Berlin (private HS)	570	193	380	147
OTA- Hochschule (private HS)	75	54	75	
Evangelische FH für Sozialarbeit u. Sozialpädagogik	897	195	277	179
Katholische Fachhochschule für Sozialwesen	703	139	180	121
<b>Verwaltungsfachhochschulen</b>	<b>3.298</b>	<b>880</b>	<b>1.094</b>	<b>682</b>
FH für Verwaltung und Rechtspflege	1.894	259	473	487
FH des Bundes f. öffentl. Verwalt.- FB Sozialversich.	1.404	621	621	195
<b>Hochschulen insgesamt</b>	<b>140.177</b>	<b>22.696</b>	<b>36.679</b>	<b>15.728</b>

<sup>1)</sup> Angaben gem. StaLa (Studenten für WS 2002/2003; Studienanfänger: SS 02+WS 02/03; Absolventen: Prüfungsjahr 2002)

**Tabelle 2: Studierende in Berlin nach dem Land des HZB-Erwerbs**

Studierende in Berlin im WS 2002/2003			
Land des HZB-Erwerbs	Anzahl	in %	
Berlin	64.276	46%	55%
Brandenburg	12.870	9%	
übrige Länder	47.551	34%	45%
Ausland	15.480	11%	
<b>gesamt:</b>	<b>140.177</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Die Zahl der hauptberuflich Beschäftigten an Berliner Hochschulen insgesamt betrug im Jahre 2002 rund 31.200, davon rund 12.000 wissenschaftliches bzw. künstlerisches Personal und rund 19.200 sonstiges Personal. Auf die Kliniken entfiel davon eine Zahl von insgesamt rd. 15.200 Beschäftigten. Damit ist der Berliner Hochschulbereich mit seinen Studierenden und Beschäftigten ein nicht zu vernachlässigender „Wirtschaftsfaktor“ für Berlin, der zum einen qualifizierte Arbeitsplätze bietet und zum anderen Arbeitsplätze zur Versorgung der Hochschulmitglieder mit Gütern und Dienstleistungen in nicht unerheblichem Umfang sichert.

## 1. Rahmenbedingungen und Perspektiven

### 1.1. Zielzahl 85.000 Studienplätze

Die wissenschaftspolitische Entwicklung in Berlin stand zu Beginn der 90er Jahre noch unter den Vorzeichen des Auf- und Umbaus (so z.B. die Erneuerung der Humboldt-Universität und der Aufbau der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft). Im Jahre 1993 hingegen versetzte die krisenhafte Entwicklung des Landeshaushalts den hochgesteckten Erwartungen in einen quantitativen Ausbau des Hochschulsektors einen ersten deutlichen Dämpfer.

Mit dem Berliner Hochschulstrukturplan 1993 wurden die nach der Einigung Berlins insgesamt vorhandenen Kapazitäten von rund 115.000 personalbezogenen Studienplätzen angesichts zunehmend eingeschränkter Finanzierungsmöglichkeiten zunächst auf 100.000 als Zielgröße für das Jahr 2003 abgesenkt. Da sich auch diese Größenordnung wenige Jahre später als nicht finanzierbar erwies, schrieb das Land Berlin erstmals mit dem Artikel I §7 Abs. 1 Haushaltsstrukturgesetz 1996 („Gesetz zur Beseitigung des strukturellen Ungleichgewichts

des Haushalts“) die Zahl der personalbezogenen Studienplätze auf 85.000 fest. Dies geschah, bevor der geplante Aufbau einzelner neuer Einrichtungen abgeschlossen werden konnte.

### 1.2. Verträge zwischen dem Land Berlin und den Hochschulen

Um die mit der Beschränkung von Ressourcen einhergehenden massiven Veränderungen der Hochschulstrukturen wissenschaftspolitisch sinnvoll steuern zu können, schloss das Land Berlin Rahmenverträge mit den Universitäten, den staatlichen Fachhochschulen und der Universität der Künste (sog. Vertragshochschulen) auf der Grundlage des Haushaltsstrukturgesetzes 1997<sup>1</sup>. In diesen Verträgen erkennen die Hochschulen die Aufgabe des Landes Berlin an, den Haushalt zu konsolidieren, und sie erklären sich bereit, ihren Teil dazu beizutragen. Das Land Berlin erkennt seinerseits die Notwendigkeit der Planungssicherheit für die Hochschulen an. Die Hochschulen erhalten für einen mehrjährigen Zeitraum eine verbindliche Finanzierung über Zuschüsse (Globalzuschüsse).

Obwohl die gesetzlich definierten Aufgaben der Hochschulen, also die Pflege und Entwicklung von Wissenschaft und Kunst durch Forschung, Lehre und Studium sowie die Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, unverändert bestehen blieben, wurden mit der besonderen Kuratorialverfassung der Berliner Vertragshochschulen auch Aufgaben in die Hochschulen verlagert, die in anderen Ländern von Fachministerien oder von anderen staatlichen Stellen wahrgenommen werden. So hat Berlin beispielsweise den Hochschulen die Personalhoheit zusammen mit dem Globalhaushalt übertragen. Damit kommen auf die Berliner Hochschulen ganz andere Kostenfaktoren zu. Die Aufwendungen für das Personal und die Personalverwaltung sind in voller Höhe durch die Berliner Hochschulen zu tragen.

<sup>1</sup> Mit Artikel II §1 des Haushaltsstrukturgesetzes 1997 war erstmals die gesetzliche Möglichkeit geschaffen worden, mit den Hochschulen des Landes Berlin vertragliche Vereinbarungen über ihre Finanzierungsgrundlagen für einen mehrjährigen Zeitraum zu treffen.

Tabelle 3: Entwicklung der Globalzuschüsse der Vertragshochschulen für 1995 bis 2003

Ansätze für die Vertrags-Hochschulen für 1995 bis 2003 (in Mio. €)										
Hochschulen		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
Universitäten -ohne Klinika-	<b>gesamt</b>	<b>893</b>	<b>844</b>	<b>813</b>	<b>792</b>	<b>764</b>	<b>746</b>	<b>751</b>	<b>764</b>	<b>798</b>
	konsumtiv	845	805	784	761	733	715	720	733	747
	investiv	48	39	29	31	31	31	31	31	51
Klinika	<b>gesamt</b>	<b>318</b>	<b>319</b>	<b>302</b>	<b>305</b>	<b>299</b>	<b>295</b>	<b>291</b>	<b>295</b>	<b>287</b>
	konsumtiv	267	277	271	271	264	262	259	263	249
	investiv	51	42	31	34	35	33	32	32	37
Universität der Künste	<b>gesamt</b>	<b>58,8</b>	<b>58,9</b>	<b>56,9</b>	<b>54,2</b>	<b>53,1</b>	<b>51,7</b>	<b>54,6</b>	<b>55,9</b>	<b>57,3</b>
	konsumtiv	58,1	58,4	56,4	53,7	52,7	51,2	54,2	55,5	56,3
	investiv	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0
Fachhochschulen	<b>gesamt</b>	<b>94,6</b>	<b>96,5</b>	<b>96,2</b>	<b>95,1</b>	<b>93,3</b>	<b>91,3</b>	<b>103,5</b>	<b>105,9</b>	<b>110,2</b>
	konsumtiv	91,6	93,8	94,1	92,9	91	89	101,2	103,7	107,9
	investiv	3,0	2,7	2,1	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
<b>Summe I:</b> <b>Hochschulen</b> <b>- ohne Klinika -</b>	<b>gesamt</b>	<b>1.046</b>	<b>999</b>	<b>966</b>	<b>942</b>	<b>911</b>	<b>889</b>	<b>909</b>	<b>926</b>	<b>965</b>
	konsumtiv	995	957	935	908	877	856	875	892	911
	investiv	51	42	31	34	34	34	34	34	54
<b>Summe II:</b> <b>Hochschulen</b> <b>- mit Klinika -</b>	<b>gesamt</b>	<b>1.364</b>	<b>1.318</b>	<b>1.268</b>	<b>1.247</b>	<b>1.210</b>	<b>1.185</b>	<b>1.200</b>	<b>1.221</b>	<b>1.252</b>
	konsumtiv	1.262	1.234	1.206	1.179	1.141	1.118	1.134	1.155	1.160
	investiv	102	84	62	68	69	67	66	66	92

\*) Abschöpfung voller Betrag Kostendämpfungspauschale und weiterer Tarifvorsorge;  
Rundungsdifferenzen möglich

Damit belasten auch die gesamten Aufwendungen für die Altersversorgung (Versorgungsbezüge und Beihilfen) die Haushalte der Hochschulen mit steigender Tendenz.

Die Entwicklung der Zuschüsse der Vertragshochschulen ist in Tabelle 3 dargestellt. Die Bedeutung von Wissenschaft und Forschung zeigt sich vor allem darin, dass dieser Bereich im Hinblick auf seinen standortsichernden Charakter und seinen Stellenwert als Zukunftsfaktor bei der Aufstellung des Doppelhaushalts 2002/2003 (mit Ausnahme der Berufsakademie und der drei kleinen Kunsthochschulen) von Einsparungen ausgenommen wurde. Die Hochschulfinanzierung hat in den Jahren 2002/2003 eine Steigerung erfahren.

Parallel dazu wurden weitreichende Flexibilisierungen im Bereich der Haushaltswirtschaft eingeführt, wie die gegenseitige Deckungsfähigkeit und die Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln. Im Bereich der Personalwirtschaft hat sich die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur aus der Detailsteuerung zurückgezogen. Zustimmungsvorbehalte wurden aufgegeben. Dies bedeutet eine

Zunahme der Verantwortlichkeit auf Seiten der Hochschulen und damit eine größere Eigenständigkeit in der Wahrnehmung der entsprechenden Aufgaben.

Auf der Grundlage der Erprobungsklausel des §7a BerlHG haben die Freie Universität (FU), die Humboldt-Universität (HU), die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW), die Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik „Alice Salomon“ (ASFH) sowie zuletzt die Technische Fachhochschule (TFH) neue Kuratorien eingeführt, die die Aufgabe von Hochschulräten wahrnehmen, wie sie der überregionalen Diskussion entsprechen. Die Humboldt-Universität hat darüber hinaus eine hauptberufliche Hochschulleitung etabliert, die nach dem Ressortprinzip aufgebaut ist und keinen Kanzler mehr vorsieht.

Im Jahre 1999 wurden die 1997 mit dem Land geschlossenen Verträge ergänzt und bis 2002 verlängert (sog. Ergänzungsverträge). Die laufenden Verträge für die Jahre 2003 bis 2005 werden derzeit mit dem Ziel nachverhandelt, einen weiteren Konsolidierungsbeitrag zu erbringen.

Tabelle 4: Berichtskreis – Vertragshochschulen

	Hochschulverträge	Verträge 1997 - 2000	Ergänzungs- verträge 2001 - 2002	Verträge 2003 - 2005	
				2003*	für 2004 und 2005: Ergänzungs- und Änderungsverträge*
Vertragshochschulen	Unis	FU, HU, TU	FU, HU, TU	FU, HU, TU	FU, HU, TU
	Medizin	UKBF, Charité	UKBF, Charité	Charité-Berliner- Hochschul- medizin (CBH)	Charité-Berliner- Hochschul- medizin (CBH)
	KHS	HdK	UdK	UdK	UdK <b>sowie neu: HfM, KHB, HfS</b>
	FHS	ASFH, FHW, FHTW, TFH	ASFH, FHW, FHTW, TFH	ASFH, FHW, FHTW, TFH	ASFH, FHW, FHTW, TFH <b>sowie neu: FHVR</b>

\* inkl. Nachtrag, Absenkung voller Betrag Kostendämpfungspauschale und weiterer Tarifvorsorge

\*\* aktuelle Nachverhandlungen bzgl. weiterem Konsolidierungsbeitrag der Hochschulen

Mit dem Haushaltsentlastungsgesetz 2002 wurde zudem die Möglichkeit, Verträge abzuschließen, auf alle staatlichen Hochschulen des Landes ausgeweitet, also auch auf die Hochschule für Musik „Hanns Eisler“ (HfM), die Kunsthochschule Berlin-Weißensee (KHB) und die Hochschule für Schauspielkunst „Ernst Busch“ sowie die Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (FHVR), die bislang von dem Vertragssystem ausgenommen waren. Mithin sollen auch diese ab 2004 in den Kreis der Vertragshochschulen aufgenommen werden. Ferner wurde mit dem Haushaltsentlastungsgesetz 2002 festgelegt, dass die Verträge und ihre Verlängerung neben der Zustimmung des Senats nun auch inhaltlich der Zustimmung des Abgeordnetenhauses bedürfen: Ein weiteres Beispiel für das Kontrollbedürfnis der Politik. Bereits im nächsten Jahr steht die Verlängerung der Hochschulverträge für 2006 bis 2009 an.

Im Rückblick auf die nunmehr siebenjährige Wirksamkeit der Hochschulverträge wird deutlich, dass die Verträge seit 1997 das zentrale Instrument der Berliner Hochschulpolitik, insbesondere der Hochschulreform sind:

- Die Planungssicherheit durch mehrjährige Zuschüsse hat – in Verbindung mit dem Engagement der Hochschulmitglieder – ei-

nen geordneten Rückbau der Berliner Hochschulen von 115.000 auf 85.000 Studienplätze ermöglicht.

- Die gesetzliche und vertragliche Garantie von 85.000 personalbezogenen Studienplätzen ist weiterhin Grundlage der detaillierten Strukturplanung der Hochschulen.
- Die 1997 vereinbarten Strukturpläne wurden 1998 vorgelegt, vom Wissenschaftsrat begutachtet und von Expertenkommissionen im Einzelnen weiterentwickelt. Die Ergebnisse sind Grundlage der Fortschreibung der Strukturplanung.
- Die insbesondere in den Haushaltsstrukturgesetzen 1996 und 1997 eröffnete Neuordnung des Verhältnisses von Staat und Hochschulen wurde in die vertraglichen Pflichten aufgenommen und in den Verträgen konkretisiert (Stärkung der Autonomie insbesondere bei der Mittelbewirtschaftung und durch Erprobung neuer Organisationsmodelle).
- Die Leistungsvereinbarungen in den bisherigen Verträgen haben die Anstrengungen der Hochschulen auch nach innen verstärkt auf die höhere Effektivität und Modernisierung von Lehre und Studium sowie auf die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch

Einführung zeitgemäßer Managementinstrumente gelenkt.

Auch das Land hat vertragliche Verpflichtungen übernommen und erfüllt. Neben der vertragsgemäßen Zuschussgewährung gehören hierzu insbesondere die Mitwirkung bei der leistungsbezogenen Mittelbemessung, bei den Ausstattungsvergleichen und bei der Abstimmung von Kosten- und Leistungsrechnungen sowie die Unterstützung von Deregulierung und Flexibilisierung einschließlich der Regelungen bei Grundstücksveräußerungen.

## 2. Externes Berichtswesen auf der Ebene Staat – Hochschule

### 2.1. Generelle Zielsetzung

Mit dem Instrument des Globalhaushalts wurde die Entscheidung über die operative Mittelverwendung in die Hochschulen verlegt. Gleichwohl bleibt die politische Verantwortung gegenüber dem Parlament für die politisch-strategische Steuerung bzgl. Verteilung und Verwendung staatlicher Mittel auf die bzw. in den einzelnen Hochschulen bestehen und macht ein stärker outputorientiertes Steuerungsmodell auf der Ebene Staat – Hochschule erforderlich. Die Steuerung erfolgt „auf Ab-

stand“ (*management by objectives*) über Zielvereinbarungen im Rahmen der Hochschulverträge.

Von den Hochschulen wird dabei in stärkerem Maße erwartet, Rechenschaft über ihre Leistungen zu geben und transparent zu machen, ob, zu welchen Kosten bzw. in welcher Qualität die vereinbarten Leistungen erbracht werden konnten. Dazu bedarf es im Verhältnis Staat – Hochschule eines externen Berichtswesens, das – unter Zugrundelegung entsprechend verdichteter Führungsinformationen / Kennzahlen – die Informationsgrundlage für Steuerungsentscheidungen schafft.

Informationen darüber können nur konsistent ermittelt werden, wenn dafür eine – über die einzelne Hochschule hinweg – vergleichbare Daten- und Berechnungsgrundlage besteht. Dabei ist ein nach Möglichkeit „neutraler Grunddatenbestand“ vorzuhalten, auf dem je nach Berichtszweck eine Auswertungs-, bzw. Ergebnisrechnung aufsetzt.

Die Berliner Hochschulen halten bereits im Rahmen des Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichs nach der HIS-Methodik einen Grundbestand von Daten und daraus abgeleiteter Kennzahlen vor.

**Tabelle 5: Ergebnisverwendung in Berlin: Rechtsgrundlage – Erkenntnisziel**

Berichtspflicht / Berichtssystem	Rechtsgrundlage		Berichtsziel / Erkenntnisinteresse
	vertragliche Verankerung	gesetzliche Grundlage	
<b>Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL)</b>	<b>§8 Abs. 4</b> der Verträge 2003-2005 (bzw. §4 der Verträge 1997 - 2000)	<b>Artikel I §7 Abs. 2</b> HHStrG 1996	überregionaler Vergleich und Wettbewerb, Stärken- und Schwächen-Analyse, Abbau von Ausstattungsvorsprüngen, Anpassung an Bundesdurchschnitt
<b>leistungsbezogenes Mittelbemessungsmodell (MBM)</b>	<b>§3 i.V.m. Anlage 1</b> der Verträge 2003-2005; Einführung bereits ab 2002 vereinbart	<b>Artikel I §7 Abs. 2</b> HHStrG 1996	regionaler Vergleich und Wettbewerb
<b>Leistungs- und Geschäftsberichte der Hochschulen</b>	<b>§8 Abs. 1 bis 3</b> der Verträge 2003 bis 2005		Stand der Erfüllung der gemäß Vertrag obliegenden Verpflichtungen sowie Auskunft über wesentliche Daten der Leistungsbereiche

Diese Datenlage wird entsprechend konkreter Informationsbedürfnisse (leistungsbezogene Mittelbemessung bzw. Leistungsberichte) erweitert bzw. ergänzt. Ziel des externen Berichtswesens ist es, verdichtete Führungsinformationen gemäß vorab definierter Steuerungsziele und Steuerungsinteressen bereit zu stellen. Infolgedessen steht an erster Stelle die Definition der eigentlichen Steuerungsziele. Damit soll eine unkritische Ausweitung des Berichtswesens und eine Berichtspflichtüberflutung der Hochschulen vermieden werden.

## **2.2. Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich als Kernelement des bestehenden externen Berichtswesens**

Mit dem Haushaltsstrukturgesetz 1996 wurde für die Hochschulen die Einführung eines differenzierten Kennzahlensystems mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, gesetzlich vorgeschrieben und entsprechend dieser gesetzlichen Festlegung auch in den Hochschulverträgen konkretisiert. Das zentrale Interesse liegt dabei insbesondere auf den durchschnittlichen Kosten eines Studienplatzes in Berlin im Vergleich zum Bundesdurchschnitt. Damit verbunden ist in Berlin die politische Zielsetzung, sich schrittweise an den Bundesdurchschnitt anzugleichen, d.h. ein Abbau von vermuteten Ausstattungsvorsprüngen. Dies setzt einen überregionalen Vergleich voraus. Hierzu hat die Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) in Abstimmung mit den norddeutschen Ländern und den beteiligten Hochschulen die Methodik des Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichs für die verschiedenen Hochschularten entwickelt. Über den Stand wird dem Abgeordnetenhaus regelmäßig berichtet.

In Anbetracht der Haushaltslage Berlins kam dem im Januar 2003 publizierten überregionalen Vergleich der Universitäten („Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich norddeutscher und Berliner Universitäten 2000“ – Band 161 der HIS-Reihe Hochschulplanung) und den daraus erwarteten Erkenntnissen nicht nur aus wissenschaftspolitischer Sicht besondere Bedeutung zu. Dieser bezieht sich auf die zwölf Universitäten der fünf beteiligten Länder: Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Berlin. (Aus Zeitgründen konnten die neun Universitäten des Landes Niedersachsen sich nicht an diesem Vergleich beteiligen, da diese mit der

Einführung der doppischen Rechnungslegung mehr als ausgelastet waren).

Eine erste hoch verdichtete Auswertung der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur zu den umfangreichen Ergebnissen der HIS-Studie wurde dem Ausschuss für Wissenschaft und Forschung bereits frühzeitig zur Verfügung gestellt und dort im Rahmen einer Anhörung beraten. Die Langfassung der HIS-Studie lag den Ausschussmitgliedern ebenfalls vor. Ziel der hochverdichteten Auswertung war es, eine erste Einschätzung bezüglich des Abschneidens der Berliner Universitäten im Vergleich zum Durchschnitt der am überregionalen Vergleich insgesamt beteiligten Länder zu erhalten. Folglich wurde diese erste Auswertung auf Basis der Lehreinheitsebene vorgenommen. Dabei wurden die Einzelergebnisse der im AKL auf der fachlichen Ebene der Lehreinheiten ausgewiesenen Grunddaten und Kennzahlen im Rahmen einer eigenen Auswertung auf Länderebene hochverdichtet und ausgewertet. Gleichwohl ist zu beachten, dass direkte Ländervergleiche dabei unter dem Vorbehalt der Kenntnis unterschiedlicher landesspezifischer Strukturen stehen. So ist in Hamburg und Bremen die atypische Personalstruktur bei der Interpretation professorenbezogener Kennzahlen im direkten Ländervergleich zu berücksichtigen. Für über diese Einschätzung hinausgehende Rückschlüsse wurden tiefer gehende Auswertungen auf der Ebene der Fächergruppen und Hochschulen als unabdingbar erachtet. Hierauf haben auch die Universitäten hingewiesen. Im Rahmen der Auftaktveranstaltungen zu den Hochschulvertragsverhandlungen wurde im Januar 2003 vereinbart, dass die beteiligten drei Universitäten ihrerseits eine fächergruppen- und hochschulbezogene Analyse der von HIS ermittelten Zahlen vornehmen und herausfinden, in welchen Bereichen sie durch einen Abbau von Ausstattungsvorsprüngen studienplatzneutral zur Konsolidierung des Haushalts beitragen können.

Obwohl die Studienplatzkosten in Berlin als zentrale Vergleichs-Kennzahl gelten, ist die Perspektive bei deren isolierter Betrachtung ausschließlich angebotsorientiert. Der Kostenbezug auf Studienplätze lässt Aussagen über die Größenordnung der „Vorhaltekosten“ zu, die an den Hochschulen entstehen, weil ein spezifisches Studienangebot bereit gestellt wird, weitgehend unabhängig davon, wie dieses Angebot genutzt wird. Diese Vorhaltekos-

ten für vorhandene Kapazitäten sind für die Hochschulen von Bedeutung, weil sie die Nachfrage nach ihren Studienplätzen nur eingeschränkt beeinflussen können. Aus den gleichen Gründen sind die damit verbundenen Aussagemöglichkeiten über die Effizienz der eingesetzten Mittel begrenzt. Diese Beschränkung ist gegeben, solange ausschließlich die Angebotsseite der Hochschulen dargestellt wird. Mithin ist die Betrachtung zumindest um Kennzahlen zu erweitern, in denen der Nachfrage- sowie der Output-Aspekt zum Ausdruck kommt: Dies sind für den Bereich der Lehre z.B. die Studierenden, die die vorgehaltenen Studienplätze in bestimmter Zahl nachfragen und an denen ein Output universitärer Ausbildung in Form von Qualifikation festzustellen ist. Für den Bereich der Forschung gelten die Drittmittel als Leistungserfolg. Insofern wurde auch für die Auswertung des überregionalen Vergleichs sowohl seitens der Senatsverwal-

tung als auch der Universitäten ein breites Kennzahlen-Set zugrunde gelegt.

In ihrer gemeinsamen Stellungnahme halten die Universitäten fest, dass sie in nahezu allen Fächergruppen überdurchschnittliche Leistungen insbesondere im Forschungsbereich aufweisen und gleichzeitig über eine etwas höhere Ausstattung verfügen als die anderen in den AKL einbezogenen Universitäten. Zugleich verweisen sie darauf, dass in aller Regel Hochschulen mit vergleichsweise höherer Ausstattung über bessere Leistungsparameter verfügen. Dagegen weisen Hochschulen mit relativ niedriger Ausstattung deutlich schlechtere Leistungsparameter auf. Mithin wären die Ausstattungsvorsprünge, die die Berliner Universitäten gegenüber den Vergleichsuniversitäten aufweisen, nur dann als reduzierbare Überausstattung zu werten, wenn man die dafür erzielten Leistungen in Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung für verzichtbar hielte.

**Tabelle 6: Kennzahlenausweis im Rahmen der Auswertung des überregionalen Vergleichs**

<b>Ausweis von ausgewählten Kennzahlen</b>			
<b>fächergruppenübergreifend</b>	<b>fächergruppenbezogen</b>	<b>Ausstattung / Kosten (Lehre und Forschung)</b>	<b>Leistung (Lehre und Forschung)</b>
		Gesamtkosten je Professor	Auslastung
		Mittelbau je Professor	Studierende in der RSZ je wissenschaftliches Personal
		Nichtwissenschaftliches Personal je Professor	Absolventen je wissenschaftliches Personal
		Gesamtkosten Forschung (ohne Drittmittel) je Professor	Promotionen je Professor
		Gesamtkosten je Studienplatz	Drittmittel je Professor
		Gesamtkosten Lehre je Studienplatz	DFG-/SFB-Mittel je Professor
		Gesamtkosten Lehre je Studierendem in der RSZ	Drittmittel je Wissenschaftler
		Gesamtkosten Lehre je Absolvent	Anteil Lehre
		Gesamtkosten Lehre je Lehrangebot	Anteil Forschung
		<b>länderbezogen:</b> <b>Werte für Berlin, AKL-Durchschnittswert, Abweichung Berlin zum AKL-Durchschnitt, Min-Land und Max-Land, Platz für Berlin</b>	
		<b>hochschulbezogen:</b> <b>Werte FU/HU/TU, AKL-Durchschnittswert, Min-Hochschule und Max-Hochschule, Plätze für FU/HU/TU</b>	



Der allgemeine Zusammenhang, dass eine ausreichende Grundausstattung der Universitäten eine zentrale Voraussetzung für gute Leistungsparameter insbesondere im Bereich der Forschung darstellt, wird auch von der DFG im Rahmen des Anfang Juli 2003 veröffentlichten dritten Förder-Rankings bestätigt. Berlin ist nach dem DFG-Ranking die leistungsstärkste deutsche Wissenschaftsstadt. In keine andere deutsche Stadt fließen so viele Fördergelder.

Zum aktuellen Auswertungsstand des überregionalen Vergleichs wurde dem Abgeordnetenhaus mit der Drucksache 15/1933 im August 2003 berichtet. Die Auswertung der von den Universitäten vorgelegten fächergruppenbezogenen Stellungnahme durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur erfolgte dabei sowohl fächergruppenübergreifend als auch fächergruppenbezogen differenziert nach Ländern und Hochschulen.

Über die Bewertung im Einzelnen finden die Beratungen mit den Hochschulen noch statt. Soweit im Einzelfall „Über“-Ausstattungen zu verzeichnen sind und daraus etwaige Einsparmöglichkeiten abgeleitet werden, wurde auf die vom Senat zur Konsolidierung des Berliner Haushalts bereits getroffenen Beschlüsse im Rahmen des Doppelhaushalts 2004/2005 und der Finanzplanung für 2006ff verwiesen. Die Umsetzung dieser Beschlüsse wird derzeit mit den Hochschulen verhandelt.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Datenlage des überregionalen Vergleichs und die darauf aufbauenden Auswertungen sehr zur Versachlichung der Diskussion im politischen Raum beigetragen haben. Dies ist in Zeiten knapper Kassen und damit verbundener Einspardiskussionen ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Vergleichbare Untersuchungen und Rechnungen für den Fachhochschul- und Kunsthochschulbereich durch HIS wurden eingeleitet. Die diesbezüglichen Verträge mit HIS sind bereits unterzeichnet. Im Juli und September 2003 haben bereits erste Workshops der HIS sowohl für die Fachhochschulen als auch für die Kunsthochschulen stattgefunden.

### **2.3. System der leistungsbezogenen Mittelbemessung (MBM)**

Unter Nutzung der Datenlage des überregionalen Vergleichs wurde in Zusammenarbeit mit den Universitäten (ohne Medizin) und Fachhochschulen bereits im Jahre 2001 ein gemeinsames System der leistungsbezogenen Mittelbemessung (MBM) entwickelt und in den Hochschulverträgen für 2003 bis 2005 als Mehr-Kreissystem verankert. Das bedeutet, dass die Verrechnung hochschulartenbezogen stattfindet. Die Universitäten und Fachhochschulen haben sich verpflichtet, bereits 2002 mit dem MBM-System zu beginnen. Das System der leistungsbezogenen Mittelbemessung soll auf der Grundlage der Erfahrungen, die bei der Umsetzung gemacht wurden, Mitte 2004 evaluiert werden. Dabei ist die Möglichkeit einer hochschulartenübergreifenden Verrechnung zu prüfen. Die Universität der Künste nimmt am gemeinsamen System der leistungsbezogenen Mittelzuweisung teil, sobald auch mit den drei Kunsthochschulen Rahmenverträge vereinbart werden. Dies ist im Rahmen der derzeit verhandelten Ergänzungs- bzw. Änderungsverträge vorgesehen.

Für die Datengrundlage ist das Pflichtenheft des Kennzahlenprojekts der Hochschulen in seiner jeweils aktuellen Fassung bindend. Die Bereitstellung der Daten nach Maßgabe der zur Anwendung kommenden Parameter obliegt den Hochschulen im Sinne einer Berichtspflicht. Die hochschulartenbezogenen Berechnungen sind Anfang Dezember für das Folgejahr vorzulegen. Die Weitergabe der Mittel in den Hochschulen vollzieht sich dabei in eigener Zuständigkeit der Hochschulen, die hierbei grundsätzlich frei sind.

Ziel des leistungsbezogenen Mittelbemessungssystems ist es, zunächst einen bestimmten Prozentsatz der durch die Verträge festgelegten und um Sondertatbestände gemäß Kennzahlenprojekt bereinigten konsumtiven Zuschüsse der Hochschulen leistungsorientiert zuzuweisen. Dieser Satz soll schrittweise erhöht werden um:

- 6 % im Jahre 2002,
- 10% im Jahre 2003 und
- 15% in den Jahren 2004 bzw. 2005.

Tabelle 7: Systembildende Faktoren der leistungsbezogenen Mittelbemessung

System der leistungsbezogenen Mittelbemessung (MBM)					
allgemein:	Zeitschiene:	2002	2003	2004	2005
		1. Lauf	2. Lauf	3. Lauf + Evaluatio	4. Lauf
	<b>Prozentsatz MBM:</b>	6%	10%	15%	15%
	<b>Kappungsgrenze Verluste:</b>	3%	5%	5%	5%
<b>Fächergruppen-MBM:</b>	Fächergruppen Universitäten (FGU): Geisteswissenschaften/Sozialwissenschaften (FGU 1) Naturwissenschaften/Ingenieurwissenschaften (FGU 2)				
	Fächergruppen Fachhochschulen (FGFHS): Sozialwissenschaften/Wirtschaftswissenschaften (FGFH 1) Technische Wissenschaft /Gestaltung (FGFH 2)				
	Fächergruppen Kunsthochschulen (FGKHS): Bildende Kunst/Gestaltung (FGKHS 1) Musik (FGKHS 2) Darstellende Kunst (FGKHS 3)				
<b>Leistungs-bereiche:</b>	<b>Lehre</b>	<b>Forschung</b>		<b>Gleichstellung</b>	
<b>prozentualer Anteil an der Verteilungsmasse:</b>	Unis: 47,5%	47,5%		5%	
	FHS: 80,0%	15,0%		5%	
	KHS: 80,0%	15,0%		5%	

Die Verteilungsparameter des Mittelbemessungsmodells sind so definiert, dass sie Fortschritte der Hochschulen bei der Erfüllung gesetzlicher oder vertraglicher Vorgaben belohnen. Um eine Steigerung des fachbezogenen Wettbewerbs der Hochschulen zu erlangen, beziehen sich die Leistungsparameter auf Fächergruppen-Cluster und nicht auf die Hochschulen als Ganzes. Die Mittelverteilung wird dabei entsprechend dem Leistungsbezug unterschieden in:

- eine lehrbezogene Mittelzuweisung,
- eine forschungs- / nachwuchsförderungsbezogene Mittelzuweisung und
- eine gleichstellungsbezogene Mittelzuweisung.

Tabelle 8 gibt einen Überblick über die im Rahmen des Systems der leistungsbezogenen Mittelbemessung zur Anwendung kommenden Parameter.

#### 2.4. Leistungsberichte der Hochschulen

Die in den Hochschulverträgen vorgesehenen Leistungsberichte sind zum 30.04. eines Jahres durch die Hochschulen abzugeben und sollen Rechenschaft über die Erfüllung der Hochschulverträge sowie zum Leistungsstand des Vorjahres ablegen. Sie sind dem Abgeordnetenhaus zuzuleiten. Zum Stand der Umsetzung der Hochschulverträge: Die Leistungsberichte der Hochschulen für das Jahr 2002 (zum 30. April 2003) erhielt das Abgeordnetenhaus mit der Drucksache 15/1944 im August 2003. Es handelt sich dabei um den zweiten Bericht dieser Art.

Der Leistungsstand der Hochschulen ergibt sich zu einem erheblichen Teil aus quantitativen Daten. Die Vertragspartner haben im Interesse der Vergleichbarkeit die Berichtsgrundlage abgestimmt und einzelne Leistungsbereiche definiert.

Tabelle 8: Leistungsparameter nach Leistungsbereichen

System der leistungsbezogenen Mittelbemessung (MBM)		
<b>Leistungs- bereiche:</b>	<b>Leistungsparameter differenziert nach Leistungsbereichen:</b>	
<b>Lehre</b>	<b>Universitäten: 47,5%, Fachhochschulen: 80%, Kunsthochschulen: 80%</b>	
	<b>Auslastungsquote</b>	0,1 Studierende i.d.RSZ / Studienplätze
	<b>Erfolgsquote</b>	0,5 Absolventen / Studierende in Jahrgangsstärke
	<b>Regelstudienzeitquote</b>	0,3 (Absolventen i.d.RSZ + 2) / Absolventen insg.
	<b>Internationalität</b>	0,1 Unis: ausl. Absolventen / Absolventen insg. FHS: (ausl. Studierende i.d.RSZ+2) / (Studierende i.d.RSZ+2)
<b>Forschung / Nachwuchsförderung</b>	<b>Universitäten: 47,5 %</b>	
	<b>Drittmittel</b>	0,7 Anteil Drittmittel einer Uni in einer Fächergruppe an den gesamten Drittmitteln der Fächergruppe an den 3 Unis
	<b>Promotionen</b>	0,2 Anteil Promotionen einer Uni in einer Fächergruppe an der Gesamtzahl der Promotionen der Fächergruppe an den 3 Unis
	<b>Internationalität</b>	0,1 Anteil A.v.Humboldt-Stipendiaten/Preisträger einer Uni in einer Fächergruppe an der Gesamtzahl der Fächergruppe der 3 Unis
	<b>Fachhochschulen: 15%</b>	
	<b>Drittmittel</b>	0,6 Drittmittel / Anzahl besetzter HS-Lehrerstellen
	<b>Veröffentlichungen</b>	0,2 Zahl der Veröffentlichungen / Anzahl besetzter HS-Lehrerstellen
	<b>Internationalität</b>	0,2 Internationale Koop-Projekte / Anzahl besetzter HS-Lehrerstellen
	<b>Kunsthochschulen: 15%</b>	
	<b>Drittmittel</b>	0,5 Drittmittel / Zahl der besetzten Professuren
	<b>Preise</b>	0,25 Zahl der Preise und Wettbewerbserfolge / Zahl der Studierenden
	<b>Internationalität</b>	0,25 (Erasmus-, Sokrates- und sonstige Finanzmittel für internationale Zwecke) / Zahl der Studierenden
	<b>Gleichstellung</b>	<b>Universitäten: 5%</b>
<b>Professoren (w) neu berufene</b>		0,2 Anzahl der Professorinnen / Anzahl der besetzten Professuren
<b>Professoren (w)</b>		0,4 Anzahl der neu berufenen Professorinnen / Anzahl der neu berufenen Professoren insgesamt
<b>Promotionen (w)</b>		0,2 Anzahl der Promotionen (w) / Anzahl der Promotionen insgesamt
<b>Absolventen (w)</b>		0,2 Anzahl der Absolventinnen / Anzahl der Absolventen insgesamt
<b>Fachhochschulen: 5%</b>		
<b>Professoren (w) neu berufene</b>		0,2 Anzahl der Absolventinnen / Anzahl der Absolventen insgesamt
<b>Professoren (w)</b>		0,4 Anzahl der neu berufenen Professorinnen / Anzahl der neu berufenen Professoren insgesamt
<b>Absolventen (w)</b>		0,4 Anzahl der Absolventinnen / Anzahl der Absolventen insgesamt
<b>Kunsthochschulen: 5%</b>		
<b>Professoren (w)</b>		0,5 Anzahl der Absolventinnen / Anzahl der Absolventen insgesamt
<b>Frauenanteil Mittelbau</b>		0,3 Anzahl der mit Frauen besetzten Mittelbaustellen / Anzahl der Mittelbaustellen insgesamt
<b>Frauenanteil Lehrbeauftragte</b>		0,2 Anzahl der an Frauen vergebenen Lehraufträge / Anzahl der Lehraufträge insgesamt

Hierfür wurden solche Daten ausgewählt, die zum einen aussagekräftig und zum anderen ohne zusätzlichen Erhebungsaufwand verfügbar sind, weil sie bereits im Rahmen des Kennzahlenprojekts für Ausstattungsvergleiche und des Systems der leistungsbezogenen Mittelbemessung aufzubereiten sind. Die Daten sind für das aktuelle Berichtsjahr sowie das Vorjahr an-

zugeben. Damit wird der Aufbau einer Zeitreihe angestrebt. Da bislang nur die Ergebnisse dreier Jahre vorliegen, können aus den Veränderungen in aller Regel noch keine weitreichenden Schlussfolgerungen gezogen werden. Hierzu bedarf es eines längeren Berichtszeitraums.

Tabelle 9: Leistungsberichte der Hochschulen – Ausgewählte Eckdaten

Ausgewählte Eckdaten für die Leistungsbereiche		Unis	FHS	UdK
Finanzausstattung	<b>Zuschüsse u.ä.</b>	X	X	X
	Konsumtiver Zuschuss	X	X	X
	Investiver Zuschuss	X	X	X
	Versorgungsbezüge	X	X	X
	Beihilfen, Unterstützungen	X	X	X
Lehre	<b>Ausbildung der Studierenden</b>	X	X	X
	Studierende insgesamt	X	X	X
	Studienplätze	X	X	X
	Studierende in der RSZ	X	X	X
	Absolventen	X	X	X
	Absolventen in der RSZ + 2	X	X	X
	Auslastungsquote = Studierende i.d.RSZ / Studienplätze	X	X	X
	Erfolgsquote = Zahl der Absolventen / Studierende in Jahrgangsstärke	X	X	X
	Regelstudienzeitquote = (Absolventen i.d.RSZ + 2) / Absolventen insgesamt	X	X	X
	Absolventen je Professur	X	X	X
	<b>Internationalität</b>	X	X	X
	Studierende (ausländische)	X	X	X
	Absolventen (ausländische)	X	X	X
	Forschung und Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses	<b>Forschung</b>	X	X
Drittmittel		X	X	X
Zahl der Sonderforschungsbereiche		X	(-)	(-)
Drittmittel je Professur		X	X	X
<b>Förderung des wissenschaftl. und künstl. Nachwuchses</b>		X	X	X
Promotionen		X	(-)	(-)
Habilitationen		X	(-)	(-)
Zahl der Graduiertenkollegs	X	(-)	(-)	
Promotionen je Professur	X	(-)	(-)	
Gleichstellung	Studierende (w)	X	X	X
	Absolventen (w)	X	X	X
	Promotionen (w)	X	(-)	(-)
	Professoren (w)	X	X	X
	Mittelbau (w)	(-)	(-)	X
	vergebene Lehraufträge (w)	(-)	(-)	X
<b>Einnahmen aus Weiterbildung</b>		X	X	X
Verwirklichung des Strukturplans	<b>Stellen laut Strukturplan</b>	X	X	X
	wissenschaftliches Personal	X	X	X
	nichtwissenschaftliches Personal	X	X	X
	<b>von den Stellen lt. Strukturplan strukturplanmäßig besetzte Stellen</b>	X	X	X
	wissenschaftliches Personal	X	X	X
	nichtwissenschaftliches Personal	X	X	X
	<b>Beschäftigte</b>	X	X	X
wissenschaftliches Personal	X	X	X	
nichtwissenschaftliches Personal	X	X	X	
Struktur Studienangebot	<b>Zahl der angebotenen Studiengänge und Teilstudiengänge</b>	X	X	X
	Zahl der grundständigen Studiengänge und Teilstudiengänge	X	X	X
	Zahl der postgradualen- und Weiterbildungsstudiengänge	X	X	X

Die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur fasst zudem die wichtigsten Ergebnisse und Daten aus den Einzelberichten der Hochschulen für das Abgeordnetenhaus zusammen. Dabei wird versucht,

- das „Unternehmensziel“ mittels verdichteter Informationen,
- den mehrjährigen Verlauf des „Unternehmens“ sowie
- dessen Schwächen und Stärken herauszuarbeiten und – wo nötig –
- Steuerungsmaßnahmen für die Folgezeit.

zu beschreiben. Auch eine Darstellung, wie sich die jeweilige Einrichtung im Verhältnis zu profilkonformen anderen Einrichtungen positioniert, ist Gegenstand der Betrachtung. Einen Überblick über die Grundstruktur der Eckdaten zum Leistungsstand der Berichtshochschulen – getrennt nach Hochschularten – gibt Tabelle 9.

### 3. Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren war die Berliner Hochschulpolitik – nicht zuletzt als Reaktion auf die krisenhafte Entwicklung des Landeshaushalts – durch bundesweit beachtete Reformmaßnahmen gekennzeichnet. Resultat dieser Entwicklungen ist unter anderem die bereits vollzogene bzw. unmittelbar bevorstehende Einführung oder Weiterentwicklung von neuen Steuerungsinstrumenten im Verhältnis Staat – Hochschulen.

So schloss Berlin als erstes Bundesland bereits 1997 mit seinen Hochschulen Verträge ab, die auf der einen Seite durch die Festlegung eines mehrjährigen Finanzrahmens größere Planungssicherheit für die Vertragshochschulen bewirkt haben, auf der anderen Seite die Hochschulen zu weiteren Reformanstrengungen verpflichten und konkrete Zielvereinbarungen beinhalten.

In der Überzeugung, dass die wesentlich erweiterte Autonomie und die Gewährung mehrjähriger Planungssicherheit hohe Anforderungen an die Transparenz und Rechenschaftslegung seitens der Hochschulen stellen, haben die Vertragspartner in den Hochschulverträgen die schrittweise Einführung von Berichtspflichten bzw. Berichtssystemen vereinbart. Zum jetzigen Zeitpunkt sind nachfolgend genannte Berichtssysteme in Berlin im Zuge einer standar-

disierten und dauerhaften Berichtspflicht umgesetzt.

- Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) – überregionaler Vergleich
- Leistungsbezogenes Mittelbemessungsmodell (MBM)
- Leistungsberichte und Geschäftsberichte der Hochschulen.

Im Hinblick auf diese externen Informationsbedürfnisse musste das Berichtswesen der Hochschulen in einer Weise ausgestaltet bzw. weiterentwickelt werden, dass insbesondere die Daten verfügbar sind, die für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit einer Hochschule auch im Vergleich mit anderen Hochschulen erforderlich sind. Hinsichtlich der Berichterstattung gegenüber der Politik steht dabei jede Art der Berichtspflicht zudem vor der Herausforderung, handhabbare Darstellungen in Tabellen- oder Diagrammform zu erstellen, die einen schnellen Überblick erlauben.

# Berichts- und Controllinginstrumente auf der Ebene Staat-Hochschule; Beispiel: Freie Universität Berlin

Wolfgang Krieger

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Universitäten im Westteil Berlins haben im Unterschied zu den Universitäten in den übrigen Bundesländern seit Anfang der 50er Jahre infolge des Alliierten Besatzungsrechtes einen Globalhaushalt, die Dienstherreneigenschaft und eine Kuratorialverfassung. Dies garantiert ihnen gegenüber dem Staat eine größere Autonomie, als das üblicherweise der Fall ist.

## 1. Hochschulverträge in Berlin als hochschulpolitische Steuerungsinstrumente

Im Jahr 1997 wurde im Land Berlin als Steuerungsinstrument der Hochschulpolitik erstmals ein Hochschulvertrag eingeführt. Der Hochschulvertrag ist ein öffentlich-rechtlicher Vertrag zwischen dem Ministerium – in Berlin der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur – und den Hochschulen. Die Hochschulverträge für die drei Berliner Universitäten Humboldt-Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin und Freie Universität Berlin sind – bis auf die Zuschussbeträge – wortidentisch. In diesen Verträgen verpflichtet sich der Staat, den Hochschulen Geld zu geben und ihnen Planungssicherheit für den Vertragszeitraum zu gewährleisten. Die Hochschulen ihrerseits verpflichten sich,

- eine bestimmte Anzahl von Studienplätzen (z.Zt. ca. 85.000 berlinweit) bereitzustellen,
- ihre eigene Entwicklungsperspektive in Strukturplänen festzulegen,
- die Budgetabsenkungen umzusetzen,
- das Studienangebot durch Einführung neuer gestufter Studiengänge zu reformieren bzw. Reformen bestehender Studiengänge durchzuführen,
- europäische Standards für Studien- und Prüfungsleistungen (ECTS) zu übernehmen,
- Studienzeiten zu verkürzen,
- Frauenförderung zu betreiben und

- mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen zusammenzuarbeiten.

Des Weiteren verpflichten sich die Hochschulen, bestimmte Berichte regelmäßig zu liefern, ein Modell der leistungsbezogenen Mittelzuweisung zwischen den Hochschulen einzuführen, sich an einem Ausstattungvergleich (Norddeutscher Verbund) zu beteiligen und die Haushaltsmittel intern leistungs- und belastungsbezogen zu verteilen. Auf diese Berichtspflichten und Steuerungsmodelle wird im Folgenden näher eingegangen.

Der Hochschulvertrag schränkt die Rechte des Haushaltsgesetzgebers ein, da die Finanzmittel für einen mittelfristigen Zeitraum fest zugesagt werden. Die Hochschulverträge müssen daher, bevor sie wirksam werden, dem Berliner Abgeordnetenhaus zur Kenntnis gegeben werden. Nach dem ersten Hochschulvertrag für den Zeitraum 1997 bis 2000 gab es zwei weitere Hochschulverträge für die Zeiträume 2001 bis 2002 und 2003 bis 2005. Zur Zeit wird der vierte Hochschulvertrag für den Zeitraum 2006 bis 2009 verhandelt. Die Hochschulverträge wurden bisher hinsichtlich der finanziellen Zusagen durch das Land Berlin im Wesentlichen eingehalten. Die Einführung von Hochschulverträgen als Steuerungsinstrumente basiert auf folgenden – thesenartig zusammengefassten – Absichten:

- Bei geringer werdenden Haushaltsmitteln sollen die Universitäten selbst entscheiden, an welchen Stellen sie Einsparungen vornehmen wollen.
- Vor Ort kann viel besser über die Verteilung der Ressourcen entschieden werden, daher beschränkt sich der Staat auf die Regelung globaler Aspekte mittels Verträgen.
- Eine vernünftige Strukturpolitik in Hochschulen kann nur bei garantierter finanzieller Planungssicherheit über einen gewissen Zeitraum hinweg erfolgen.

Die Entwicklung der im Vertrag zwischen dem Land Berlin und der Freien Universität festge-

legten konsumtiven Zuschüsse für den Zeitraum 1991 bis 2005 zeigt Abbildung 1. Sie belegt, dass der erste Hochschulvertrag des Jahres 1997 in einem Zeitraum abgeschlossen wurde, der durch sinkende konsumtive Zuschüsse gekennzeichnet war.

## 2. Die Berichtspflicht

In § 8 (1) des Hochschulvertrages ist geregelt, dass die Freie Universität jeweils zum 30. April eines Jahres einen Bericht über ihre Vorjahresleistungen vorlegen muss. Der Leistungsbericht umfasst folgende Punkte:

- Lehre,
- Forschung,
- wissenschaftliche Weiterbildung,
- Wissens- und Technologietransfer,

- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- Gleichstellungsauftrag,
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und
- Stand der Umsetzung der eingegangenen Verpflichtungen aus dem Vertrag.

Eine Übersicht über die Eckdaten der Leistungsbereiche der Universitäten wird diesem Bericht vorangestellt; für den Bereich der Humanmedizin gibt es ein gesondertes Eckdatenblatt, das zusätzlich die medizinischen Leistungen berücksichtigt. Tabelle 1 stellt die Struktur eines Leitungsberichts dar.

Abbildung 1: Vertrag zwischen dem Land Berlin und der Freien Universität Berlin

### Entwicklung des konsumtiven Zuschusses der FU (in TDM)

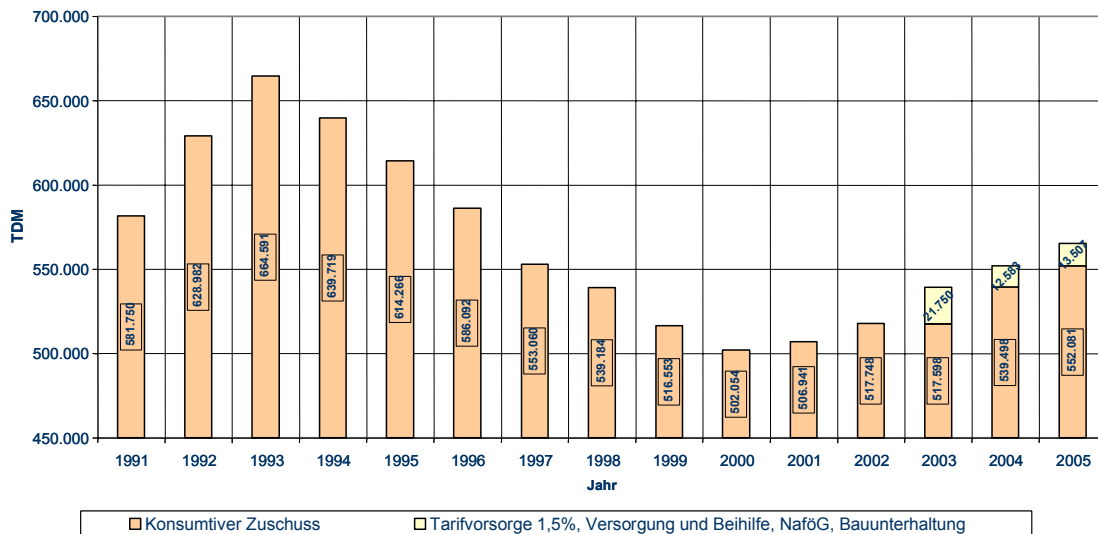


Tabelle 1: Eckdaten für Leistungsbereiche der Universitäten (ohne Humanmedizin)

	Veränderungen gegenüber Vorjahr			Veränderungen gegenüber Vorjahr	
	absolut	in %		absolut	in %
<b>1. Finanzausstattung der Hochschulen gemäß Hochschulverträgen in T €</b> <b>1.1 Zuschüsse</b> konsumtiver Zuschuss investiver Zuschuss <b>1.2 Ausgaben für Sondertatbestände und Sondereinrichtungen</b>  Versorgungsbezüge Beihilfen, Unterstützungen Miete für Gebäude und Grundstücke Bauunterhaltung Bauinvestitionen, Bauvorbereitungsmittel Ausgaben für Sondereinrichtungen der Hochschulen (gemäß Festlegung im Rahmen Kennzahlenprojekt) und dabei insb.: Botanischer Garten, Entwicklungshilfe Botanischer Garten Entwicklungshilfe			<b>4. Gleichstellung</b>  <b>absolute Eckdaten:</b> Studierende (w) Absolventen (w) (Ø 2 Jahre) <sup>3)</sup> Promotionen (w)  neu berufene Professoren (w) (Ø 2 Jahre) (BVZÄ) <sup>3)</sup> neu berufene Professoren (Ø 2 Jahre) (BVZÄ) <sup>3)</sup> Professoren (w) (BVZÄ) <b>relative Eckdaten:</b> Frauenanteil Studierende = Studierende (w) / Studierende Frauenanteil Absolventen = Absolventen (w) / Absolventen <sup>3)</sup>  Frauenanteil Promotionen = Promotionen (w) / Promotionen <sup>3)</sup> Frauenanteil neu berufene Professoren = neu berufene Professoren (w) (BVZÄ) / Professoren (BVZÄ) <sup>3)</sup> Frauenanteil Professoren = Professoren (w) (BVZÄ) / Professoren (BVZÄ)		
<b>2. Lehre</b>  <b>2.1 Ausbildung der Studierenden</b> <b>absolute Eckdaten:</b> Studierende insgesamt (Stand: WS) Studienplätze (personalbezogen), inkl. Überhangpersonal und Sonderprogramme <sup>3)</sup> Studienplätze (flächenbezogen) Studierende i.d. RSZ Studierende in Jahrgangsstärke ohne Programmstudenten Absolventen (Ø 2 Jahre) <sup>3)</sup> Absolventen i.d. RSZ+2 (Ø 2 Jahre) <sup>3)</sup> <b>relative Eckdaten:</b> Auslastungsquote = Studierende i.d. RSZ / personalbezogene Studienplätze <sup>3)</sup> Erfolgsquote = Zahl der Absolventen / Studierende in Jahrgangsstärke <sup>3)</sup> RSZ-Quote = Absolventen i.d. RSZ+2 / Absolventen insgesamt <sup>3)</sup> Absolventen je Professor = Absolventen / Professoren (BVZÄ) <sup>3)</sup> <b>2.2 Internationalität</b>  <b>absolute Eckdaten:</b> Studierende (ausl.) <sup>4)</sup>  Absolventen (ausl.) Ø 2 Jahre <sup>3)</sup> <b>relative Eckdaten:</b> Absolventen (ausl.) / Absolventen <sup>3)</sup>			<b>5. Einnahmen aus Weiterbildung</b> Einnahmen aus Weiterbildung T € <b>6. Verwirklichung des Strukturplans</b> <b>6.1 Stellen laut Strukturplan</b>  <b>absolute Eckdaten:</b> wissenschaftliches Personal Professoren davon VetMed (Strukturplanung noch nicht abgeschlossen) Mittelbau (inklusive Lehrkräfte für besondere Aufgaben) dauerhaft befristet  nichtwissenschaftliches Personal  davon in der Verwaltung <b>relative Eckdaten:</b> Mittelbau (inklusive Lehrkräfte für besondere Aufgaben) je Professorenstelle nichtwissenschaftliche Mitarbeiter je Professorenstelle <b>6.2 von den Stellen laut Strukturplan strukturplanmäßig besetzte Stellen</b>  <b>absolute Eckdaten:</b> wissenschaftliches Personal Professoren davon VetMed (Strukturplanung noch nicht abgeschlossen)  Mittelbau (inklusive Lehrkräfte für besondere Aufgaben) dauerhaft befristet Nichtwissenschaftliches Personal davon in der Verwaltung <b>relative Eckdaten:</b> Mittelbau (inklusive Lehrkräfte für besondere Aufgaben) je Professor nichtwissenschaftliche Mitarbeiter je Professor <b>6.3 Beschäftigte (BVZÄ)</b> <b>absolute Eckdaten:</b> wissenschaftliches Personal Professoren Mittelbau (inklusive Lehrkräfte für besondere Aufgaben) dauerhaft befristet Nichtwissenschaftliches Personal davon in der Verwaltung <b>relative Eckdaten:</b> Mittelbau (inklusive Lehrkräfte für besondere Aufgaben) je Professor (BVZÄ) nichtwissenschaftliche Mitarbeiter je Professor (BVZÄ)		
<b>3. Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses</b> <b>3.1 Forschung</b> <b>absolute Eckdaten:</b> Drittmittelausgaben insgesamt T € davon begutachtete Drittmittel T € davon EU T € Drittmittelbeschäftigte (BVZÄ) Zahl der Sonderforschungsbereiche (Sprecherhochschule)  <b>relative Eckdaten:</b> Drittmittelausgaben / Wissenschaftler (BVZÄ) T € Drittmittelausgaben / Professor (BVZÄ) T € <b>3.2 Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses</b> <b>absolute Eckdaten:</b> Promotionen (Ø 2 Jahre) <sup>3)</sup> Promotionen von FHS-Absolventen <sup>2)</sup> Habilitationen (Ø 2 Jahre) <sup>3)</sup> Zahl der eingerichteten Juniorprofessuren Zahl der Graduiertenkollegs (Sprecherhochschule) <sup>5)</sup> <b>relative Eckdaten:</b> Promotionen (Ø 2 Jahre) / Professor (BVZÄ) <sup>3)</sup>  Habilitationen (Ø 2 Jahre) / Professor (BVZÄ) <sup>3)</sup> Ant. Promotionen FHS-Abs. = Promotionen FHS-Abs. / Promotionen <sup>2)</sup> <b>3.3 Internationalität</b>  Alexander-von-Humboldt-Stipendiaten und -Preisträger			<b>7. Struktur Studienangebot</b>  Zahl der angebotenen Studiengänge und Teilstudiengänge insgesamt Zahl der grundständigen Studiengänge und Teilstudiengänge davon Diplom davon Magister davon Master davon Lehramt davon andere Staatsprüfungen davon Bachelor Zahl der Postgradualen- und Weiterbildungsstudiengänge davon Master davon Diplom Zahl der Promotionsstudiengänge		

Anmerkung:

- 1) teilweise geschätzte Werte
  - 2) derzeit nicht erhoben
  - 3) Zahlen aufgrund des neuen Rechenmodells AKL anders
  - 4) enthielten letztes mal noch Medizinstudenten
- BVZÄ: Beschäftigungsvollzeitäquivalente



Diese Daten werden für alle Berliner Hochschulen erhoben. Soweit wie möglich werden sie dem Datenpool entnommen, der für den Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) erstellt wurde. Gewisse Festlegungen und Normierungen wurden innerhalb der Arbeitsgruppe erarbeitet, die jährlich den AKL-Vergleich im Rahmen des von HIS moderierten Norddeutschen Verbundes erstellt. Definitionen und Berechnungsverfahren werden in einem Pflichtenheft entsprechend der Verfahren festgehalten, die innerhalb des Norddeutschen Verbundes abgesprochen und weiterentwickelt wurden. Insbesondere folgende Aspekte unterliegen einem einheitlichen Vorgehen:

- welche Ausgaben für welche Sondereinrichtungen der Hochschulen abgemindert werden dürfen (Beispiele: Botanischer Garten, Naturkundemuseum),
- wie die personalbezogenen und flächenbezogenen Studienplätze zu berechnen sind,
- wie Vollstudierendenäquivalente zu bilden sind,
- was unter Drittmittelausgaben und unter begutachteten Drittmittelausgaben zu verstehen ist,
- wie Beschäftigungsvollzeitäquivalente zu definieren sind und
- was unter nicht-wissenschaftlichem Personal in der Verwaltung zu verstehen ist.

Erst der einheitliche Umgang mit diesen Größen macht die Daten zwischen den Universitäten vergleichbar. Die Festschreibung in einem Pflichtenheft hat die positive Folge, dass neue hochschulpolitische Akteure auf festgelegte Definitionen hingewiesen werden können und bestimmte Fragen, wie z.B. Studienplätze definiert werden, nicht immer wieder neu beantwortet werden müssen.

### **3. Der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich im Rahmen des Norddeutschen Verbundes**

In §8 (4) des Hochschulvertrages ist geregelt, dass die Freie Universität sich an der Fortfüh-

rung der bisherigen Ausstattungsvergleiche im Rahmen des norddeutschen Verbundes beteiligt. Entsprechende Berichte sind dem Abgeordnetenhaus von Berlin zur Kenntnis zu geben. Die Eingangsgrößen und die Berechnungsverfahren des Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleiches sind im Band 161 der HIS GmbH: „Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Universitäten 2000“ näher dargestellt. Die Ergebnisse werden auf ca. 260 Seiten in Tabellenform wiedergegeben und sind aufgrund des Umfangs schwer nach außen vermittelbar. Die drei Berliner Universitäten haben daher einen Vergleich nach Fächergruppen vorgenommen und diesen Vergleich sowohl der zuständigen Senatsverwaltung wie auch den Mitgliedern des Wissenschaftsausschusses des Abgeordnetenhauses übermittelt.

Ziel dieser Studie war es, durch Gegenüberstellung von Ausstattungskennzahlen und Leistungskennzahlen darzulegen, dass in der Regel gute Leistungskennzahlen nur dann erreicht werden können, wenn die Ausstattung auch entsprechend hoch, d.h. ressourcenintensiv ist. Durch diesen Vergleich konnten die Berliner Universitäten belegen, dass sie zwar gewisse Ausstattungsvorsprünge im Vergleich zu den übrigen an der Studie beteiligten Universitäten haben, auf der anderen Seite aber auch bei den Leistungskennzahlen in der Regel gute bis sehr gute Plätze belegen. Gerade die Fülle der im AKL-Vergleich betrachteten Kennzahlen führte dazu, dass einfache Aussagen wie: „Ihr seid zu gut ausgestattet in einem bestimmten Bereich“ nicht weiter verfolgt wurden und einer differenzierteren Betrachtung Platz machten. Daher muss der mancherorts erhobenen Forderung, im Sinne einer verbesserten Lesbarkeit die Anzahl der Parameter und die Kennzahlen des AKL-Vergleichs zu reduzieren, aufgrund der in Berlin gemachten Erfahrungen widersprochen werden.

Für die einzelnen Fächergruppen stellte diese Studie folgende Ergebnisse fest (Tabellen 2-7).







#### 4. Das Mittelbemessungsmodell im Land Berlin - externes Konkurrenzmodell

In § 3 Absatz 1 des Hochschulvertrages wird geregelt, dass die Berliner Hochschulen ab 2002 ein gemeinsames System der leistungsbezogenen Mittelzuweisung einführen. Das Modell sieht folgendermaßen aus: Zunächst werden die konsumtiven Zuschüsse der drei Berliner Universitäten um Sondertatbestände gekürzt. Dies sind beispielsweise Sondereinrichtungen wie der Botanische Garten, aber auch die Mittel für die Versorgungsbezüge und Beihilfen. Diese Lasten sind in den Haushalten der Berliner Universitäten mit verankert und werden über die konsumtiven Zuschüsse abgedeckt. Welche Sondertatbestände gemindert werden dürfen, ist in dem oben genannten Pflichtenheft festgelegt, das im Rahmen des AKL-Vergleichs erarbeitet wurde. Von dem so bereinigten Zuschuss fließen 2002 6%, 2003 10% und 2004 sowie 2005 je 15% in die Verteilungsmasse. Es findet jedoch eine Kappung der Verluste statt in Höhe von 3% im Jahr 2002 und von 5% in den Folgejahren. Tabelle

8 stellt den Verteilungsschlüssel des Mittelbemessungsmodells dar.

Im Mittelbemessungsmodell wird zwischen den Geistes- und Sozialwissenschaften zum einen und den Natur- und Ingenieurwissenschaften zum anderen unterschieden; innerhalb jeder dieser beiden Gruppen konkurrieren die drei Berliner Universitäten um Mittel. Die Drittmittel der ingenieurwissenschaftlichen Fachrichtungen werden in einer bestimmten Form umgerechnet, so dass sie vergleichbar werden mit den Drittmitteln in den naturwissenschaftlichen Fachbereichen. Bei der Mittelverteilung ergibt sich die Umverteilung zwischen den drei Universitäten aus der Abweichung einer Universität von einem mittleren Wert. Im Endeffekt wird wegen der Kappungsgrenzen jedoch nur ein relativ geringer Anteil der Mittel umverteilt. Die auf den gesamten konsumtiven Zuschuss bezogenen geringen Umverteilungsgrößen haben dazu beigetragen, dass dieses Modell von allen Beteiligten akzeptiert wurde.

Für das Jahr 2002 errechneten sich hieraus die in Tabelle 9 dargestellten Ergebnisse.

**Tabelle 8: Mittelbemessungsmodell: Verteilungsschlüssel**

Verteilungsschlüssel	%	Einzelkriterien			
		Auslastung	Erfolg	Regelstudienzeit	Internationalität
für Lehre	47,5%				
		10%	50%	30%	10%
für Forschung und Nachwuchsförderung	47,5%	Drittmittelausgaben	Promotionen	Internationalität	
		70%	20%	10%	
für die Gleichstellung	5,0%	Professorinnen	Neu berufene Professorinnen	Promotionen (w)	Absolventinnen
		20%	40%	20%	20%



## 5. Das interne Mittelbemessungsmodell der FU

Im Wesentlichen werden die Kriterien, die in dem Mittelbemessungsmodell des Landes Berlin zur Anwendung gelangen, auch in dem Mittelbemessungsmodell der FU angewendet. In das Mittelbemessungsmodell fließen derzeit 23 Mio. Euro für ein „Leistungsbudget I“ ein, das innerhalb eines internen Konkurrenzmodells die Mittel neu verteilt aufgrund bestimmter Leistungen, die in der Vergangenheit erbracht wurden. Daneben gibt es das Grundbudget, das mit 104 Mio. Euro ausgestattet ist. Wie auch beim Landesmodell werden die Fächergruppen in zwei Gruppen zusammengefasst, innerhalb derer die Lehr- und Forschungseinrichtungen um Mittel konkurrieren. Die oben genannten Kriterien werden um die folgenden Aspekte ergänzt:

### *in der Lehre*

- Anzahl der bereitgestellten Studienplätze,
- Lehrdienstleistungsverflechtung über Lehrereinheiten hinweg,
- Studierendenaustausch: Incoming und Outgoing students sowie
- Ausländische Dozenten bzw. Dozenten mit Lehrerfahrung im Ausland;

### *in der Forschung*

- Publikationen (als ganz wichtiger Parameter, der mit 11% das Ergebnis stark beeinträchtigt) sowie
- Forschungsgruppen, Kongresse und Patente;

### *in der Nachwuchsförderung*

- Habilitationen sowie
- Rufe an Habilitierte.

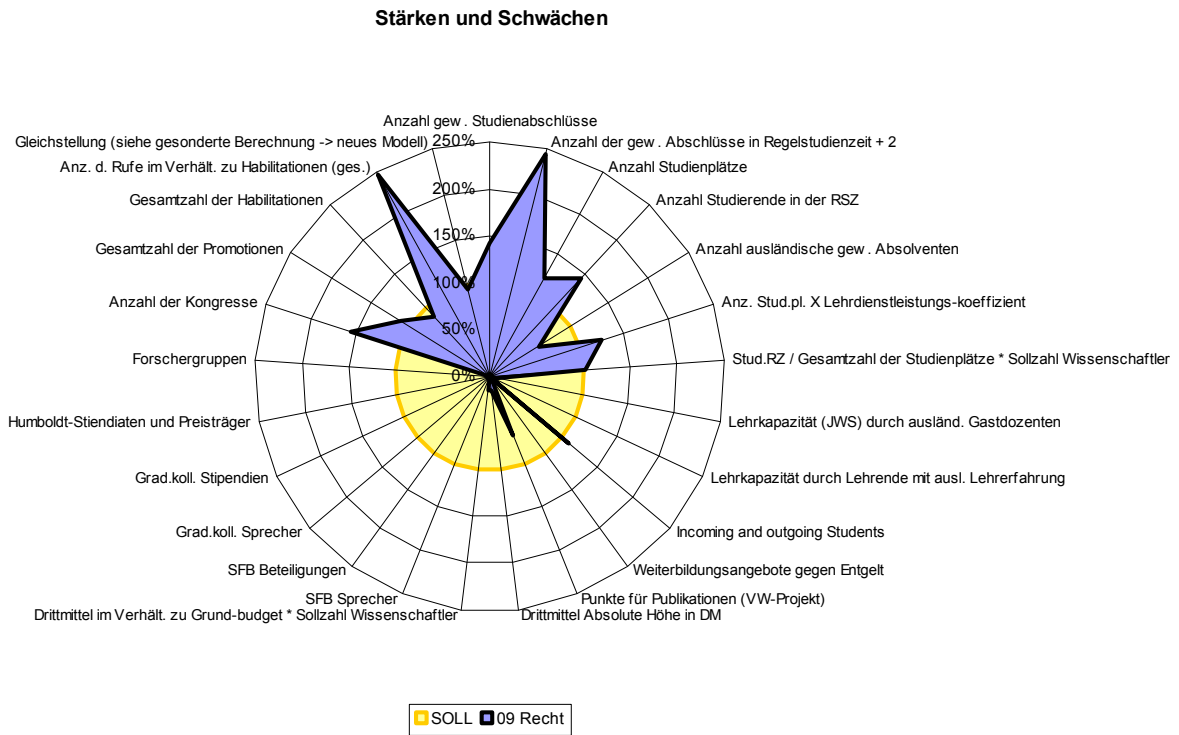
Auch dieses interne Mittelbemessungsmodell benutzt als Datengrundlage die im Rahmen des AKL-Vergleichs erhobenen Grunddaten und die dort festgelegten Definitionen. Die Daten der internen Mittelbemessung sind sehr viel detaillierter erfasst als diejenigen in den Leistungsberichten, damit einerseits die Lehr- und Forschungsbereiche auf dezentraler Ebene abgebildet, andererseits weitere Aspekte wie oben dargestellt berücksichtigt werden können. Insbesondere das Einbeziehen von Publikationen in Mittelbemessungsmodelle ist eine For-

derung, die von der FU auch für das Landesmodell immer wieder erhoben wurde. Voraussetzung hierfür ist eine gute Erhebung dieser Publikationen und ein abgestimmtes Verfahren zu ihrer Bewertung. So werden beispielsweise Monografien an der FU mit 10 Punkten bewertet, Zeitschriftenaufsätze dagegen nur mit einem Punkt.

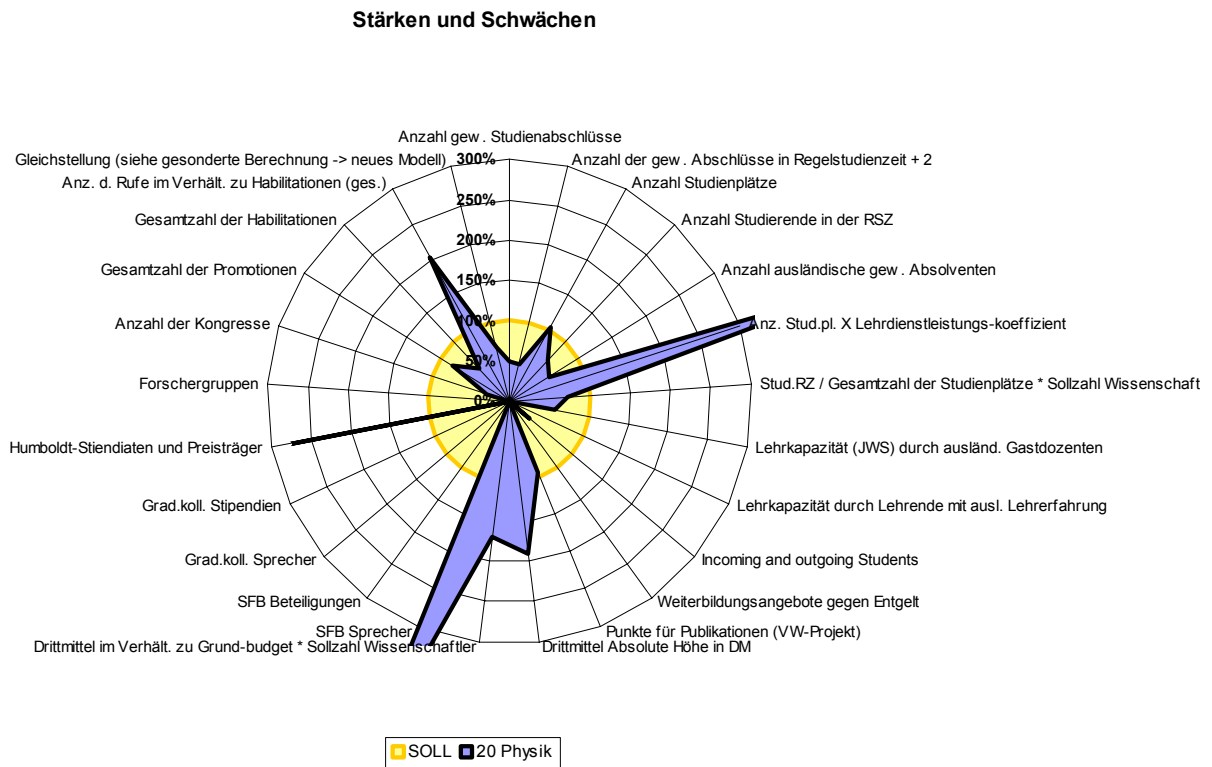
Das interne Berechnungsmodell befindet sich derzeit noch in der Erprobungsphase; es ist so austariert, dass sich mögliche Umverteilungen auf Plus-Minus 5% des Budgets einzelner Fachbereiche beschränken. Wegen der großen finanziellen Fluktuationen, denen kleine Lehr- und Forschungseinrichtungen in diesem Modell ausgesetzt sein können, wird die konkrete Ausgestaltung für die drei an der FU vorhandenen Regionalinstitute Osteuropa, Nordamerika und Lateinamerika mit den Betroffenen noch diskutiert.

Zur Illustration des internen Berechnungsmodells werden in den Abbildungen 2 und 3 beispielhaft ein Fachbereich (A) der Geistes- und Sozialwissenschaften und ein naturwissenschaftlicher Fachbereich (B) dargestellt. Der hellgraue Kreis in den Grafiken beschreibt als „Soll“-Größe den Durchschnittswert aller Fachbereiche der jeweiligen Gruppen. Die dunklen Linien geben die Werte des jeweiligen Fachbereichs wider. So hat der als Beispiel gewählte Fachbereich A seine Stärken im Bereich der Lehre: Die Anzahl der Absolventen und Absolventinnen in der Regelstudienzeit plus zwei Fachsemester, die Anzahl der Studierenden und der Studienplätze liegen weit oberhalb der durchschnittlichen Werte. Die Schwächen dieses Fachbereichs liegen im Bereich der Forschung, insbesondere der Drittmittelwerbung. Auch bei der Anzahl Publikationen relativ zur Anzahl der Wissenschaftler weist dieser Fachbereich einen unterdurchschnittlichen Wert aus. Fachbereich B aus dem Bereich der Naturwissenschaften hat dagegen Schwächen im Bereich der Lehre, aber Stärken im Bereich der Forschung, insbesondere die Höhe der eingeworbenen Drittmittel und die Anzahl der Beteiligungen an Sonderforschungsbereichen sind überdurchschnittlich. Bei den Publikationen weist der Fachbereich jedoch nur einen durchschnittlichen Wert aus.

**Abbildung 10: Fachbereich A: Internes Mittelbessungsmodell**



**Abbildung 11: Fachbereich B: Internes Mittelbessungsmodell**





## **6. Erfahrungen mit Mittelbemessungsmodellen und Berichtspflichten**

Es ist zwingend notwendig, formelgebundene Mittelbemessungsmodelle durch diskretionäre Verfahren zu ergänzen, wenn derartige Steuerungsinstrumente akzeptiert werden sollen. Das an der FU hierfür verwendete Instrument ist die Zielvereinbarung, die früher in jährlichen, jetzt im Zweijahresturnus zwischen dem Präsidium und den Fachbereichen abgeschlossen wird. Mit Hilfe dieser Zielvereinbarungen werden Aktivitäten, die sich auf die Zukunft beziehen und daher in formelgebundenen Mittelbemessungsmodellen noch keine Berücksichtigung finden können, gesondert finanziert. Die Finanzierung wird zurückgefordert, wenn die vereinbarten Maßnahmen entweder nicht oder nicht erfolgreich durchgeführt wurden.

Der Erfolg von Mittelbemessungsmodellen im Sinne einer Steuerung, d.h. einer Änderung des Verhaltens der Leistungserbringer, hängt davon ab, ob die Auswirkungen dieser Steuerungen auch die einzelnen Akteure erreichen, die letztendlich die Leistung zu erbringen haben. An der FU wird daher Wert darauf gelegt, dass die fachbereichsinternen Verteilungsmechanismen, die die Mittel für wissenschaftliche Mitarbeiter, studentische Hilfskräfte und Sachmittel weiter auf die Ebene der Professuren verteilen, im Wesentlichen ähnliche Parameter verwenden, wie dies in dem FU-weit geltenden Mittelbemessungsmodell der Fall ist. Es muss jedoch sichergestellt sein, dass der jeweilige Geldbetrag, um den es letztendlich in jedem Einzelfall geht, auch so erheblich ist, dass er ein Anreiz zur Leistungssteigerung bietet. Angesichts der schrumpfenden konsumtiven Mittel insgesamt ergeben sich hier durchaus Schwierigkeiten, insbesondere dann, wenn frei verfügbare Mittel innerhalb eines Fachbereichs dadurch gebunden werden, dass Berufungszusagen realisiert werden müssen, um vakante Professuren neu besetzen zu können.

Formelgebundene Mittelbemessungsmodelle und bestimmte Verfahren des Aushandelns weiterer Ressourcen stehen demzufolge mindestens gleichberechtigt nebeneinander.

# Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL): Auftrag und Methodik

Peter Jenkner

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) der HIS GmbH bietet eine weitreichende Informationsbasis für ein externes Hochschulcontrolling. Im vorliegenden Beitrag sollen mit Auftrag und Methodik die Grundlagen des AKL in einem kurzen Überblick präsentiert werden. Wie die Ergebnisse des AKL dargestellt werden und wie sie sich verwenden lassen, wird im anschließenden Beitrag von Frank Dölle behandelt.

## 1 Projektauftrag

Auftrag des AKL ist es, die Ausstattung mit Ressourcen (Finanzmitteln, Personal, Flächen) bzw. die anfallenden Kosten den Leistungen von Hochschulen vergleichend gegenüberzustellen. Damit wird das Ziel verfolgt, erhöhte Transparenz sowie steuerungsrelevante Entscheidungshilfen zu schaffen.

Der Auftrag der *Vergleichbarkeit* bezieht sich auf mehrere Dimensionen:

- Vergleich auf fachlicher Ebene: Da sich die an Hochschulen beheimateten Fachrichtungen insbesondere in ihren Kostenstrukturen stark unterscheiden können, sollen nur gleichartige bzw. ähnliche Einheiten miteinander verglichen werden. Für den AKL sind daher geeignete fachliche Abgrenzungen zu treffen.
- Hochschulübergreifender Vergleich: Der Vergleich fachlich ähnlicher Einheiten ist i. d. R. nicht *innerhalb* einer Hochschule, sondern nur *zwischen* verschiedenen Hochschulen möglich. Für den AKL sind daher die Daten der teilnehmenden Hochschulen mit ihren unterschiedlichen Organisationsstrukturen auf einheitliche Vergleichsmaßstäbe umzurechnen.
- Länderübergreifender Vergleich: Insbesondere in kleinen Bundesländern kommt es vor, dass einzelne Fächer an nur einer Hochschule angeboten werden und folglich

nur mit Einheiten an Hochschulen anderer Länder verglichen werden können. Für den AKL sind daher Länderunterschiede auf Grund z.B. rechtlicher, organisatorischer und finanzieller Vorgaben zu identifizieren und beim Vergleich zu berücksichtigen.

- Produktbezogener Vergleich: Hochschulen zeichnen sich nicht nur durch eine Vielfalt von Fächern, sondern auch durch die Wahrnehmung unterschiedlicher Aufgaben (insbesondere Forschung und Lehre) aus. Auch wenn die Erfüllung dieser Aufgaben in einem interdependenten Prozess erfolgt, sollten die Kosten und Leistungen stets auch nach Produktbereichen getrennt verglichen werden können. Für den AKL sind daher geeignete Abgrenzungen von Hochschulprodukten zu treffen.
- Zeitlicher Vergleich: Bislang hat sich der AKL vorwiegend auf Hochschulvergleiche innerhalb eines Betrachtungszeitraums konzentriert (Querschnittsbetrachtung). Mit Fortschreiten des Projekts können künftig zusätzlich Auswertungen im Zeitablauf angeboten werden (Längsschnittbetrachtung).
- Vergleich relativer Werte: Da absolute Werte die Größenunterschiede zwischen Hochschulen nicht berücksichtigen, weist der AKL *relative* Werte als Kennzahlen aus.
- Die Ergebnisse des AKL dienen dem externen Vergleich bzw. Benchmarking von Hochschulen, der sowohl auf der Ebene Staat – Hochschule als auch hochschulintern genutzt wird. Zu diesem Zweck werden die Ergebnisse des AKL in einem differenzierten Bericht bereitgestellt (vgl. den Beitrag von Frank Dölle).

## 2 Regionale Verbreitung und Projektorganisation

Ausgehend von ersten Anwendungen in Niedersachsen, wurde der AKL schrittweise auf die Länder Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und

Schleswig-Holstein ausgedehnt. Gegenwärtig werden im AKL alle staatlichen Hochschulen der beteiligten Länder untersucht und vergleichende Ergebnisse für sie vorgelegt; insgesamt handelt es sich um 60 Hochschulen, davon 23 Universitäten, 25 Fachhochschulen und 12 Kunst- und Musikhochschulen (Abbildung 1).

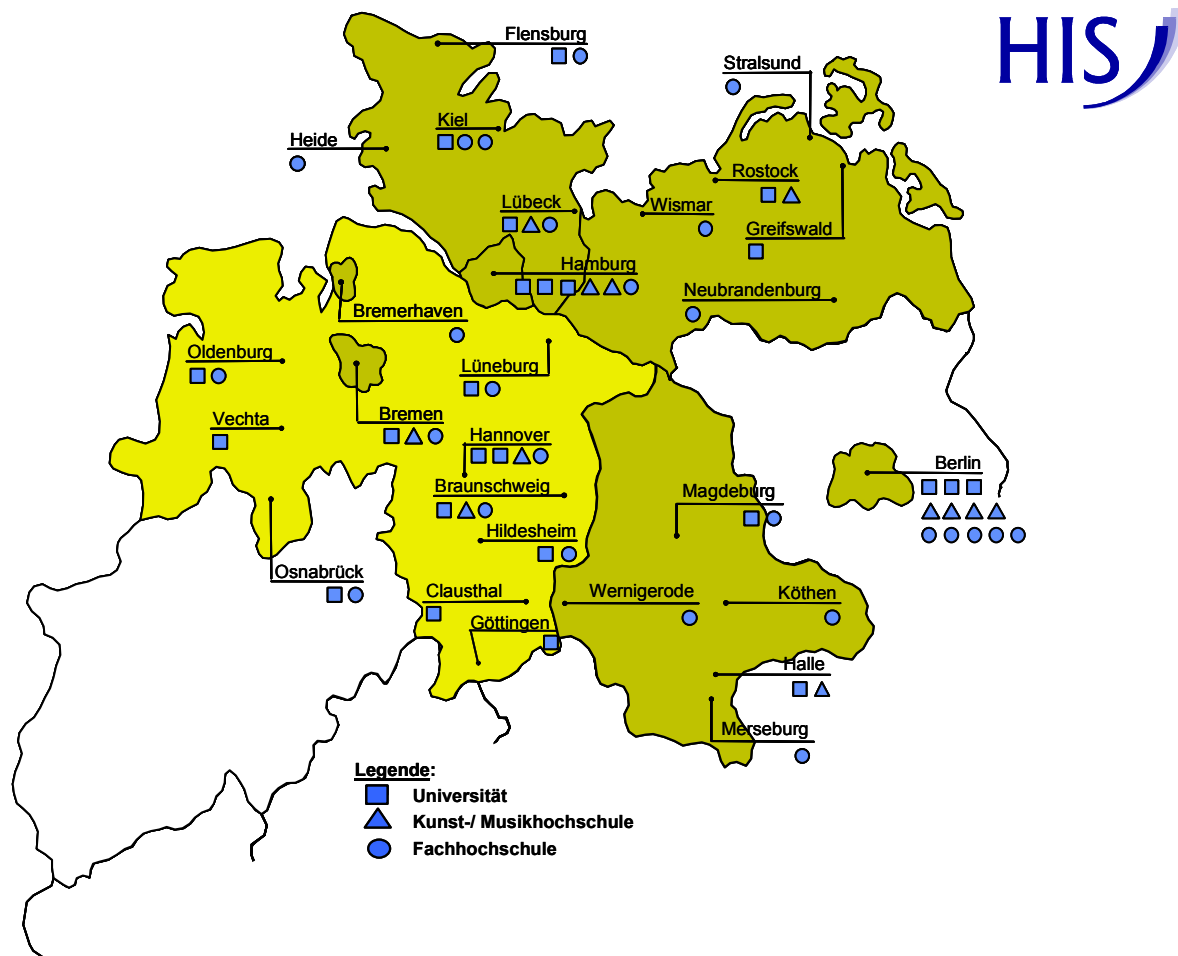
Grundsatzentscheidungen für den AKL werden in einer Lenkungsgruppe getroffen, in der neben HIS alle teilnehmenden Bundesländer durch je einen Vertreter des Wissenschaftsministeriums sowie einen Vertreter der Hochschulen repräsentiert werden.

Die Berechnung der AKL-Ergebnisse wird überwiegend von HIS auf der Basis von Eingangsdaten, welche die Hochschulen bereitstellen, mit einem eigenen Access-Datenbanksystem vorgenommen. Um dabei den Ar-

beitsaufwand für die Hochschulen zu reduzieren, können die benötigten Daten aus den von HIS angebotenen EDV-Systemen über spezielle Schnittstellen exportiert werden. Die Universitäten Berlins dagegen berechnen die Ergebnisse gemäß eines zusammen mit HIS entwickelten Pflichtenhefts selbst.

Auf dieser Arbeitsebene ist von jeder Hochschule eine Person zu benennen, welche die Datenerhebung und -bereitstellung auf Seiten der jeweiligen Hochschule koordiniert. Auf Seiten von HIS steht für jede Hochschule stets ein fester Ansprechpartner für alle Fragen des AKL zur Verfügung, insbesondere zur Datenbearbeitung und Ergebnisberechnung für die Hochschule.

Abbildung 1: Regionale Verbreitung des AKL



### 3 Verhältnis von hochschulinterner Kosten-Leistungsrechnung und dem AKL

Zwischen den an Hochschulen angewandten Systemen der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und dem AKL bestehen im grundsätzlichen Aufbau und in den verfolgten Zielen eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Beide Systeme bauen auf den Strukturen der Hochschulen und ihrer EDV-Systeme auf und sollen die Transparenz durch Bereitstellung steuerungsrelevanter Information verbessern. Dafür verfolgen sie in der Regel einen vollkostenrechnerischen Ansatz (mit Einschränkungen im AKL).

Folgende wesentliche Unterschiede des AKL zu den typischen Eigenschaften einer KLR resultieren aus dem grundsätzlichen Gegensatz zwischen der externen Ausrichtung des AKL und den internen Einsatzzwecken der KLR:

- Geringerer Detaillierungsgrad: Der AKL beschränkt sich auf hoch aggregierte Betrachtungen.
- Höhere Standardisierung: Die hochschulübergreifende Vergleichbarkeit erfordert eine weitgehende Vereinheitlichung von Betrachtungsgrößen.
- Größere Auswertungsperioden und -häufigkeiten: Der AKL wird in mehrjährigem Abstand (derzeit zumeist alle 2 Jahre) durchgeführt und wertet dabei die Daten eines Betrachtungsjahrs aus.
- Ausstattungs- versus Kostensicht: Der AKL hat parallel zwei Informationsinteressen zu bedienen: zum einen, mit welchen Mitteln die Hochschulen für die Leistungserbringung von ihren Trägern (den Ländern) ausgestattet werden, und zum anderen, welche Kosten tatsächlich für die Leistungserbringung anfallen. Je stärker sich Dritte an der Finanzierung der Lehre beteiligen (z. B. durch Stiftungsprofessuren, Spenden, Studiengebühren), umso mehr treten Unterschiede zwischen beiden Sichtweisen auf. Auf die erwartete Steigerung des derzeit noch geringen Finanzierungsanteils Dritter wird der AKL in Zukunft differenzierter als bisher einzugehen haben.

### 4 Ermittlung von Kosten im AKL

#### 4.1 Kostenarten

Im Sinne einer aggregierten Betrachtung beschränkt sich der AKL auf die Definition weniger Kostenarten, welche die wesentlichen Kostenblöcke von Hochschulen repräsentieren. Grundsätzlich wird dabei nur die Ausgabenseite (und nicht die Einnahmenseite) betrachtet. Vor dem Hintergrund der bislang vorherrschenden Haushaltspraxis an den Hochschulen lehnt sich die Abgrenzung der AKL-Kostenarten an die Kameralistik an. Derzeit wird die doppische Buchführung, die an niedersächsischen Hochschulen praktiziert wird, in vergleichbarer Weise in dieses System integriert.

Aus methodischen Überlegungen werden bestimmte Ist-Kosten durch kalkulatorische Kosten ersetzt. Der vollkostenrechnerische Ansatz des AKL wird dadurch eingeschränkt, dass

- bei mangelnder Vergleichbarkeit zwischen den Hochschulen einzelne Positionen komplett ausgeschlossen werden (Beispiel: die in den Ländern unterschiedlich gehandhabten Versorgungsrückstellungen für Beamte) sowie
- flächenbezogene Kostenarten nur nachrichtlich ausgewiesen werden, aber nicht in die Kennzahlen eingehen, da die Hochschulen durch ihre nach wie vor geringe Autonomie im Liegenschaftsbereich solche Kosten nur in begrenztem Maße beeinflussen können.

Folgende Kostenarten werden im AKL unterschieden (Abbildung 2):

- Laufende Sachkosten: Diese gehen als einzige Kostenart ohne weitere Umrechnung in das AKL-Verfahren ein. Sie stammen, wie auch Investitions- und Bewirtschaftungskosten, aus der Finanzverwaltungs-EDV der Hochschulen.
- Investitionen: Da Abschreibungen als periodischer Kapitalverbrauch gegenwärtig noch nicht bzw. nicht in vergleichbarer Weise von allen Hochschulen bereitgestellt werden können, werden Investitionsausgaben als Durchschnitt der letzten 2 Jahre (für HBF-Großgeräte der letzten 6 Jahre) herangezogen, um kurzfristige Schwankungen zu glätten. Als Investitionen gelten im ka-

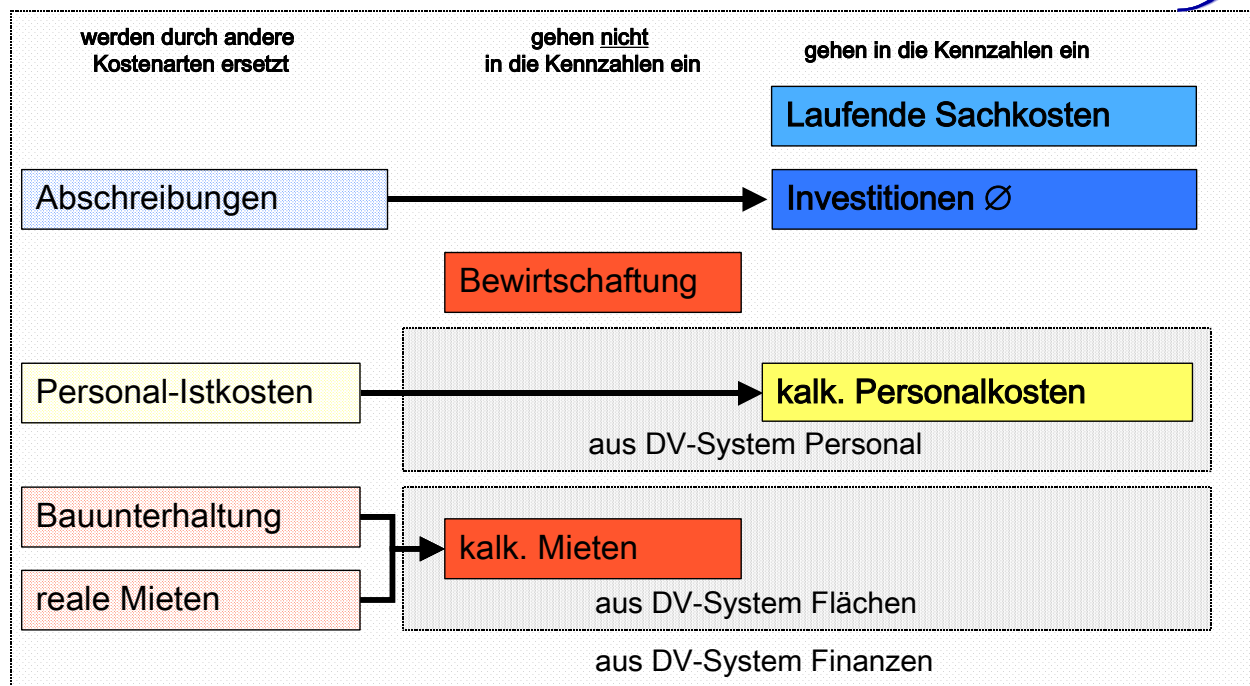
meralen System die Ausgaben aus der Hauptgruppe 8.

- Bewirtschaftungskosten hängen in ihrer Höhe wesentlich von Art, Umfang und Zustand der Hochschulliegenschaften ab und werden auf Grund des oben genannten Arguments nur nachrichtlich ausgewiesen.
- Personalkosten als wichtigster Kostenblock der Hochschulen werden nach einzelnen Gruppen der wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten weiter untergliedert. Sie gehen in den AKL zum größten Teil als kalkulatorische Kosten ein, da einerseits auf Familienstand und Lebensalter der Beschäftigten bezogene Vergütungsunterschiede nivelliert werden sollen, andererseits dem Ausweis von Istkosten Datenschutzprobleme entgegenstehen können. Die Kalkulation nimmt HIS auf Basis der von den Hochschulen (aus ihrer Personal-EDV) bereitgestellten Beschäftigungsdaten vor. Die verwendeten Kalkulationssätze gelten bislang einheitlich für alle Hochschulen, sollen jedoch in Kürze hoch-

schulspezifisch angepasst werden, so dass in der Summe die kalkulatorischen Kosten einer Hochschule den Istkosten entsprechen. Eine Nivellierung von Vergütungsunterschieden würde dann nur noch *innerhalb* einer Hochschule und ihrer Einrichtungen vorgenommen werden. Die geringeren Tarife in Ostdeutschland würden so in den Kennzahlen zum Ausdruck kommen.

- Kalkulatorische Mieten sollen unregelmäßig anfallende Bauinvestitionen und -unterhaltung als periodische Größe ausdrücken. Die Berechnung nimmt HIS auf Basis der von den Hochschulen (aus ihrer Liegenschafts-EDV) bereitgestellten Flächendaten für alle Räumlichkeiten vor. Tatsächlich gezahlte Mieten für angemietete Flächen werden somit ebenfalls durch die Kalkulation ersetzt. Auf Grund des oben genannten Arguments sowie des methodischen Problems, angemessene Kalkulationssätze zu bestimmen, wird diese Kostenart nur nachrichtlich ausgewiesen.

Abbildung 2: Kostenarten im AKL



Neben der in diesen Kostenblöcken ausgedrückten *Mittelverwendung* wird die *Mittelherkunft* als weiteres Kriterium zur Abgrenzung folgender Kategorien von Kostenarten herangezogen:

- Landesmittel: Unmittelbare Finanzierung der Hochschulen durch das Land als Hochschulträger. Im kameralen System werden diese zumeist über die einzelnen Hochschulkapitel verausgabt.
- Sondermittel: Sonstige, zeitlich befristete öffentliche Mittel (des Landes, des Bundes oder der EU), die der Wahrnehmung regulärer Hochschulaufgaben dienen, beispielsweise HWP (Hochschulwissenschaftsprogramm), HBFG (Hochschulbauförderungsgesetz), Investitionsbeihilfen des EFRE (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) sowie spezielle Landesprogramme. Im kameralen System werden diese zumeist *außerhalb* der einzelnen Hochschulkapitel verausgabt.
- Drittmittel: Den Hochschulen durch eigene Aktivitäten zusätzlich zur Verfügung stehende, projektgebundene Mittel für Forschungs- und Lehrzwecke. Im kameralen System werden diese über die einzelnen Hochschulkapitel verausgabt.

In die Kennzahlenberechnung geht als *Kostengröße* die Summe der Kostenarten Sach-, Investitions- und Personalkosten aus Landes- und Sondermitteln ein. Forschungsbezogene Drittmittel werden nicht als Kosten, sondern als Indikator für Forschungsleistung behandelt. Lehrbezogene Drittmittel (z.B. Stiftungsprofessuren, Einnahmen aus Hochschulleistungen) werden dagegen zu den *Kosten* der Leistungserstellung (aus Sondermitteln) gerechnet. Um die Leistung der Hochschule bei der Einwerbung dieser lehrbezogenen Drittmittel anzuerkennen, werden diese zusätzlich nachrichtlich ausgewiesen.

Beschäftigte und Flächen werden nicht nur als Kosten, sondern auch als Ressourcen von Hochschulen berücksichtigt. Für Beschäftigte erfolgt dabei stets eine Normierung in Beschäftigten-Vollzeitäquivalenten (BVZÄ, je einem 12 Monate Vollzeit-Beschäftigten entsprechend). Somit ist auch ein Ausweis von ressourcenbezogenen Kennzahlen neben den Kosten-Leistungs-Kennzahlen möglich (z.B. sons-

tiges wissenschaftliches Personal je Professur als Indikator für Personalausstattung).

## 4.2 Kostenstellen

Die Aufgabe der Kostenstellenstruktur im AKL ist es, die Organisationseinheiten einer Hochschule

- zu aggregieren,
- hochschulübergreifend zu standardisieren,
- dabei jedoch gleichzeitig hochschulspezifische Besonderheiten angemessen abzubilden.

Hochschulspezifische Besonderheiten können dadurch berücksichtigt werden, dass

- einerseits Einrichtungen einer Hochschule, die über die originären Hochschulaufgaben in Forschung und Lehre hinausgehen (z. B. öffentliche botanische Gärten, Materialprüfanstalten), ganz oder teilweise aus der Kennzahlenberechnung ausgeschlossen werden,
- andererseits hochschulexterne Einrichtungen, die wesentlich an der Aufgabenerfüllung der Hochschule mitwirken (z. B. Landesbibliotheken, Leistungen anderer Hochschulen im Rahmen von Kooperationen), in die Kostenstellenstruktur und somit in die Kennzahlen einer Hochschule mit aufgenommen werden.

Als zentrale Auswertungsebene und somit als Endkostenstellen werden im AKL die nach Vorgaben der Kapazitätsverordnung abgegrenzten **Lehreinheiten** betrachtet. Diese stellen i. d. R. eine Aggregation von Organisationseinheiten bzw. Kostenstellen der Hochschule dar, die ggf. von der internen Organisationsstruktur (z.B. den Fachbereichen) abweichen kann. Der entscheidende Vorteil einer Auswertung auf Ebene von Lehreinheiten besteht darin, dass hier eine direkte Verknüpfung mit den angebotenen Studiengängen und den Daten der Kapazitätsberechnung (und somit dem Aufgabenbereich Lehre) gegeben ist. Dabei ist hinzunehmen, dass für die Forschung diese Aggregationsebene im Einzelfall weniger aussagekräftig sein kann.

Außerhalb der Lehreinheiten angesiedelte Aufgaben (insbesondere zentrale Verwaltung und zentrale Einrichtungen wie Bibliotheken, Rechenzentren usw.) werden als Vorkostenstellen

behandelt. Im Sinne einer Vollkostenrechnung sind deren Kosten auf die Lehreinheiten zu verrechnen, um Hochschulen mit unterschiedlichen (stärker zentral oder dezentral ausgerichteten) Organisationsstrukturen vergleichbar auszuwerten zu können. Drittmittel von fachübergreifenden Forschungszentren sind als Leistung den beteiligten Lehreinheiten zuzuordnen.

Die dabei zu verwendenden Umlageschlüssel sollen die reale Inanspruchnahme der Leistungen von Vor- durch Endkostenstellen abbilden. Da solche Informationen an den Hochschulen aber nur in Einzelfällen exakt vorliegen, sind plausible Annahmen dazu von HIS in Absprache mit den Hochschulen zu treffen. Aus der Kennzahlenberechnung ausgeschlossene Einheiten (siehe oben) können als Kostenempfänger an der Umlage z. B. der zentralen Verwaltung beteiligt werden, wenn sie deren Leistungen in Anspruch nehmen.

Das Ziel der Umlage ist ein Ausweis von Vollkosten auf Ebene der Endkostenstellen, weshalb dafür ein relativ einfach zu realisierendes Stufenleiterverfahren zum Einsatz kommt. Die durch die Kostenumlage entstehenden Unschärfen sind bei der Ergebnisinterpretation zu berücksichtigen. Um die erfolgten Umlagen nachvollziehen zu können, weist HIS sie in einem Hochschulabrechnungsbogen aus.

#### 4.3 Kostenaufteilung auf Forschung und Lehre

Zentraler Auftrag des AKL ist, wie am Anfang dargestellt, ein *produktbezogener* Vergleich. Als wesentliche Hochschulprodukte werden hierfür die zentralen Aufgabenbereiche **Forschung und Lehre** betrachtet. Weitere Hochschulaufgaben wie Weiterbildung oder Dienstleistungen werden bisher nicht berücksichtigt oder gegebenenfalls ausgeschlossen. Forschung und Lehre übernehmen daher im AKL quasi die Funktion von Kostenträgern. Im Bereich der Lehre erfolgt dabei, wie noch auszuführen sein wird, eine weitere Differenzierung nach Studiengängen.

Da eine eindeutige Zuordnung von Kosten zu Forschung oder Lehre nur in Einzelfällen möglich ist (z. B. für Forschungsprojekte verausgabte Mittel bzw. beschäftigtes Personal), sind plausible Aufteilungen vorzunehmen. HIS orientiert sich dabei am extern vorgegebenen

Lehrdeputat des Personals. Diese Aufteilung bringt also weniger die für Forschung oder Lehre tatsächlich angefallenen Kosten, als stärker die dafür zur Verfügung gestellte Ausstattung mit Finanzmitteln zum Ausdruck.

Für **Fachhochschulen** werden pauschale Forschungsanteile zwischen 5% und 15% gesetzt, künftig gegebenenfalls differenziert für mehr oder weniger stark forschende Fachbereiche.

Für **Universitäten** werden den Beschäftigtengruppen des wissenschaftlichen Personals gemäß ihres Deputats Forschungs- und Lehranteile zugeordnet. Für Professoren mit 8 Semesterwochenstunden Lehrdeputat wird ein Anteil von jeweils 50% für Forschung und Lehre angenommen. Für jede einzelne Lehreinheit ergeben sich aus diesen Anteilen sowie ihrer individuellen Beschäftigtenstruktur durchschnittliche Forschungs- und Lehranteile ihres wissenschaftlichen Personals. Diese Anteile werden herangezogen, um sowohl die Personal- als auch die übrigen Kosten der Lehreinheiten auf Forschung und Lehre aufzuteilen. Nach diesem Verfahren werden für universitäre Lehreinheiten Forschungsanteile zwischen 42% und 65% ermittelt.

Für **Kunst- und Musikhochschulen** kommen je nach Datenlage und hochschulspezifischer Aufgabenbeschreibung pauschale Aufteilungen oder individuelle Berechnungen wie an den Universitäten zur Anwendung. Die Anteile für Forschung und künstlerische Entwicklung bewegen sich zwischen 15% und 50%.

## 5 Ermittlung von Kennzahlen im AKL

### 5.1 Forschungskennzahlen

Forschungskosten aus Landes- und Sondermitteln von Lehreinheiten liegen durch die zuvor beschriebene Kostenaufteilung vor. Indikatoren für Forschungsleistung sind dagegen schwerer zu erheben. Der AKL beschränkt sich dabei auf

- forschungsbezogene Drittmittel, die in Drittmittel der DFG bzw. für Sonderforschungsbereiche (auf Grund ihrer herausragenden wissenschaftlichen Bedeutung) einerseits und Drittmittel anderer Geber andererseits getrennt werden,
- sowie – bei Universitäten – Promotionen und Habilitationen, für die zur Glättung

kurzfristiger Schwankungen ein Durchschnitt über 2 bzw. 4 Jahre gebildet wird.

Forschungskosten und -leistungen werden für die Kennzahlenbildung stets auf **Professoren** (gemessen in Beschäftigten-Vollzeitäquivalenten) bezogen, da davon ausgegangen wird, dass diese als zentrale Akteure im Hochschulgeschehen die Träger der Forschung darstellen. Folgende Relationen stellen wesentliche Beispiele für Forschungskennzahlen dar:

- Forschungskosten je Professor,
- Drittmittel je Professor,
- Promotionen je Professor.

Die Aussagekraft der verwendeten Forschungsindikatoren kann hinterfragt werden: Die Problematik der Abgrenzung forschungs- und lehrbezogener Drittmittel wurde bereits angesprochen. Promotionen und Habilitationen dienen nicht nur der Forschung, sondern auch der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, welche als eigenständige Hochschulaufgabe im AKL bisher nicht betrachtet wird. Im Gegensatz zu anderen häufig vorgeschlagenen Forschungsindikatoren (z. B. Publikationen, Zitationsindizes) können diese aber gemäß einheitlicher Definitionen durchgängig erhoben werden.

## 5.2 Lehrkennzahlen

Die *Kosten* der Lehre aus Landes- und Sondermitteln einer Lehrereinheit werden ebenso wie für die Forschung aus der oben beschriebenen Kostenaufteilung gewonnen. Als *Lehrleistungen* gelten im AKL folgende Indikatoren, die von den Hochschulen aus ihren jeweiligen EDV-Systemen der Studierenden- und Prüfungsverwaltung sowie der Kapazitätsberechnung bereitgestellt und von HIS aufbereitet werden:

- Studienplätze bzw. Aufnahmekapazitäten als *Angebotsgröße*,
- Studierende als *Nachfragegröße*,
- Absolventen als *Erfolgsgröße*.

Für die meisten Kennzahlenbezüge wird die Zahl der Studierenden **in der Regelstudienzeit** herangezogen, basierend auf folgenden zwei Modellannahmen:

1. Die Nachfrage einer einheitlichen Lehrmenge (ausgedrückt durch den Curricular-

normwert CNW) erfolgt innerhalb der Regelstudienzeit.

2. Die Lehrnachfrage von Langzeitstudierenden ist nicht höher, sondern wird nur über einen längeren Zeitraum verteilt.

Studierendenzahlen können zudem als **Besatzzahlen** (alle Studierenden insgesamt bzw. in der Regelstudienzeit) oder als **durchschnittliche Jahrgangsstärken** in die Auswertung eingehen. Letztere haben den Vorteil, dass sie direkt mit der Zahl der jährlichen Aufnahmekapazitäten bzw. der Absolventen verglichen werden können. Stellt man diese jahrgangsbezogenen Leistungsgrößen den Lehrkosten des Betrachtungsjahres gegenüber, werden damit die Kosten für ein gesamtes Studium innerhalb der Regelstudienzeit ausgedrückt.

Für **Absolventenzahlen** werden Durchschnitte über 2 Jahre gebildet. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Studium innerhalb der Regelstudienzeit abgeschlossen wurde oder nicht.

Die Lehrkennzahlen des AKL bestehen im Wesentlichen aus folgenden Relationen:

- Lehrkosten je Leistungsgröße (*Kostenkennzahl*),
- Leistungsgröße je Ausstattungsgröße (*Betreuungskennzahl*),
- Verhältnis zweier Leistungsgrößen (*Auslastungskennzahl*).

Bei der Kennzahlenberechnung ist auf jeden Fall zu berücksichtigen, dass eine gravierende **Unschärfe** zwischen Lehrkosten und Lehrleistungen besteht: Während die *Kosten* auf Ebene der *Lehrereinheit* (und somit einer Aggregation von Hochschuleinheiten) eindeutig abgegrenzt werden können, werden die *Leistungen* auf der Ebene des *Studiengangs* erbracht. Ein Studiengang ist zwar stets einer Lehrereinheit zugeordnet, wird aber im Rahmen von Lehrverflechtungen häufig auch anteilig von anderen Lehrereinheiten mitversorgt; zudem kann eine Lehrereinheit mehrere Studiengänge mit unterschiedlich intensiver Lehrnachfrage anbieten (z. B. Diplom- versus Magister- und Lehramtsstudiengänge).

Daraus folgt, dass für eine angemessene Kennzahlenberechnung auf beiden möglichen Betrachtungsebenen (Lehrereinheit oder Studiengang) jeweils **Umrechnungen** von Kosten



oder Leistungen nötig sind, die im Folgenden beschrieben werden:

- Lehrleistungen von Studiengängen sind auf der Ebene der Lehreinheiten zu aggregieren und zu gewichten,
- Lehrkosten von Lehreinheiten sind auf Studiengänge zu verrechnen.

Vor diesem Hintergrund der Unschärfe und nötigen Umrechnung plädiert HIS dafür, stets sowohl **Lehreinheiten als auch Studiengänge** zu betrachten und weist die Kennzahlen im AKL entsprechend aus.

### 5.3 Normierung von Lehrleistungen auf der Ebene von Lehreinheiten

Studiengänge lassen sich drei verschiedenen Kategorien zuordnen:

- *Vollzeit*studiengänge (Diplom, Staatsexamen),
- *Teil*studiengänge (Magister, Lehramt): Die Studierenden sind in mehreren Studiengängen eingeschrieben, die zusammen einem Vollzeitstudium entsprechen,
- *Teilzeit*studiengänge (Aufbau-, Ergänzungs- und Zusatzstudiengänge): Diese bieten von ihrem Ansatz her in der Regel kein volles Studium an.

Sind einer Lehreinheit Teil- oder Teilzeitstudiengänge zugeordnet, sind deren Leistungsgrößen (Studienplätze, Studierende und Absolventen) in **Vollzeitäquivalente (VZÄ)** zu gewichten, bevor sie zusammengezählt werden können. Die VZÄ-Gewichte sollen eine Entsprechung von Leistungsgrößen in einem Vollzeitstudiengang ausdrücken und werden daher für Vollzeitstudiengänge stets gleich 1,0 gesetzt. Für die weiteren Studiengänge wird das Gewicht von HIS an Hand ihrer Abschlussarten gesetzt oder als Lehrnachfragerelation in Bezug zu einem Vollzeitstudiengang berechnet. Derzeit sind dazu auch für Bachelor- und Masterstudiengänge geeignete VZÄ-Gewichte festzulegen.

Die Summe der VZÄ-gewichteten Leistungsgrößen aller einer Lehreinheit zugeordneten Studiengänge drückt aber bei **Lehrverflechtungen** zwischen den Lehreinheiten noch nicht die tatsächliche Leistung der Lehreinheit aus. Eine Lehreinheit kann

- sowohl Lehre exportieren, indem sie Studiengänge anderer Lehreinheiten mit versorgt und somit eine höhere Leistung erbringt als nur in den eigenen Studiengängen,
- als auch Lehre importieren, indem die eigenen Studiengänge auch in anderen Lehreinheiten Lehre nachfragen. Die Lehreinheit erbringt in diesem Fall eine geringere Leistung, als mit den Größen der eigenen Studiengänge ausgewiesen wird.

Um Lehrverflechtungen zu berücksichtigen, nimmt HIS eine **Dienstleistungskorrektur (DLK)** vor. Dazu werden alle Lehrleistungsgrößen einer Lehreinheit mit dem Verhältnis von Lehrexporten zu -importen dieser Lehreinheit gewichtet – ermittelt auf der Basis der in der Kapazitätsberechnung verwendeten Lehrverflechtungsmatrix.

Als Ergebnis werden für jede Lehreinheit **standardisierte Leistungsgrößen** in Form von Studienplatz-Äquivalenten sowie VZÄ- und DLK-gewichteten Studierenden- und Absolventenzahlen ermittelt. Dabei handelt es sich um fiktive Leistungsgrößen in Vollzeitstudiengängen unter der Annahme, es bestünde keine Lehrverflechtung zwischen Lehreinheiten (Abbildung 3).

**Abbildung 3: Lehrleistungen von Lehreinheiten**



## 5.4 Verrechnung von Lehrkosten auf der Ebene von Studiengängen

Die Lehrkosten einer Lehreinheit sind allen von ihr versorgten Studiengängen zuzurechnen, unabhängig davon, ob sie der Lehreinheit zugeordnet sind oder nicht.

Der Anteil eines Studiengangs an den Lehrkosten einer Lehreinheit wird im AKL an Hand der Lehrverflechtungsmatrix ermittelt. Dazu wird die an die jeweilige Lehreinheit gerichtete Lehrnachfrage *eines* Studiengangs durch die Lehrnachfrage *aller* Studiengänge an diese Lehreinheit dividiert. Die Lehrnachfrage eines Studiengangs an eine Lehreinheit entspricht seinem Curricularanteilswert (CA) in der Lehreinheit multipliziert mit seiner durchschnittlichen Jahrgangsstärke.

Die **Lehrkosten eines Studiengangs** ergeben sich folglich aus der Summe der ihm zugerechneten Kosten, sowohl aus der den Studiengang tragenden Lehreinheit als auch aus allen weiteren am Studiengang beteiligten Lehreinheiten (Abbildung 4).

Die Aussagekraft dieses Verrechnungsverfahrens wird dadurch eingeschränkt, dass die CA-Werte gemäß ihrer kapazitätsrechtlichen Aufgabe nur den Verbrauch der Ressource „wissenschaftliches Personal“ ausdrücken. Vom Personal unabhängige Kosten (z.B. für Labore, PC-Ausstattungen usw.) können in unterschiedlichem Maße von den einzelnen Stu-

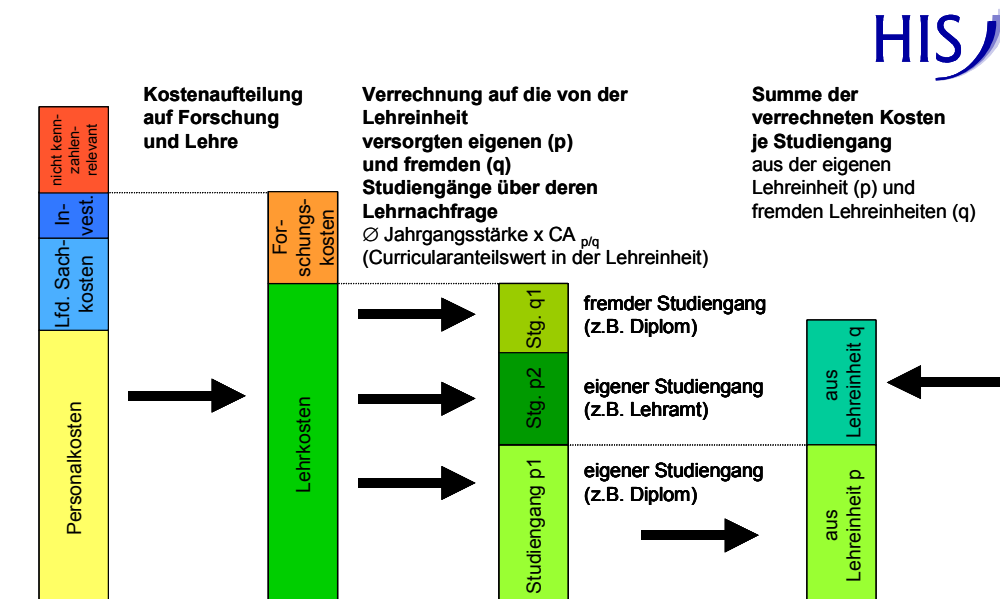
diengängen verursacht sein, ohne dass dies in den CA-Werten berücksichtigt wird. Vor dem Hintergrund, dass exaktere Aufteilungsvorgaben nur selten vorliegen und das Personal den größten Kostenblock von Hochschulen darstellt, ist diese Ungenauigkeit hinnehmbar.

## 5.5 Kennzahlenvergleich

Durch die dargestellte Methodik lassen sich Forschungskennzahlen für die Lehreinheiten sowie Lehrkennzahlen für die Lehreinheiten und Studiengänge einer Hochschule ausweisen. Für einen **fachlich differenzierten und hochschulübergreifenden Vergleich** sind alle Lehreinheiten und Studiengänge jeweils Fächern zuzuordnen, innerhalb derer der Vergleich vorgenommen wird. HIS orientiert sich dabei an der Fächergliederung der amtlichen Hochschulstatistik.

In den **veröffentlichten Kennzahlenberichten** werden die Lehreinheiten bzw. Studiengänge aller beteiligten Hochschulen nach Fächern sortiert mit ihren jeweiligen Kennzahlenwerten aufgeführt. Als Vergleichsmaßstäbe werden je Kennzahl gewichtete **Durchschnittswerte** auf Ebene der Fächer sowie der Fächergruppen ausgewiesen. Die Gewichtung erfolgt über die jeweilige Nennergröße einer Kennzahl, um Größenunterschiede der Hochschuleinheiten angemessen zu berücksichtigen.

Abbildung 4: Kostenverrechnung auf Studiengänge



## 6 Fazit

Als Ergebnis weist der AKL **quantitative Größen** zu Ausstattung, Kosten und Leistungen von Hochschulen in Form von Kennzahlen aus. Diese werden für eine Vielzahl von Hochschulen in sieben beteiligten Bundesländern differenziert nach

- einzelnen Fächern,
- Lehreinheiten und Studiengängen sowie
- den Hochschulprodukten Forschung und Lehre

gemäß einer einheitlichen, konsolidierten Methodik jeweils für ein Betrachtungsjahr berechnet und veröffentlicht.

Herausragendes Merkmal des AKL ist die **mehrdimensionale, hochschul- und länderübergreifende Vergleichbarkeit** seiner Kennzahlergebnisse. Dies wird durch eine standardisierte Abgrenzung der Kosten, Leistungen und Ressourcen von Hochschulen erreicht, die einzelne Hochschul- und Länderspezifika angemessen berücksichtigt und den Aufbau stabiler Zeitreihen ermöglicht.

Wichtig ist es zu betonen, dass der AKL **keine** Aussagen über die **Qualität** von Lehre und Forschung trifft. Im Rahmen weitergehender Auswertungen, wie sie im folgenden Beitrag von Frank Dölle aufgezeigt werden, können Qualitätsaspekte jedoch z.B. durch Hinzuziehen von Evaluationen integriert werden. Für solche Analysen bietet der AKL eine breite Datenbasis. HIS steht für die damit verbundenen Fragen den Hochschulen und Ministerien als beratender Partner zur Verfügung.

# Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL): Berichtssystem und Möglichkeiten der Ergebnisverwendung

Frank Dölle

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir haben in den Vorträgen der letzten beiden Tage von allen Referenten gehört, dass der Bereich des Hochschulcontrollings sich durchweg noch in der Entwicklung befindet. Einigkeit besteht darin, dass Hochschulcontrolling mehr als die Generierung und Interpretation von Ergebnissen der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist. Weitere Bestandteile im Instrumentenmix des Hochschulcontrollings sind beispielsweise Zielfestlegungen im Rahmen von Hochschulentwicklungsplänen, Evaluation in Lehre und Forschung, Zielvereinbarungen sowie formelgebundene Budgetierungsverfahren. In diesem noch unvollständigen „Instrumentenpuzzle“ des Hochschulcontrollings kann der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) seine eigene Position einnehmen und die anderen genannten Instrumente sinnvoll ergänzen. Dies gilt in zweierlei Hinsicht:

- In den Vorträgen wurde mehrfach bestätigt, dass die Kosten- und Leistungsrechnung der Hochschulen vor allem als ein **hochschulinternes** Steuerungsinstrument einzuordnen ist. Diese Innenausrichtung der KLR hat zur Folge, dass sie sich je nach Hochschule in Konzeption und Datenabgrenzung in der Regel unterscheiden wird. Daher ist nicht zu erwarten, dass die im Rahmen der KLR zu treffenden Bewertungen und Abgrenzungen an zwei Hochschulen ähnlich sind. So lange sich jede Hochschule nur mit den Ergebnissen ihrer eigenen KLR beschäftigt, ist dies für die Ergebnisverwendung nicht nur ohne Bedeutung, sondern vor dem Hintergrund der verfolgten Zielrichtung mit der jeweiligen Kosten- und Leistungsrechnung auch gewollt.
- Anders verhält es sich, wenn die Ergebnisse der KLR **hochschulextern** Verwendung finden. Externe Nutzer können beispielsweise andere Hochschulen sein, die sich unter bestimmten Gesichtspunkten mit der betreffenden Hochschule vergleichen wol-

len. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist jedoch davon auszugehen, dass zuvorderst die Fachministerien der Länder als externe Adressaten der KLR-Ergebnisse von Hochschulen zu nennen sind. Dieses Informationsinteresse der Wissenschaftsadministration resultiert aus den Freiheiten, die eine ausgeweitete Hochschulautonomie im Zusammenhang mit globalisierten Hochschulhaushalten mit sich bringt. Somit müssen neue Informationssysteme gefunden werden, mittels derer die Hochschulen über die Verwendung der ihnen zugeflossenen staatlichen Mittel Rechenschaft ablegen. Des Weiteren benötigen die Wissenschaftsressorts belastbares Datenmaterial für den Einsatz anderer Controllinginstrumente. Zu nennen sind Datenerfordernisse der formelgebundenen Mittelverteilungsmodelle oder der Zielvereinbarungen. Erst auf der Basis hochschulübergreifend vergleichbar abgegrenzter Daten und Ergebnisse werden solche Instrumente operationalisierbar.

Vergleichbarkeit und Validität haben dabei nicht nur aus Sicht der Fachressorts, sondern gerade auch für die Hochschulen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Vergleichbarkeit und Validität mildern nicht die möglichen finanzwirksamen Folgen bei unterdurchschnittlicher Hochschulleistung, sie tragen aber nicht unerheblich zur Akzeptanz der Finanzierungsmodelle und zur Nachvollziehbarkeit der daraus resultierenden Mittelverteilung bei.

Wie dargelegt, ist hochschulübergreifende Vergleichbarkeit der KLR-Ergebnisse auf Grund der jeweiligen hochschulspezifischen Anwendungen nicht zu erwarten. Daran ändern auch die in einer Reihe von Ländern seitens des jeweiligen Wissenschaftsressorts erfolgten Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen zur Ausgestaltung der KLR oft nur wenig. Innerhalb des vorgegebenen Rahmens verbleiben den Hochschulen genügend Freiheitsgrade, dementsprechend sich die Ergebnisse im Detail unterscheiden können. Die KLR ist daher durch ein Berichtsinstrumentarium zu ergänzen, das wie

der **Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich speziell auf Hochschulvergleiche** und die Information Hochschulexterner gerichtet ist.

Peter Jenkner hat in seinem Vortrag auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen KLR und AKL hingewiesen. Gemeinsamkeiten bestehen in Anlage und Ziel. Mit gewissen Einschränkungen lässt sich der AKL als grundsätzlich kostenrechnerisch fundiert einordnen. Auch der AKL will die **Steuerung der Hochschulen** verbessern helfen, einen Beitrag zu Transparenz und Kostenbewusstsein liefern und Hinweise auf detaillierten Analysebedarf geben. Die im Rahmen des AKL ermittelten Ergebnisse, Grunddaten und Kennzahlen gewinnen zudem durch die im **Zeitverlauf** möglichen Vergleiche ihre volle Aussagekraft. Die externe, auf den hochschulübergreifenden Vergleich gerichtete Verwendung des AKL liefert jedoch anders als die KLR **Referenzwerte** von fachlich vergleichbaren Einheiten anderer Hochschulen. Die AKL-Ergebnisse bieten damit einen **Ausgangspunkt für ein strategisches Controlling** oder einen **Ansatzpunkt für Benchmarkingüberlegungen**. Auf die Möglichkeiten, die AKL-Ergebnisse für die Mittelallokation auf der Ebene Staat – Hochschulen und für die Mittelallokation innerhalb der Hochschulen zu verwenden, habe ich schon hingewiesen. Darüber hinaus eignen sich die Ergebnisse des AKL aufgrund der gesicherten Vergleichbarkeit auch dazu, das Parlament über die Verwendung öffentlicher Mittel zu unterrichten.

Ich möchte im Folgenden über Teile des im Rahmen des AKL entstandenen Berichtssystems informieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den grafischen Darstellungen, die wir in Zusammenarbeit mit der hochschulübergreifenden Lenkungsgruppe erarbeitet haben. Hier wird deutlich werden, wie die zusätzlichen Informationen aus dem HIS-AKL zum einen die Hochschulsteuerung ergänzen, zum anderen im Rahmen eines strategischen Controllings genutzt werden können.

### 1. **Berichterstattung im AKL**

Das Berichtssystem des AKL ist dreigeteilt:

Die erste Ebene bilden hochschulspezifische **Grunddaten- und Kennzahlenberichte**. Derartige Berichte dienen zunächst der Erläuterung der Datenaufbereitung durch uns. Die Berichte enthalten umfassende Grunddatenzu-

sammenstellungen, die von den Hochschulen eingehend geprüft werden. Daneben werden die wichtigsten Ergebnisse fachbezogen präsentiert. Die Grunddaten- und Kennzahlenberichte werden allen Projekthochschulen zugänglich gemacht. Diese Öffentlichkeit von Datenaufbereitung und Datenbasis kommt auch der Ergebnisakzeptanz zugute.

**Die hochschulübergreifende Berichterstattung** erfolgt getrennt für Universitäten, Fachhochschulen und künstlerische Hochschulen in der Reihe Hochschulplanung der HIS GmbH. Auf diese Weise werden ausgewählte Ergebnisse auf Fächerebene einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die beteiligten Hochschulen geben mit dieser Form der Ergebnisveröffentlichung im besonderen Maße Auskunft über ihre Kostenstruktur in Forschung und Lehre. Den Projekthochschulen und den beteiligten Wissenschaftsressorts werden die Resultate auch in elektronischer Form zur Verfügung gestellt.

Die Erfahrungen der vergangenen Erhebungen haben gezeigt, dass die in Berichtsform präsentierten hochschulübergreifenden Ergebnisse nur sehr schwer in den hochschulbezogenen Diskussionsprozess einzubringen sind. Die Vielzahl und Vielschichtigkeit der Resultate erschweren die Ergebnisinterpretation. Die Hochschulen haben daher angeregt, das Datenmaterial in **hochschulspezifischen Sonderauswertungen** – von uns kurz, aber nicht ganz zutreffend **Benchmarkingberichte** genannt – aus der Sicht der beauftragenden Hochschule zu verdichten. Diese Berichte konzentrieren sich auf die vergleichende Situation einzelner Fächer nach Standorten. Zusätzlich erfolgt die vergleichende Darstellung der Fächer innerhalb einer Hochschule. Dieser Vergleich der Fächer einer Hochschule wird möglich, indem die jeweilige Abweichung zum fachbezogenen AKL-Durchschnitt dargestellt wird. Alle Ergebnisse werden mit kurzen Kommentaren versehen, die nur für die auftraggebende Hochschule bestimmt sind.

Für den fachbezogenen Standortvergleich werden zunächst ausgewählte Kennzahlen in Tabellenform zusammengestellt (Abbildung 1). Die betrachtete Hochschule wird fett dargestellt. Die jeweiligen Kennzahlen sind bewusst in eine Reihenfolge gebracht, um die Positionierung der betrachteten Hochschule sofort ablesen zu können. In Abbildung 1 wird die Kennzahl „Gesamtkosten je Professor“ als Ausstattungsgröße interpretiert.

Abbildung 1: Professorenausstattung in Chemielehreinheiten – AKL 2000

Hochschule	Gesamtkosten in DM	Zahl der Professoren (VZÄ)	Gesamtkosten je Professor (VZÄ) in DM	Rang
1	2	3	4	5
Universität A	1.754.784	1,0	1.754.784	1
Universität B	3.410.731	2,0	1.705.366	2
Universität C	22.474.216	17,0	1.322.013	3
Universität D	17.824.015	14,0	1.273.144	4
Universität E	5.012.279	4,0	1.253.070	5
Universität F	29.566.812	24,3	1.219.181	6
Universität G	22.167.006	19,0	1.168.283	7
<b>Universität H</b>	<b>13.705.084</b>	<b>11,7</b>	<b>1.166.526</b>	<b>8</b>
Universität I	7.873.413	7,2	1.098.616	9
Universität J	2.457.135	2,5	991.250	10
Universität K	10.223.310	14,0	730.236	11
Universität L	12.188.992	18,0	677.166	12
<b>gewichteter Durchschnitt*:</b>			<b>1.104.281</b>	
<b>Differenz Universität H absolut:</b>			<b>62.245</b>	
<b>Differenz Universität H in %:</b>			<b>5,6</b>	

Höhere Gesamtkosten je Professor deuten dann auf eine bessere Ausstattung und damit auf bessere Rahmenbedingungen für die Aufgabenerfüllung hin. Zusätzlich zu den Kennzahlen werden die zur Kennzahlenbildung herangezogenen Größen, der Durchschnitt der berücksichtigten Standorte sowie die absoluten und relativen Abweichungen zum Durchschnitt aufgeführt.

Den Kern der Ergebnisaufbereitung im Rahmen der Benchmarkingberichte bildet eine grafische Aufbereitung des Datenmaterials in Form von **Blasendiagrammen in „Portfoliooptik“**. Das Konzept für die Form der Berichterstattung hat HIS in Kooperation mit der Lenkungsgruppe Anfang 2001 vorgelegt. Es umfasst im Kern fünf Grafiken für Lehreinheiten und vier Grafiken für Studiengänge. Die Grafiken können sowohl für den hochschulübergreifenden Vergleich der Fächer als auch für einen Vergleich aller Fächer innerhalb einer Hochschule herangezogen werden. Ich möchte nachfolgend Konzept und mögliche Anwendungsmöglichkeiten anhand ausgewählter Grafiken darlegen.

## 2. Grafiken für den fachbezogenen Standortvergleich

Die Konzentration auf wenige, aussagefähige Grafiken soll einen Einstieg in die Analyse ermöglichen und die vertiefende Diskussion des Datenmaterials erleichtern. In die Darstellungen werden dabei Kennzahlen einbezogen,

die die Lenkungsgruppe für Steuerungszwecke als besonders geeignet einstuft. Wie in Portfoliodarstellungen üblich, treten günstiger einzuschätzende Ergebnisse in allen Grafiken weiter rechts auf.

Blasendiagramme bieten den Vorteil, drei Dimensionen zueinander grafisch in ein Verhältnis setzen zu können. Der Vorteil der Blasendiagramme, mehrere Größen gleichzeitig in einer Darstellung betrachten zu können, hat in gewisser Weise auch einen Nachteil: Anders als in anderen Darstellungen legen Blasendiagramme Hypothesen zum Datenzusammenhang nahe und sind in diesem Sinn möglicherweise „weniger objektiv“ als andere Darstellungen. Ein expliziter Hinweis auf derartige Hypothesen kann zumindest Transparenz und Bewusstseinsschärfung schaffen. Entsprechend werden mögliche, den jeweiligen Darstellungen zu Grunde liegende Hypothesen im von HIS vorgelegten Konzept offen formuliert.

In den Darstellungen wird meistens auf der Ordinate eine Kosten- bzw. Ausstattungskennzahl und auf der Abszisse eine Leistungsgröße abgetragen. In Abbildung 2 sind entsprechend die Gesamtkosten für Lehre je Studienplatzäquivalent auf der Ordinate und die Auslastung auf der Abszisse dargestellt. Die dritte Dimension kommt in der Blasengröße zum Ausdruck und kann sowohl eine Größeninformation als auch eine andere Kennzahl sein. In Abbildung 2 spiegelt die Zahl der Studienplatzäquivalente

die Größe der betrachteten Lehreinheiten wider.

Als zusätzlicher Bewertungsmaßstab kann die Lage der Blasen im Verhältnis zu Durchschnittswerten dienen. Die Grafiken werden entsprechend durch die gewichteten arithmetischen Mittelwerte der Ordinaten- und Abszissen Größen in vier Felder aufgeteilt. Aus der Positionierung innerhalb eines der vier Felder lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

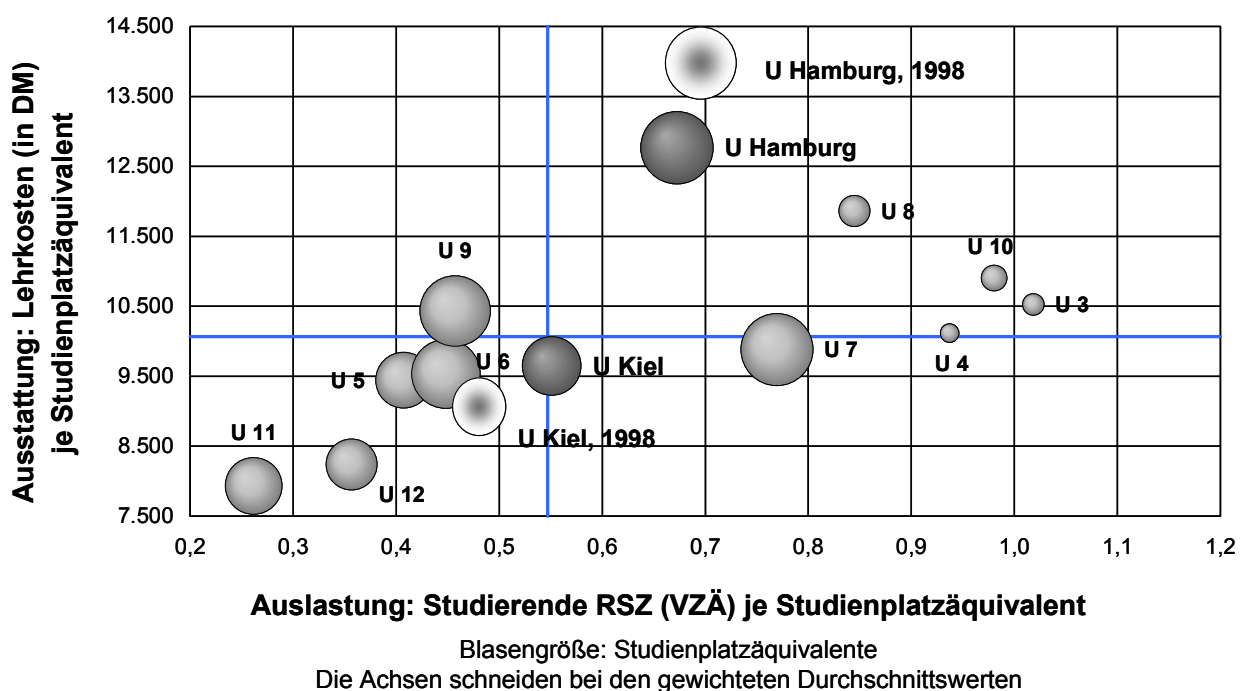
- **Lehreinheiten im unteren linken Feld** sind durch unterdurchschnittliche Studienplatzkosten, aber auch durch unterdurchschnittliche Auslastung gekennzeichnet (Quadrant I).
- **Lehreinheiten im oberen rechten Feld** sind dagegen überdurchschnittlich ausgelastet, haben allerdings auch überdurchschnittlich hohe Studienplatzkosten (Quadrant III).
- **Lehreinheiten im unteren rechten Feld** sind hinsichtlich der betrachteten Kennzahlen besonders gut positioniert. Bei relativ geringer Ausstattung erreichen sie eine relativ hohe Auslastung und damit einen hohen Effizienzgrad (Quadrant IV).

- **Lehreinheiten im oberen linken Feld** stehen unter besonderem Legitimationsdruck: Trotz überdurchschnittlicher Ausstattung der Studienplatzäquivalente bleibt die Auslastung und damit der Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel relativ gering (Quadrant II).

Je stärker der Zusammenhang zwischen Ausstattung und Auslastung in einem Fach ist, desto eher werden sich die beobachteten Lehreinheiten in den Quadranten I und III befinden. Bei unterdurchschnittlicher Ausstattung ist dann eine unterdurchschnittliche Auslastung zu erwarten. Werden Fächer im unteren linken (I) oder im oberen rechten Feld (III) untereinander verglichen, hängt die Einordnung in „besser“ oder „schlechter“ u.a. von den Relationen zwischen den Studienplatzkosten und der Auslastung ab.

Der Darstellung liegt die Hypothese zu Grunde, dass eine Lehreinheit mit einer besseren Ausstattung, hier ausgedrückt in den Lehrkosten je Studienplatzäquivalent, möglicherweise attraktivere Lehrangebote machen kann. Als Folge kann die Studiennachfrage zunehmen und damit einhergehend die Auslastung steigen.

Abbildung 2: Ausstattung und Auslastung von Chemielehreinheiten – AKL 2000



Anzumerken ist, dass die Bestimmungsfaktoren der Auslastung natürlich vielfältiger als in der Hypothese sind. So können besondere Standortbedingungen und Fächerprofile eine Rolle spielen. Eine Verbesserung der Ausstattung muss somit nicht in jedem Fall automatisch eine Verbesserung der Auslastung mit sich bringen.

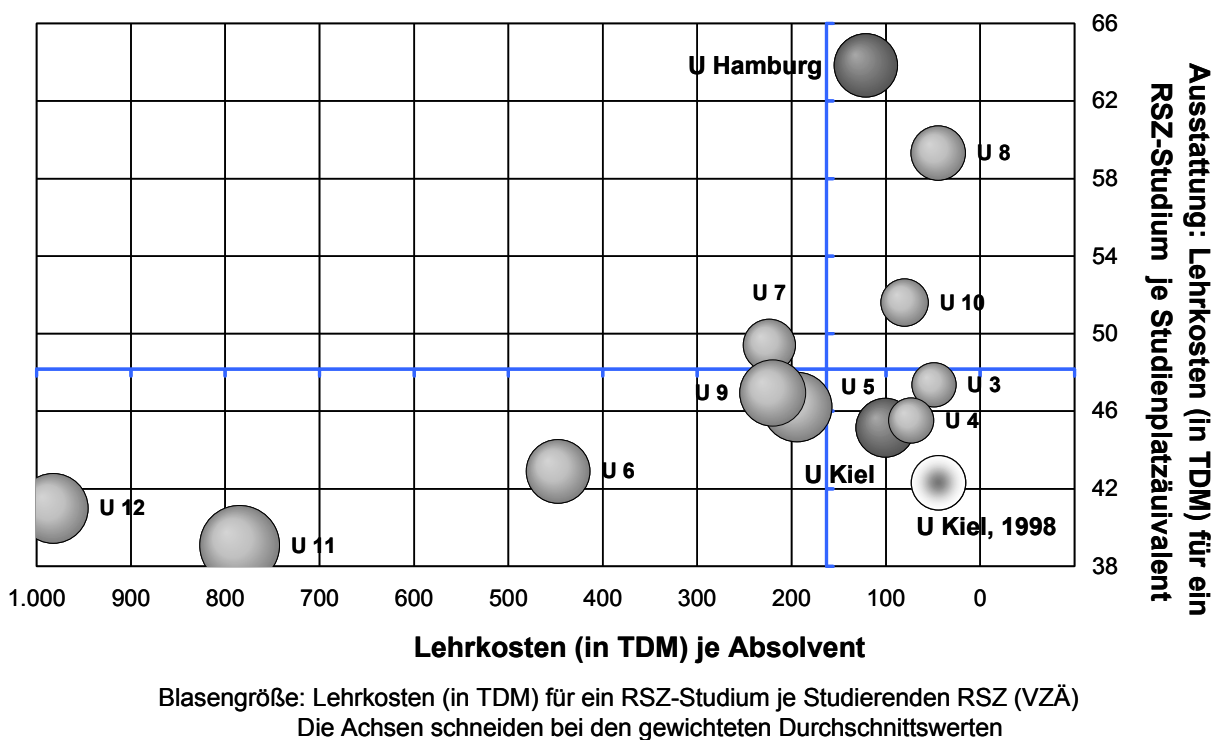
Die einzelne Hochschule kann diese Darstellung zur **Standortbestimmung** einzelner Lehreinheiten, aber auch zur Strategieformulierung nutzen. An einem hypothetischen Beispiel möchte ich dies erläutern: In Abbildung 2 ist die Lehreinheit Chemie der CAU Kiel bei etwas unterdurchschnittlicher Ausstattung durchschnittlich ausgelastet. Als Vergleichslehreinheit dient die Chemie der Universität Hamburg, die bei erheblich besserer Ausstattung auch eine erheblich bessere Auslastung erzielt. Mögliches Ziel der CAU Kiel könnte nun eine Annäherung an die Auslastung in Hamburg sein. Um dieses Ziel zu erreichen, könnte die CAU Kiel sich seit 1998 für eine verbesserte Ausstattung der Chemie entschieden haben. Im Vergleich zur Situation der Vorerhebung ist die festzustellende Verbesserung der Ausstattung

tatsächlich mit einer Auslastungserhöhung einhergegangen.

**Zusammengefasst** können die Blasendarstellungen somit nicht nur den Ausgangspunkt zur Analyse der Ist-Situation bilden, sondern ebenso dazu beitragen, Strategien zu formulieren und ihren Erfolg im Zeitverlauf zu überprüfen. Dabei kann eine Orientierung an gezielt ausgewählten Vergleichslehreinheiten oder -studiengängen anderer Hochschulen hilfreich sein.

Auslastung und Ausstattung sind im Bereich der Hochschulplanung und Hochschulsteuerung wesentliche Indikatoren. Ihre alleinige Betrachtung ist allerdings nicht ausreichend. Es stellt sich beispielsweise die Frage, wie sich eine gegebene Ausstattung und die Absolventenkosten zueinander verhalten. Auch diese beiden Indikatoren werden deshalb zusammen in einer Blasengrafik visualisiert (Abbildung 3). Als Indikator für die Ausstattung dienen hier die Lehrkosten für ein Studium in der Regelstudienzeit je Studienplatzäquivalent. Dadurch können Ordinaten- und Abszissengröße in der gleichen Dimension dargestellt werden.

**Abbildung 3: Ausstattung und Absolventenkosten im Standortvergleich – Chemielehreinheiten AKL 2000**





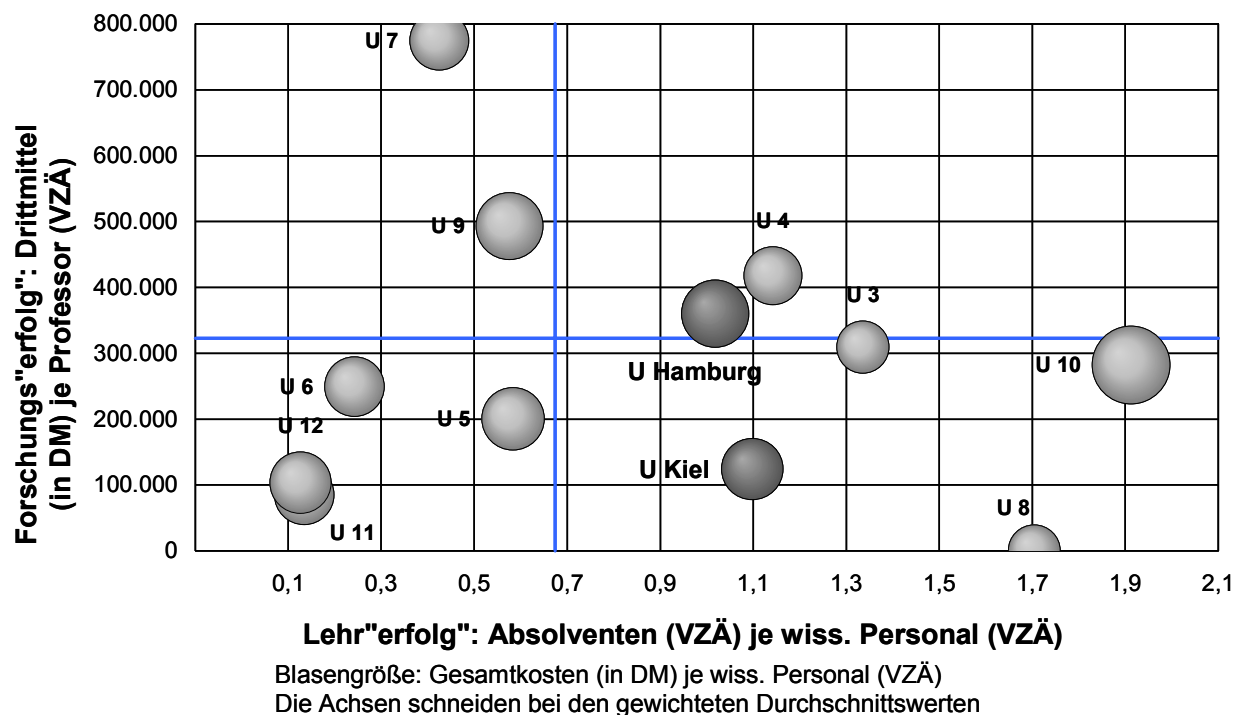
Die Lehrkosten für ein Studium in der Regelstudienzeit je Studienplatzäquivalent sind ein Indikator für die in der Regelstudienzeit vorhandene Gesamtausstattung der von einer Lehrereinheit angebotenen „Vollzeit“-Studienplätze. Dazu werden die für das Erhebungsjahr auf Lehrereinheitsebene ermittelten jährlichen Lehrkosten mit einer „durchschnittlichen“ Regelstudienzeit des Studienangebots der Lehrereinheit multipliziert. Die Ordinate ist hier rechts gesetzt, damit die günstiger zu beurteilenden Ergebnisse wieder rechts zu finden sind. Die Blasengröße reflektiert die Lehrkosten für ein Studium in der Regelstudienzeit je Studierenden in der Regelstudienzeit. Die Durchschnittswerte für Ausstattung und Lehrkosten je Absolvent teilen die Grafik wie zuvor in vier Felder auf. Die Position einer Blase innerhalb eines der vier Felder wird wie folgt interpretiert:

- **Lehrereinheiten im unteren linken Feld** weisen unterdurchschnittliche Studienplatzkosten und überdurchschnittlich hohe Absolventenkosten auf. Dieses Ergebnis ist dann möglich, wenn die Auslastung – evtl. ausstattungsbedingt (Abbildung 2) – gering ist. Die Lehrkosten je Studierendem in der Regelstudienzeit müssen dann entsprechend hoch sein (Quadrant I).
- **Lehrereinheiten im oberen rechten Feld** bilden dagegen trotz überdurchschnittlich hoher Studienplatzkosten kostengünstig Absolventen aus. Hier kann eine gute Ausstattung zu höherer Attraktivität und damit zu höherer Auslastung führen. Die entsprechend höhere Anzahl an Absolventen bedingt die vergleichsweise geringeren Ausbildungskosten (Quadrant III).
- **Lehrereinheiten im unteren rechten Feld** sind besonders gut positioniert. Bei relativ geringen Studienplatzkosten gelingt ihnen eine kostengünstige Ausbildung ihrer Absolventen. In diesen Fällen wirkt sich die unterdurchschnittliche Ausstattung offenbar nicht auslastungsmindernd aus (Quadrant IV).
- **Lehrereinheiten im oberen linken Feld** können die überdurchschnittliche Ausstattung der Studienplätze nicht in entsprechend höhere Absolventenzahlen umsetzen. Dieses Ergebnis stellt einen Hinweis auf besonderen Analysebedarf dar (Quadrant II).

Offenbar bedeuten geringe Studienplatzkosten nicht automatisch, dass auch die Absolventenkosten niedrig sind. Lehrereinheiten mit besserer Ausstattung sind häufig auch besser ausgelastet, was sich über entsprechende Abschlusserfolge in niedrigeren Absolventenkosten niederschlagen kann. Bei der Interpretation dieser Grafik ist zu berücksichtigen, dass Lehrkosten, Studierenden- und Studienplatzzahlen einen unmittelbaren Bezug zum Erhebungsjahr haben. Die Absolventenzahlen reflektieren hingegen die Bedingungen – beispielsweise Anfängerzahlen und Ausbildungssituationen – der Vorjahre.

Auch diese Grafik unterstützt die Analyse der Standortbestimmung und Strategieformulierung. Der Vergleich der beiden schon in der vorhergehenden Grafik beispielhaft betrachteten Chemie-Lehrereinheiten der CAU Kiel und der Universität Hamburg zeigt, dass sich die Absolventenkosten beider Standorte trotz der Ausstattungsunterschiede kaum unterscheiden. Möglicherweise ist dies mit einem Überhang an Absolventen früherer Jahrgänge in Kiel erklärbar. Die in Abbildung 2 für das Jahr 2000 festgestellte schlechtere Auslastung der Chemie der CAU Kiel im Vergleich zur Chemie in Hamburg lässt zukünftig einen Anstieg der Absolventenkosten für die Chemie der CAU Kiel erwarten. Die folgende Abbildung 4 erhärtet diese Vermutung. Der dort auf der Abszisse abgetragene Lehrerfolg, ausgedrückt als Absolventen je Wissenschaftler, ist an der CAU Kiel in der Chemie von 1998 bis 2000 deutlich zurückgegangen. Abbildung 4 erweitert die Betrachtung um den Aufgabenbereich Forschung. Dargestellt werden die **Dimensionen des Lehr- und Forschungserfolgs**, wodurch möglicherweise spezifische Profilierungen der jeweiligen Lehrereinheiten erkenntlich werden. Als Indikator für den Forschungserfolg werden die verausgabten Drittmittel je Professorenvollzeitäquivalent herangezogen. Lehrerfolg wird in Absolventen je Wissenschaftlervollzeitäquivalent ausgedrückt. Als dritte Dimension wird die Höhe der Gesamtkosten je Wissenschaftlervollzeitäquivalent als Ausstattungsindikator in der Blasengröße berücksichtigt. Auch hier teilen die Durchschnittswerte für den Forschungs- und Lehrerfolg die Grafik in vier Felder:

Abbildung 4: Lehr- und Forschungserfolg im Standortvergleich – Chemielehreinheiten AKL 2000



- **Lehreinheiten im unteren linken Feld** sind durch unterdurchschnittliche Erfolge in Lehre und Forschung gekennzeichnet. Aufgrund der verwendeten Indikatoren ist dies jedoch eine rein quantitative Betrachtung, die nichts über die Qualität der Lehr- und Forschungserfolge aussagt (Quadrant I).
- **Lehreinheiten im oberen rechten Feld** sind in diesem Sinn besonders gut positioniert; sie weisen überdurchschnittliche Erfolge in Lehre und Forschung auf (Quadrant III).
- **Lehreinheiten im unteren rechten Feld** sind stärker lehrorientiert. Bezogen auf den einzelnen Wissenschaftler werden überdurchschnittlich viele Absolventen hervorgebracht. Dagegen ist der Drittmittelerfolg unterdurchschnittlich (Quadrant IV).
- **Lehreinheiten im oberen linken Feld** sind stärker forschungsorientiert: überdurchschnittlicher Forschungserfolg geht mit unterdurchschnittlichem Lehrerfolg einher (Quadrant II).

Eine Positionierung im oberen rechten Feld (Quadrant III) ist generell positiv zu werten. Eine stärkere Lehr- oder Forschungsorientierung (Quadrant IV bzw. II) kann das Ergebnis

einer bewussten Profilbildung der Hochschule sein. Bei einer endgültigen Bewertung ist möglicherweise zu berücksichtigen, dass sich Lehre und Forschung gegenseitig befruchten und sich die Erfolge in beiden Dimensionen einstellen, zumal es die gleichen handelnden Personen sind, die in Lehre und Forschung federführend agieren.

Bezogen auf die hier beispielhaft ausgewählten Lehreinheiten wäre die Chemie der CAU Kiel als eher lehrorientiert einzuordnen. Im Vergleich zu den dargestellten Lehreinheiten anderer Hochschulen – einschließlich der Chemie der Uni Hamburg – weist sie eine überdurchschnittliche Zahl von Absolventen je Wissenschaftler auf. Auf den im Vergleich zu 1998 rückläufigen Lehrerfolg dieser Lehreinheit habe ich schon hingewiesen. Der Drittmittelerfolg in Kiel ist allerdings unterdurchschnittlich und auch deutlich geringer als der der Hamburger Chemie.

Bis hierhin scheint mir folgendes **Zwischenfazit** möglich: Trotz gewisser Einschränkungen bietet die „Portfoliodarstellung“ der Ergebnisse die Möglichkeit, Kennzahlen in Zusammenhängen zu analysieren. Der Bezug auf den HIS-AKL macht die Ergebnisse vergleichbarer Fächer anderer Hochschulstandorte unmittelbar verfügbar und im hochschulbezogenen

Prozess der Standortbestimmung und Strategieformulierung einsetzbar. Des Weiteren wird der Diskussionsprozess sowohl hochschulintern als auch zwischen Staat und Hochschule durch die AKL-Ergebnisse objektiviert, wenn auch vor einer unmittelbaren Umsetzung der Ergebnisse der quantitativen Analyse in hochschulpolitisches Handeln zu warnen ist.

### 3. Hochschulbezogene Gesamtbetrachtung

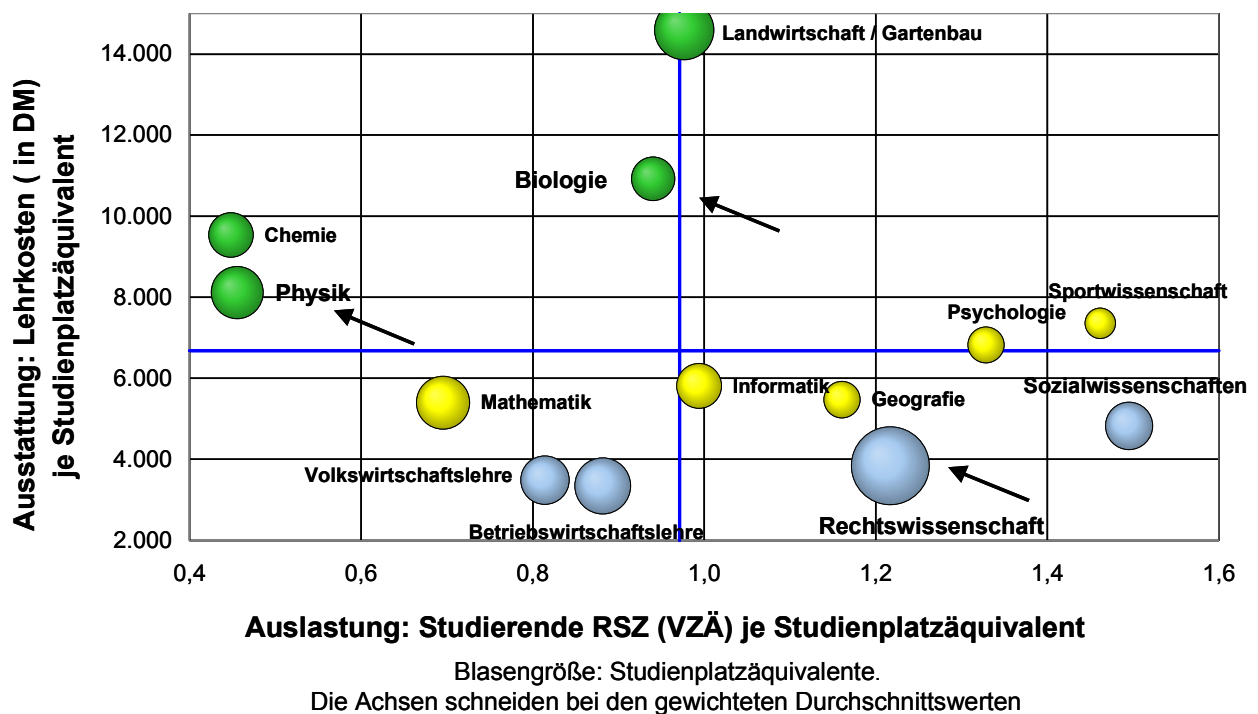
Bisher habe ich mich auf den fachbezogenen Vergleich verschiedener Hochschulstandorte konzentriert. Die dabei von mir vorgestellten Grafiken sind jedoch auch für eine vergleichende Betrachtung aller Fächer einer Hochschule und damit insbesondere für den hochschulinternen Steuerungsprozess geeignet. Darauf möchte ich nachfolgend eingehen.

Die in Abbildung 2 fachbezogen ausgewerteten Indikatoren lassen sich entsprechend für die Fächer einer Hochschule zusammenfügen (Abbildung 5). Die Durchschnittswerte, mit denen sich wieder die vorne beschriebenen vier Quadranten abgrenzen lassen, sind die Durch-

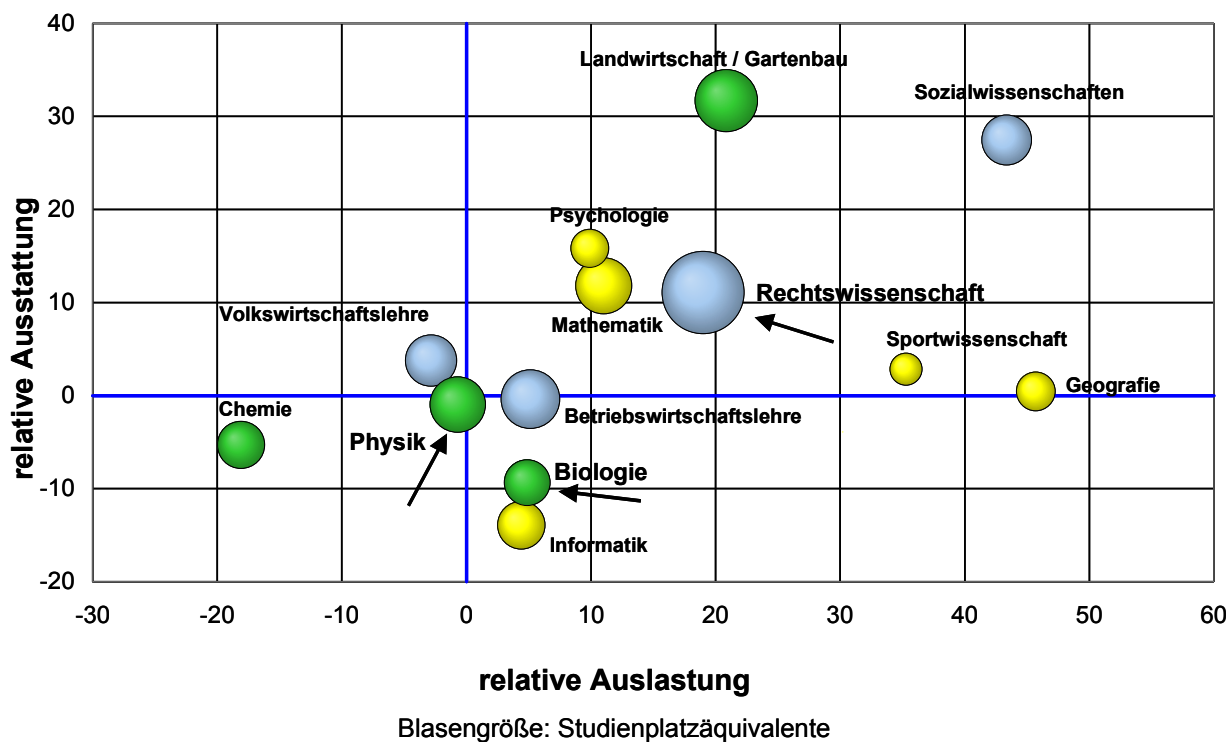
schnitte der Achsengrößen der in der Grafik berücksichtigten Lehreinheiten. Dargestellt sind die absoluten Werte aus dem AKL 2000 für eine Projekthochschule. Eine vergleichbare Darstellung kann jede Hochschule aus ihrer jeweiligen Kosten- und Leistungsrechnung gewinnen. Es stellt sich aber die Frage, inwieweit absolute Größen eine sinnvolle Analysegrundlage darstellen. Die fachspezifischen Gegebenheiten werden dies in der Regel nicht zulassen. Die Kosten je Studienplatz sind in der Biologie und der Physik höher als in der Rechtswissenschaft. Auch die Auslastung eines Faches hängt von der fachspezifischen Ausgangssituation ab, die nicht ohne Weiteres mit der anderer Fächer vergleichbar ist.

Diese Überlegungen legen nahe, der Grafik relative Größen zu Grunde zu legen (Abbildung 6). Die Positionierung eines Faches ergibt sich in diesem Fall aus der prozentualen Abweichung seiner Kennzahl vom Durchschnitt der vergleichbaren Fächer aller in den Vergleich einbezogenen Hochschulen. Auf diese Art der Darstellung wurde bereits von Dr. Heise in seinem Vortrag hingewiesen.

Abbildung 5: Ausstattung und Auslastung der Lehreinheiten einer Hochschule – Absolutwerte



**Abbildung 6: Ausstattung und Auslastung der Lehreinheiten einer Hochschule – prozentuale Abweichungen zum Durchschnitt der Vergleichslehreinheiten**



Die unterschiedlichen Schlussfolgerungen, die aus absoluten bzw. relativen Größen in der hochschulbezogenen Betrachtung resultieren, möchte ich für die Lehreinheiten Biologie, Physik und Rechtswissenschaft einer Hochschule veranschaulichen.

Anhand der absoluten Werte (Abbildung 5) erscheint die Physik bei überdurchschnittlicher Ausstattung weit unterdurchschnittlich ausgelastet. In der Biologie geht eine vergleichsweise gute Ausstattung mit einer leicht unterdurchschnittlichen Auslastung einher. Während diese beiden Lehreinheiten damit im als „ungünstig“ einzustufenden oberen linken Bereich der Grafik liegen, erscheint die Rechtswissenschaft im „günstigen“ Bereich rechts unten. Sie weist bei vergleichsweise niedrigen Studienplatzkosten eine überdurchschnittliche Auslastung auf.

Der Bezug zu den Abweichungen von den jeweiligen Fachdurchschnitten verändert die Einschätzung der lehreinheitsbezogenen Ergebnisse erheblich (Abbildung 6). So kann die ungünstige Beurteilung der Physik nicht mehr aufrechterhalten werden. Gemessen an vergleichbaren Lehreinheiten ist sie sowohl durchschnittlich ausgestattet als auch durchschnittlich ausgelastet. Die Biologie erscheint

in der Abbildung fachbezogen als unterdurchschnittlich ausgestattet, während sie im Vergleich zum Fächerdurchschnitt überdurchschnittlich ausgelastet ist. Damit befindet sich die Biologie im günstigsten Quadranten unten rechts. Die Rechtswissenschaft ist auch fachbezogen vergleichsweise überdurchschnittlich ausgelastet. Dies kann Ergebnis der ebenfalls überdurchschnittlichen Ausstattung sein.

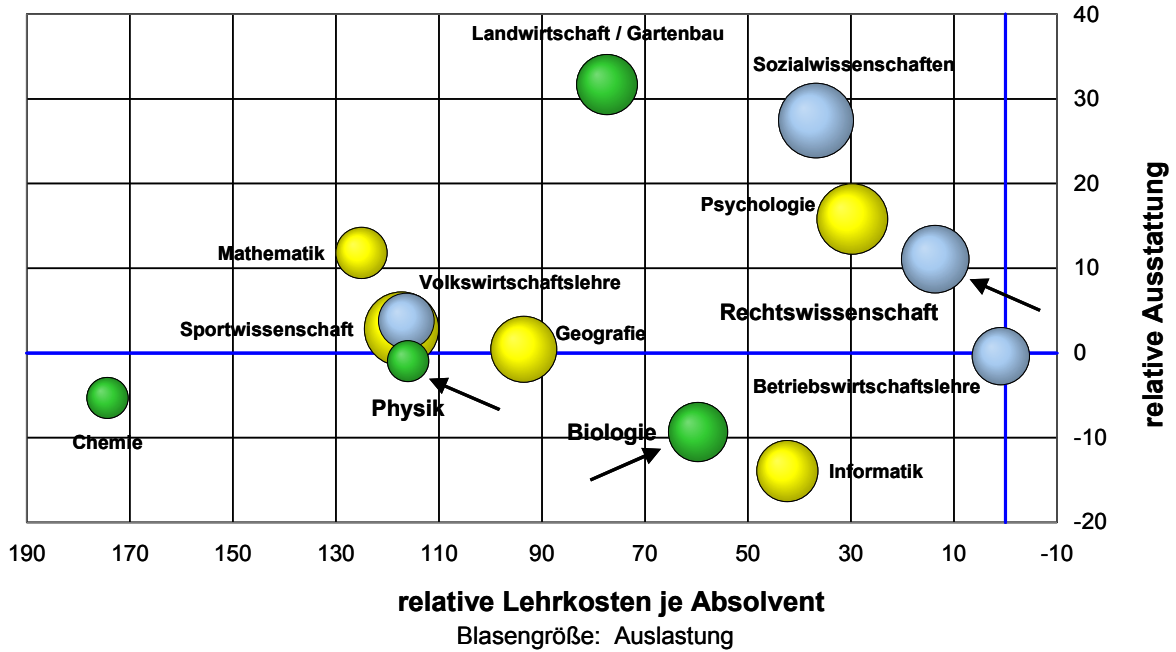
Die Ergebnisse der Analyse auf der Basis absoluter Werte wird durch die Berücksichtigung der jeweiligen Abweichung vom hochschulübergreifenden Fachdurchschnitt relativiert. Insbesondere die Beurteilung der Ausstattung der Studienplätze führt zu einer anderen Rangfolge der betrachteten Lehreinheiten. Dies kann insbesondere bei der hochschulinternen Mittelverteilung von nicht unerheblicher Bedeutung sein. Hier zeigt sich die besondere Bedeutung der durch den AKL bereitgestellten Vergleichsergebnisse für die hochschulinterne Steuerung.

Auch der in Abbildung 3 und Abbildung 4 dargestellte Zusammenhang von Ausstattung und Absolventenkosten lässt sich auf diese Weise in einen hochschulbezogenen Vergleich der Fächer übertragen. Beide Abbildungen verdeutlichen in diesem Fall, dass alle Lehr-

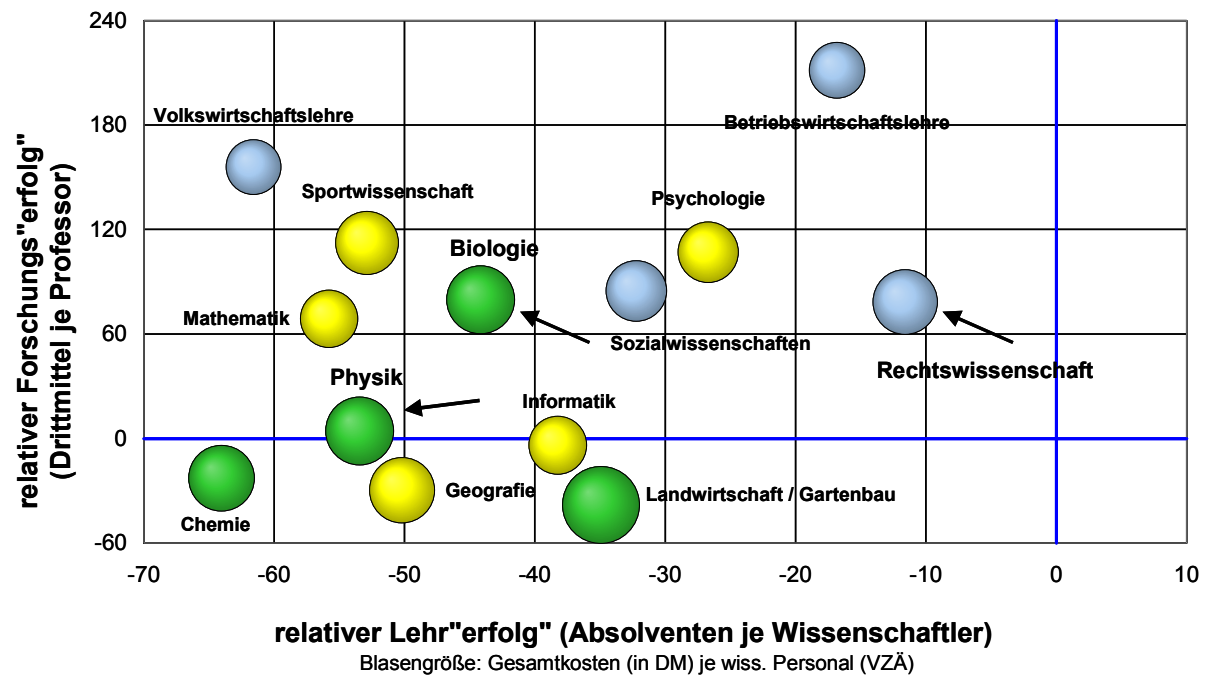
einheiten der Hochschule ein „Absolventenproblem“ haben. Unabhängig von der fachbezogenen Ausstattung fallen die Absolventenkosten mit einer Ausnahme überdurchschnitt-

lich hoch aus (Abbildung 7). Von den drei genannten Beispiel-Lehreinheiten trifft dies insbesondere für die Physik und die Biologie zu.

**Abbildung 7: Ausstattung und Absolventenkosten der Lehreinheiten einer Hochschule – prozentuale Abweichungen zum Durchschnitt der Vergleichslehreinheiten**



**Abbildung 8: Lehr- und Forschungserfolg der Lehreinheiten einer Hochschule – prozentuale Abweichungen zum Durchschnitt der Vergleichslehreinheiten**



Der unterdurchschnittliche Lehrerfolg gemessen an der Zahl der Abschlüsse zeigt sich auch bei der Gegenüberstellung von Lehr- und Forschungserfolg (Abbildung 8). Während der Forschungserfolg in der Physik ebenfalls lediglich durchschnittlich ist, schneiden die Lehrereinheiten Biologie und Rechtswissenschaft gemessen am jeweiligen hochschulübergreifenden Fachdurchschnitt weit überdurchschnittlich ab.

#### 4. Zusammenfassung

Anders als die Kosten- und Leistungsrechnung ist der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich ein auf Hochschulvergleiche und in diesem Sinne hochschulextern ausgerichtetes Instrument. Die erfolgten Standardisierungen ermöglichen die Verwendung der AKL-Ergebnisse im Zusammenhang mit der externen Rechenschaftslegung und mit Modellen der formelgebundenen Mittelverteilung auf der Ebene Staat – Hochschule. Im Vergleich zur KLR der Hochschulen stellt der AKL zusätzlich Vergleichsergebnisse anderer Hochschulen bereit, die zu einer verbesserten Einschätzung der hochschulspezifischen Ergebnisse dienen können.

Die Ergebnisdarstellung mit Hilfe von Blasendiagrammen ist im Rahmen des Hochschulcontrollings noch vergleichsweise ungewohnt. Entsprechend sind zunächst skeptische Einschätzungen keine Seltenheit. Erfahrungen gerade im Zusammenhang mit unseren Benchmarkingberichten zeigen jedoch, dass die in solcher Form dargestellten Ergebnisse hochschulinterne Diskussionsprozesse anregen und befruchten können. Möglicherweise sind diese Diskussionsprozesse gerade eine Folge der etwas „zugespitzteren“ Betrachtungsweise in Form von Blasendiagrammen. Zusätzlich zu den Grafiken bedarf es jedoch einer umfassenden Datenbasis als Grundlage für weitergehende Auswertungen.

Die Interpretation der AKL-Ergebnisse sollte immer vor dem Hintergrund erfolgen, dass der AKL nur quantitativ messbare Input- und Outputgrößen abbildet. Aussagen zur Qualität und zu den Prozessen in Lehre und Forschung werden nicht getroffen. Die Möglichkeit, fachspezifische Durchschnittswerte ermitteln zu können, darf nicht in Verbindung zu Normausstattungen gesetzt werden. Werden diese Einschränkungen berücksichtigt, ist der HIS-AKL eine sinnvolle Ergänzung im Instrumentenkas-

ten des Hochschulcontrollings von Hochschulen und Ministerien.

# Anhang

## Anhang 1

### Tagungs-Programm

**Dienstag, 30.09.2003**

12.30-12.45	Begrüßung	Herr Dr. Ederleh, Geschäftsführer HIS
12.45-15.30	Controlling/Rechnungslegung im Umfeld neuer Steuerung von Hochschulen	Moderation: Herr Dr. Ederleh, Geschäftsführer HIS
12.45-13.15	Neue Steuerung im Hochschulbereich	Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS
13.15-14.00	Hochschulsteuerung mit Performance Controlling	Frau Prof. Dr. Sandberg, FHTW Berlin
14.00-14.30	Pause	
14.30-15.15	Überlegungen zum Rechnungswesen von Hochschulen	Herr Dr. Weichselbaumer, Referent des Kanzlers der TU München
15.15-16.00	Systemunterstützung beim Hochschul-Controlling	Herr Dr. Gutow, HIS / Herr Prof. Dr. Walter, FH Kaiserslautern
16.00-16.30	Pause	
16.30-19.00	Kosten- und Leistungsrechnung: Ziele und Ausgestaltung an den Hochschulen	Moderation: Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS
16.30-17.10	Controlling an privaten Hochschulen: Das Beispiel Witten/Herdecke	Frau Rumpel, Controllerin Universität Witten/Herdecke
17.10-17.50	Ziele und Ausgestaltung der KLR an der RWTH Aachen	Frau Stryk, Controllerin der RWTH Aachen
17.50-18.30	Ziele und Ausgestaltung der KLR an der Hochschule Harz	Herr Thöricht, Controller der Hochschule Harz
18.30-19.00	Ausklang Möglichkeit zum Kaffeetrinken	

**Mittwoch, 01.10.2003**

08.30-12.00	Berichts- und Controllinginstrumente auf der Ebene Staat - Hochschulen (mit Verbindung zur KLR)	Moderation: Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS
08.30-09.15	Hochschulcontrolling in Niedersachsen	Frau Dr. Scharf / Herr Schumacher MWK Niedersachsen
09.15-10.00	Kommunikationsorientiertes Hochschul-Controlling auf quantifizierter Basis: Das „Hochschulkonzept NRW 2010“	Herr Dr. Heise, MWF NRW
10.00-10.30	Pause	
10.30-11.15	Berichterstattung der FU Berlin an Senat und Abgeordnetenhaus	Herr Krieger, Leiter Controlling der FU Berlin
11.15-12.00	Ergebnisverwendung in Berlin	Frau Strobel, Senatsverwaltung WFK Berlin
12.00-13.00	Mittagspause	
13.00-14.30	AKL: Ein auf Hochschulvergleiche gerichtetes Berichtsinstrument	Moderation: Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS
13.00-13.45	Projektauftrag und Projektmethodik	Herr Jenkner, HIS
13.45-14.30	Berichtssystem und Verwendungsansätze	Herr Dölle, Projektleiter, HIS
14.30-15.30	Podiumsdiskussion mit ausgewählten Referenten	Moderation: Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS
15.30-16.00	Ausklang Möglichkeit zum Kaffeetrinken	

## Anhang 2

### Liste der Referenten

Dölle, Frank	HIS GmbH, Hannover: Projektleiter AKL
Gutow, Dr. Sven	HIS GmbH, Hannover: Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Heise, Dr. Steffen	MWF Düsseldorf: Referent
Jenkner, Peter	HIS GmbH, Hannover: Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Krieger, Wolfgang	FU Berlin: Leiter des Controlling
Leszczensky, Dr. Michael	HIS GmbH, Hannover: Stellvertretender Abteilungsleiter
Rumpel, Petra	Universität Witten-Herdecke: Leiterin des Controlling
Sandberg, Prof. Dr. Berit	FH für Technik und Wirtschaft Berlin: Professorin der Wirtschaftswissenschaften
Scharf, Dr. Diana	MWK Hannover: Referentin
Schumacher, Thorsten	MWK Hannover: Referent
Strobel, Ilka	WFK Berlin: Referentin der Senatsverwaltung
Stryk, Verena	RWTH Aachen: Leiterin der Abteilung Finanzplanung und Controlling
Thöricht, Roland	Wernigerode Hochschule Harz: Controller
Walter, Prof. Dr. Thomas	FH Kaiserslautern: Professor der Informatik
Weichselbaumer, Dr. Jürgen	TU München: Referent des Kanzlers





**Impressum:**

Herausgeber: HIS-Hochschul-Informationen-System GmbH,  
Goseriende 9, 30159 Hannover  
Tel.: 0511 / 1220-0, Fax: 0511 / 1220-250  
E-Mail: [ederleh@his.de](mailto:ederleh@his.de)

ISSN 1611-1966

Verantwortlich: Dr. Jürgen Ederleh

Redaktion: Barbara Borm

Erscheinungsweise: 8 x jährlich

*"Gemäß § 33 BDSG weisen wir jene Empfänger der HIS-Kurzinformationen, denen diese zugesandt werden, darauf hin, dass wir ihren Namen und ihre Anschrift ausschließlich zum Zweck der Erstellung des Adressaufklebers für den postalischen Versand maschinell gespeichert haben."*

