



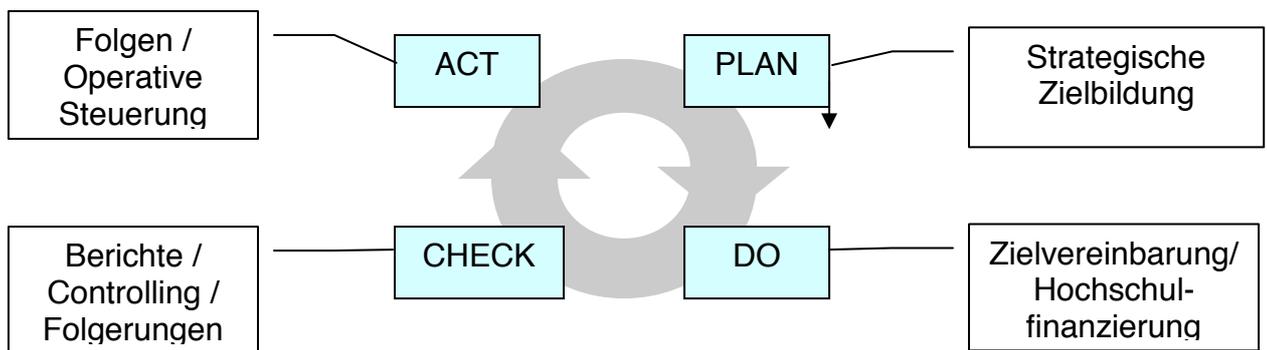
Das Zielvereinbarungssystem in Schleswig-Holstein

Die Hochschulsteuerung des Landes ist gruppiert um die Zielvereinbarung als zentralem Element und gestaltet diese mit weiteren Bausteinen zu einem **Zielvereinbarungssystem** („Indikatoren gestütztes Kontraktmanagement“), das sowohl ein komplettes methodisches Vorgehen beschreibt als auch eine leistungsbezogene Hochschulfinanzierung integriert.

Die Hochschulsteuerung des Landes besteht aus den System-Elementen:

- *Ist-Analyse*
- *Strategieentwicklung und Zielformulierung*
- *Leistungsbezogene Hochschulfinanzierung*
- *Zielvereinbarung*
- *Berichtswesen*
- *Controlling-Verfahren*

Diese Elemente kennzeichnen das **Zielvereinbarungssystem**, und damit den Regelkreis der Hochschulsteuerung. In der abstrakten Betrachtung folgt der Steuerungsablauf und die Zuordnung der Elemente zu den einzelnen Prozessschritten dem Prinzip des Qualitätskreises von W. Edwards Deming (PLAN-DO-CHECK-ACT):



Ist-Analyse

Die Ist-Analyse dient vor allem der Vorbereitung des Landes auf Zielvereinbarungsverhandlungen und umfasst insbesondere vergleichende Untersuchungen von Fächergruppen an norddeutschen Hochschulen auf der Basis der HIS-Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleiche, aber auch von Rankings des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und anderer Untersuchungen sowie Erkenntnissen aus der amtlichen Statistik (z.B. Position einer Hochschule bei der Einwerbung von Drittmitteln ggü. dem Mittelwert im Bundesvergleich). Darüber hinaus vervollständigen die Berichte der Hochschulen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sowie die Informationen aus dienstlichen Kontakten die Informationslage des Landes.

Strategieentwicklung und Zielformulierung

Eine Strategie stellt vereinfacht betrachtet ein Bündel von integrierten Maßnahmen dar, um lange anhaltende Vorteile zu erzielen. Diese Maßnahmen müssen integriert sein, d.h. sich jeweils ergänzen und verstärken. Der Zusatznutzen für die Hochschule muss

gegenüber anderen erkennbar sowie lang anhaltend sein, d.h., schwierig zu imitieren oder zu substituieren. Strategien dienen zur Umsetzung einer Vision (eines Fernziels) durch einen Ziel- und Maßnahmenplan, der unter Berücksichtigung der strategischen Position der Hochschule in eine Zielvereinbarung (s. dort) einmündet. Im Zuge der Strategieentwicklung hat das Wissenschaftsministerium, auf die Erkenntnisse der Ist-Analyse gestützt, zur Vorbereitung der Zielvereinbarungsverhandlungen 2009ff ein Thesenpapier entwickelt, das als Grundlage der Zielformulierungen diene.

Leistungsbezogene Hochschulfinanzierung

Die Leistungsbezogene Hochschulfinanzierung besteht aus dem **Sockelbudget** als Grundfinanzierung (Leistungswettbewerb bei Kosten und Auslastung), dem **Anreizbudget** (Leistungswettbewerb in vier definierten Leistungsbereichen) sowie dem **Projekt- und Maßnahmenbudget** (Exzellenz-Förderung und Maßnahmen zur Strukturanpassung des Hochschulsystems und einzelner Hochschulen etc.). Das „Anreizbudget“ wird seit dem Haushaltsjahr 2006 finanzwirksam angewendet. Das Sockelbudget wird in den Jahren 2009/2010 erprobt und ab 2011 finanzwirksam.

Das **Sockelbudget** wird gebildet aus dem Produkt von Leistungszahlen und Fächergruppenpreisen. Die Leistungszahlen stellen den Zielwert für die Auslastung des Studienplatzangebotes in der Regelstudienzeit (RSZ) in den Fächergruppen dar. Eine ausreichende Auslastung ist gegeben, wenn die Anzahl der Studierenden in der RSZ sich in einem Korridor von mehr als 80% der Anzahl der Studienplätze in der RSZ bewegt. Dann wird der ermittelte Gesamtbetrag für die Auslastung des Studienbereichs ausgezahlt. Liegt die Anzahl der besetzten Studienplätze in der RSZ unter 80%, wird das Delta zwischen besetzten Plätzen und Gesamtplatzzahl in der RSZ nur zu 75% finanziert. Ein Ausgleich innerhalb der Fächergruppe durch höhere Auslastung in einzelnen Lehreinheiten ist zulässig. Der Fächergruppenpreis ist orientiert an den durchschnittlichen Kosten aller Hochschulen einer Hochschulart (Universitäten, Fachhochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen) in Schleswig-Holstein in der betreffenden Fächergruppe, den der jeweils aktuelle HIS-Ausstattungs-, Kosten und Leistungsvergleich ausweist.

Das **Anreizbudget** besteht aus 5% des Sockelbudgets jeder Hochschule. Der Betrag wird zur Ermittlung des Anteils, der einer Hochschule aufgrund von Leistungen zufließen soll, nach der Berechnung der Höhe des Sockelbudgets „virtuell“ abgeschöpft und

- a) im Vergleich der schleswig-holsteinischen Hochschulen untereinander und
- b) gegenüber dem Mittelwert im Bund entsprechend den Leistungen in den folgenden vier Parametern neu verteilt:

Zielfeld	Indikator	Gewichtung Universitäten	Gewichtung Fach-, Kunst u. Musikhochschulen
Lehre und Studium	Zahl der Absolventen/ Zahl der Studierenden insgesamt	40 %	40 %
	Zahl Studierende in der Regelstudienzeit / Zahl Studierende insgesamt	-	10 %
Forschung, Wissens- und Technologietransfer	Höhe der Drittmittel pro Professur	40 %	40 %
	Zahl der Promotionen pro Professur	10 %	-
Potenziale und Prozesse (Gleichstellung)	Zahl der Professorinnen / Gesamtzahl der besetzten Professuren	10 %	10 %

Durch Anwendung des *Anreizbudgets* erfolgte ab dem Haushaltsjahr 2006 erstmalig ein Leistungsbezug in der Hochschulfinanzierung Schleswig-Holsteins.

Das **Projekt- und Maßnahmenbudget** besteht aus allen Zuschüssen und Zuwendungen des Landes an die Hochschulen, die nicht im Sockelbudget oder Anreizbudget abgebildet werden. Das betrifft im Wesentlichen die Zuweisungen aus Förderprogrammen des Landes, des Bundes und der EU. Die Mittel werden komplementär zum Sockel- und Anreizbudget vergeben. Sie dienen der zielgerichteten hochschulpolitischen Schwerpunktsetzung, ergänzen damit die formelgebundene leistungsbezogene Mittelzuweisung und flexibilisieren damit die hochschulpolitische Handlungsfähigkeit der Landesregierung.

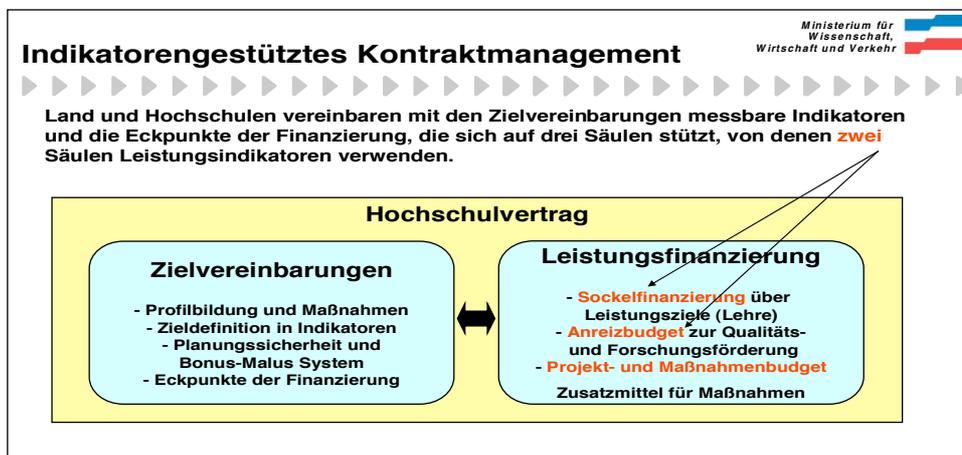
In den drei Finanzierungselementen Sockelbudget, Anreizbudget und Projekt- und Maßnahmenbudget sind künftig alle den Hochschulen zufließenden Mittel des Landes in ihrer Zweckbestimmung transparent abgebildet, die zu erbringenden Leistungen sind in festgelegten Bereichen definiert.

Aufgrund der Anwendung der leistungsbezogenen Hochschulfinanzierung können die Zuweisungen an die Hochschulen von den in den Zielvereinbarungen ausgewiesenen Beträgen abweichen. Insgesamt verhindert eine Kappungsgrenze Verluste von über 2% des Landeszuschusses/Jahr, so dass keine Hochschule durch Anwendung des Finanzierungssystems notleidend werden kann.

Zielvereinbarung

Das Hochschulgesetz Schleswig-Holstein bestimmt in § 11 Abs. 1, dass das Land, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschulen Ziel- und Leistungsvereinbarungen über Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung der Hochschule mit einer Laufzeit in der Regel von 5 Jahren treffen.

Mit dieser Bestimmung bilden Zielvereinbarungen das zentrale Steuerungselement in den wechselseitigen Beziehungen zwischen Land und Hochschulen. Diese Regelung gab den Anstoß für die Entwicklung eines entsprechenden „Indikatorengestützten Kontraktmanagements“.



Das Indikatoren-gestützte Kontraktmanagement ist ein Steuerungs- und Planungsinstrument der neuen Verwaltungssteuerung, bei dem zwischen der Leitung einer Organisationseinheit und der Leitung einer operativen Ebene Absprachen über die zu erbringenden Leistungen, die dafür zur Verfügung gestellten Ressourcen und die Art der Berichterstattung über das Ergebnis getroffen werden.

Berichtswesen

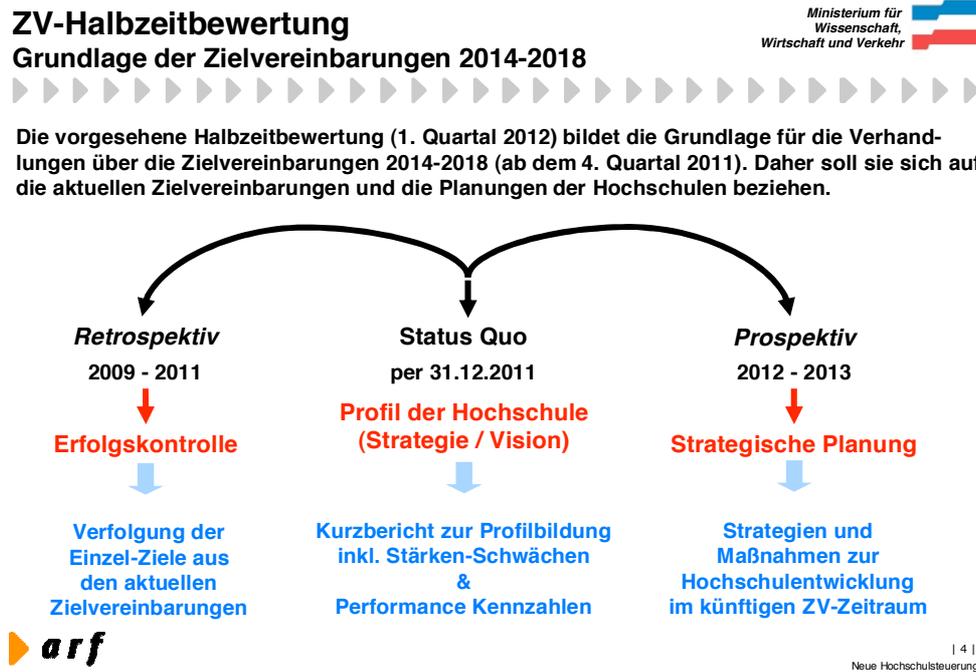
Die Berichts-anforderung an die Hochschulen wurde im Hochschulgesetz 2007 (HSG) auf die Zielvereinbarungen zugeschnitten (§ 11 Abs. 3 HSG), und dabei erfolgsorientiert auf hochschulstrategische Positionierung (Profilbildung) und die Verfolgung vereinbarter Ziele ausgerichtet. Die Erstellung einer SWOT-Analyse gibt Gelegenheit zur Selbsteinschätzung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Innerhalb dieser Systematik erstatten die Hochschulen auch Bericht zu einem gemeinsam mit ihnen erarbeiteten Performance-Kennzahlen-Set.

Die Berichts-anforderungen und Verfahrenshinweise für die Zielvereinbarungsperiode 2009ff im Überblick:

Anlass	Wann	Anforderungen
Standardberichte (§ 11 Abs. 3 HSG)	2010, 2011 und 2013, jeweils für das Vorjahr	Angaben zu den Performance-Kennzahlen in reduzierter Fassung, Stellungnahmen zu den Einzelzielen, die im Verlauf des Berichtsjahres abgeschlossen werden sollen Ggf. weitere Angaben nach Anforderung des Ministeriums.
Bericht zur Halbzeit (§ 11 Abs. 2 HSG)	2012 für den Zeitraum 2009 bis 2011	Kurze Beschreibung der Stärken und Schwächen sowie wettbewerbsseitigen Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) im Kontext von Vision, Leitbild, Strategie und Zielen relevante Aussagen zur Zielverfolgung und Zielerreichung der Einzelziele Finanzbericht mit Gegenüberstellung von öffentlicher Finanzierung und Leistungen Angaben zu den Performance-Kennzahlen.
Abschlussbericht (§ 11 Abs. 2 HSG)	2014 für den Zeitraum 2009 bis 2013 mit Schwerpunkt auf 2012 und 2013.	Generelles zur Zielerreichung Leistungsnachweis durch relevante Aussagen zur Zielverfolgung und Zielerreichung (Einzelziele) Finanzbericht mit Gegenüberstellung von öffentlicher Finanzierung und Leistungen Angaben zu den Performance-Kennzahlen.

Die Hochschulen erhalten in den Jahren 2012 und 2014 jeweils bis zum 30. Oktober auf ihren Bericht ein schriftliches Feedback des Ministeriums. Sie können dazu eine mündliche Erläuterung verlangen.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Rhythmus der Berichterstattung am Beispiel der Zielvereinbarungsperiode 2009 - 2013:



Die Regelungen zu den Berichten sind im Hochschulvertrag vom 17.12.2008 mit den Hochschulen vereinbart worden.

Controlling

In der Zielvereinbarungsperiode 2004-2008 hat das Ministerium ein neues, weitgehend standardisiertes Ziele- und Maßnahmen-Controlling eingeführt, um die Zielverfolgung durch die Hochschulen zu überwachen und - falls erforderlich - Steuerungsimpulse zu geben.

Nach dem **Planungsprozess** (= Vorlauf bis zum Abschluss der Zielvereinbarungen) und der **Realisierung** (= Umsetzung der Zielvereinbarungen) folgt der **Controllingprozess** als nächstes Element in der Prozesskette. Die einzelnen Elemente lassen sich bisweilen in der Praxis nicht ganz trennscharf darstellen. So enthält der Controllingprozess selbst auch bereits Elemente der Steuerung (verstanden als „Einflussnahme auf Entscheidungsträger“) mit dem Ziel, die Entscheidungsprozesse im Hinblick auf das Erreichen der Ziele positiv zu beeinflussen. Dabei wird die Steigerung der Effizienz (Tut die Hochschule das Richtige?) und der Effektivität (Tut die Hochschule richtig, was sie tut?) angestrebt. Durch einen kontinuierlichen PLAN-

IST-Vergleich (Monitoring) werden Abweichungen festgestellt, bewertet und den Führungskräften berichtet. Controlling leistet also grundsätzlich einen Managementservice durch Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationen, aus denen wiederum Strategien und Steuerungsimpulse generiert werden.