



WZW wissenschaftszentrum  
sachsen-anhalt  
lutherstadt wittenberg



SCHRIFTENREIHE DES WZW

# 04 **Berichterstattung für Politik und Staat von Hochschulen im Land Sachsen-Anhalt**

Studie für eine Konzepterstellung durch die CHE Consult GmbH im Auftrag des WZW

**Yorck Hener**  
**Andrea Güttner**  
**Ulrich Müller**

[www.wzw-lsa.de](http://www.wzw-lsa.de)

## Zusammenfassung

Mit dieser Studie sollen Anhaltspunkte und Empfehlungen für die Gestaltung des Berichtswesens zwischen den Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt und der staatlichen Ebene gegeben werden. Dafür werden die vorhandenen Berichtspflichten analysiert und mit denen einiger ausgewählter Länder verglichen.

Diese Studie untersucht die Berichtspflichten in Sachsen-Anhalt auf Basis der rechtlichen Voraussetzungen und einen bestimmten Ausschnitt der Umsetzung durch eine Auswertung der Rektoratsberichte. Diese Analyse trifft auf ein diffuses Bild unterschiedlicher Berichtsformen. Dem gegenüber stehen Erwartungen verschiedener staatlicher Einrichtungen auf Information. Um die Neukonzeption eines Berichtswesens zu unterstützen, werden die Berichtswesen in den Ländern Brandenburg, Hessen, Niedersachsen und Österreich untersucht. In allen vier Ländern steht das Berichtswesen in einer konkreten Verbindung mit der Fortentwicklung des Steuerungssystems des Landes. Aus der Analyse und dem Vergleich werden allgemeine Empfehlungen für ein Berichtswesen aufgestellt, die für die Konzeption eines überarbeiteten Berichtssystems zur Grundlage genommen werden können. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Beschreibung von Indikatoren im Zusammenhang mit dem Berichtswesen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>4</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>5</b>
<b>ALLGEMEINE VORBEMERKUNG ZU DIESER STUDIE</b> .....	<b>6</b>
<b>1 GENERELLE ANFORDERUNGEN AN EIN BERICHTSWESEN VON HOCHSCHULEN</b> .....	<b>9</b>
1.1 FUNKTIONEN DES BERICHTSWESENS IM NPM .....	9
1.2 NORMATIVE GRUNDANNAHMEN FÜR EIN BERICHTSSYSTEM IM NPM .....	11
<b>2 DAS BERICHTSWESEN VON HOCHSCHULEN IM LAND SACHSEN-ANHALT</b> .....	<b>17</b>
2.1 ANFORDERUNGEN AN DAS BERICHTSWESEN VON HOCHSCHULEN .....	17
2.2 UMSETZUNG DES BERICHTSWESENS .....	22
<b>3 BERICHTSWESEN IN ANDEREN LÄNDERN: BEISPIELE</b> .....	<b>27</b>
3.1 BRANDENBURG .....	28
3.2 HESSEN .....	32
3.3 NIEDERSACHSEN .....	41
3.4 ÖSTERREICH .....	47
<b>4 EMPFEHLUNGEN FÜR DAS BERICHTSWESEN</b> .....	<b>57</b>
4.1 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GESTALTUNG UND UMSETZUNG VON BERICHTEN .....	57
4.2 EMPFEHLUNGEN FÜR INDIKATOREN UND KENNZAHLEN .....	61
<b>ANHANG</b> .....	<b>65</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <b>Qualitative Berichte in Brandenburg</b> .....	<b>28</b>
Tabelle 2: <b>Ausgewählte Relationskennzahlen</b> .....	<b>29</b>
Tabelle 3: <b>Quantitative Informationen im Bereich Lehre und Forschung</b> .....	<b>30</b>
Tabelle 4: <b>Quantitative Informationen aus den Produktblättern der Universität Potsdam</b> .....	<b>31</b>
Tabelle 5: <b>Qualitative Berichte in Hessen</b> .....	<b>32</b>
Tabelle 6: <b>Berichtspflichten im Rahmen der Haushaltsführung</b> .....	<b>34</b>
Tabelle 7: <b>Textuelle Verankerung von Kennzahlen in den Zielvereinbarungen</b> .....	<b>35</b>
Tabelle 8: <b>Parameter und Definitionen der Sollzahlen in den Zielvereinbarungen</b> .....	<b>36</b>
Tabelle 9: <b>Parameter des Erfolgsbudgets in Hessen</b> .....	<b>37</b>
Tabelle 10: <b>Berichtspflichten der Hochschulen in Niedersachsen</b> .....	<b>41</b>
Tabelle 11: <b>Betriebsanweisung für die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft vom 23. Juli 2003</b> .....	<b>42</b>
Tabelle 12: <b>Monetäre Kennzahlen – Hochschulkennzahlensystem NDS</b> .....	<b>44</b>
Tabelle 13: <b>Nicht-monetäre Kennzahlen zur Formel der leistungsorientierten Mittelzuweisung – NDS</b> .....	<b>45</b>
Tabelle 14: <b>Nicht-monetäre Kennzahlen für Hochschulformeln</b> .....	<b>46</b>
Tabelle 15: <b>Wissensbilanz: Kennzahlen zu II. Intellektuelles Vermögen</b> .....	<b>48</b>
Tabelle 16: <b>Wissensbilanz: Kennzahlen zu III. Kernprozessen</b> .....	<b>50</b>
Tabelle 17: <b>Wissensbilanz Kennzahlen zu IV. Output und Wirkungen der Kernprozesse</b> .....	<b>53</b>
Tabelle 18: <b>Mittelzuweisungsmodell des Landes Brandenburg</b> .....	<b>65</b>
Tabelle 19: <b>Inhaltsverzeichnis des Rechenschaftsberichts der Stiftungsuniversität Göttingen 2008</b> .....	<b>66</b>
Tabelle 20: <b>Inhaltsverzeichnis des Lageberichts der Universität Oldenburg 2008</b> .....	<b>67</b>
Tabelle 21: <b>Parameter der formelgebundenen Mittelvergabe in Niedersachsen</b> .....	<b>68</b>

## Allgemeine Vorbemerkung zu dieser Studie

Die Berichterstattung über ihre Aufgabenerfüllung und Leistungen gehört zu den wichtigen und regelmäßig anfallenden Aufgaben der Hochschulen. Das unterstreicht auch das *sachsen-anhaltische* Hochschulgesetz. Die neue Steuerungslogik nach dem New Public Management-Ansatz (NPM) hat das Berichtswesen von Hochschulen an den Staat dahingehend verändert, dass der Staat idealerweise nur noch die Informationen anfordert, die für ihn entscheidungsrelevant sind. Welche das sind, kann allerdings in den Ländern unterschiedlich gesehen werden. Das Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt als zuständiges Ressort sollte, unter Berücksichtigung der legitimen Interessen des Parlaments, die entsprechenden Bedarfe des Staates an Informationen möglichst im Einvernehmen mit den Hochschulen benennen. Die Hochschulen selbst befinden sich in zahlreichen weiteren Berichtspflichten und haben ein hohes Interesse an der Reduktion des Aufwands. Die vorliegende Studie soll dazu dienen, mit seiner Informations- und Argumentationsstruktur die erforderlichen Abstimmungen des Ministeriums mit den Hochschulen zu unterstützen. Das Wissenschaftszentrum des Landes Sachsen-Anhalt Lutherstadt Wittenberg (WZW) hat CHE Consult mit der Erstellung der Studie beauftragt und in diesem Zusammenhang u. a. folgende Fragen aufgeworfen:

1. „Wie wirken Berichterstattung und die anderen Instrumente des Steuerungsmodells, Controlling und Qualitätssicherung, zusammen? Der Bericht darüber, dass solche Instrumente etabliert sind, macht z. B. konkrete Berichte zu bestimmten Bereichen überflüssig.“
2. „Die quantitativen Informationen (Indikatoren), die auch bei der internen und externen Rechnungslegung, dem internen/externen Controlling und der indikatorenbasierten Mittelverteilung eine Rolle spielen und zum Informationsaustausch an den Schnittstellen beitragen, sind wichtige Bestandteile der Berichterstattung. Welche der sogenannten Leistungsindikatoren (Input, Output, Prozess) sind unter den externen Erwartungen dafür geeignet und sollten in die Berichterstattung integriert werden?“

Der Einsatz von quantitativen Indikatoren bei der Steuerung der Hochschulfinanzierung, etwa durch Mittelverteilung, und ihr Zusammenhang mit der Berichterstattung an das Land als Träger soll unter Bezug auf die Praxis anderer Länder dargestellt werden. Mit staatlichen Funktionen der Landesregierung oder des Parlaments sind unterschiedliche Steuerungsinteressen verbunden, und sie stellen auch spezifische Erfordernisse an das Berichtswesen. Die Anforderungen des Staates an die Berichterstattung sind allgemein gesetzlich geregelt. Sie können durch die genauen Beschreibungen der Steuerungsinstrumente präzisiert werden. Diese Studie enthält daher solche Beschreibungen. Für den Vergleich mit anderen Ländern sind die Bundesländer Brandenburg, Hessen, Niedersachsen sowie das Land Österreich ausgewählt worden. Entscheidend für die Auswahl waren der Einsatz besonderer Instrumente für das Berichtswesen und die Verknüpfung mit der Steuerung des Landes. Aus den beschriebenen Anforderungen und Beispielen folgen Empfehlungen für die praktische Umsetzung im Ministerium und den Hochschulen in Sachsen-Anhalt.

Analyse, Beispiele und Empfehlungen stellen noch kein Konzept für ein neues Berichtswesen für Sachsen-Anhalt dar. Die Studie benennt Voraussetzungen, Kriterien und Empfehlungen für eine Konzepterstellung.

# 1 Generelle Anforderungen an ein Berichtswesen von Hochschulen

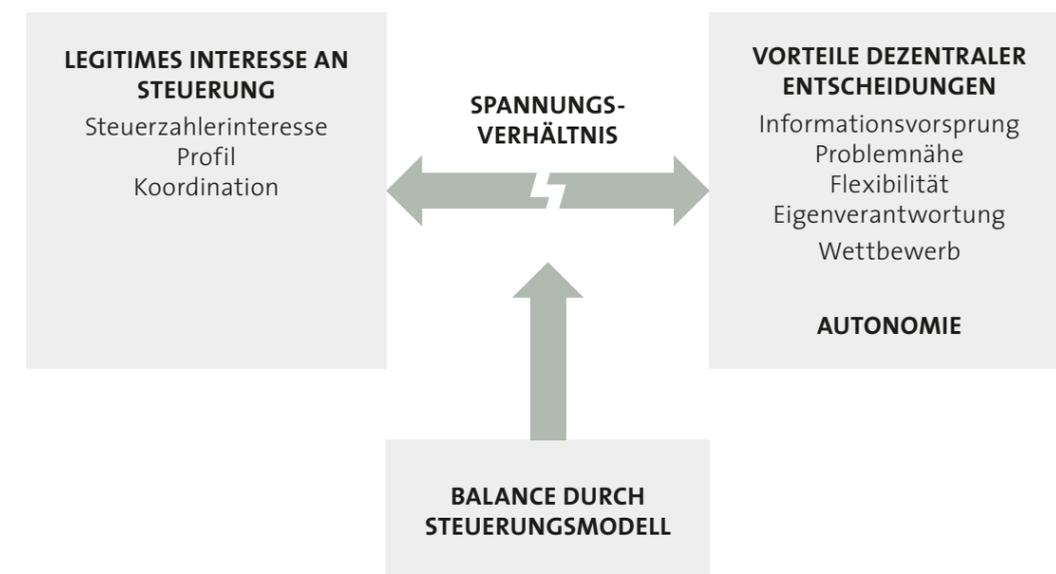
## 1.1 FUNKTIONEN DES BERICHTSWESENS IM NPM

In Deutschland hat sich seit etwa 15 Jahren mit der Einführung von betriebswirtschaftlich orientierten Modellen der neuen Steuerung auch im Hochschul- und Wissenschaftsbereich eine Veränderung von staatlichen Steuerungsprozessen vollzogen. Ausgehend von internationalen Erfahrungen haben sich die Länder nach und nach an dieser Modellkonstruktion orientiert und die rechtliche Ausgestaltung zunehmend in die Richtung der damit verbundenen veränderten Steuerungslogik vorangetrieben. Dem trägt in der Tendenz auch das Hochschulrecht in Sachsen-Anhalt Rechnung. Das neue Steuerungsmodell (New Public Management/NPM) hat die Voraussetzungen für das Berichtswesen erheblich verändert, da mit diesem Ansatz zwischen den handelnden Akteur(inn)en im Hochschulbereich ein neues Verhältnis geschaffen wird, das die hierarchische Struktur ablöst. Dieses neue Verhältnis ist geprägt von einer konsequenten Dezentralisierung von Aufgaben und der daraus entstehenden Notwendigkeit der Abstimmung zwischen den Akteur(inn)en Staat und Hochschulen, wie das nachfolgende Schaubild erläutert:

*New Public Management*

*Enthierarchisierung*

*Dezentralisierung*



Anforderungen

Herausstellen  
steuerungsrelevanter  
Informationen

Das Berichtswesen der Hochschulen wird im Verhältnis zum Staat, dem Budgetgeber, zur eher ergebnisorientierten Rechenschaftslegung. Der Staat muss über weniger Detailinformationen als zuvor verfügen, weil es zu den wesentlichen Merkmalen dieser Steuerung gehört, die Detailsteuerung aufzugeben. Das Berichtswesen der Hochschulen muss dem auch folgen und aus internen Daten und Berichten die extern weiterzugebenden Informationen herausdestillieren, die für die Steuerung durch den Staat nach wie vor erforderlich sind. Der Staat verzichtet zwar mit dem NPM darauf, Detailregelungen zu treffen, bedarf aber andererseits für die Koordination und zentrale Steuerungsfunktion immer noch bestimmter Informationen. Die Rolle des Staates hat sich in dieser Funktion also verändert: Es werden keine detaillierten Einzel-Informationen aus allgemeinen und umfassenden Berichtspflichten benötigt, sondern Informationen für die Entscheidungsebene zentraler Landessteuerung. Dazu gehören etwa die Koordination des Fächerangebotes sowie die ausreichende Finanzierung. Das Hochschulgesetz in Sachsen-Anhalt kennt mit dem Strukturplan des Landes ein solches Instrument der Koordinierung und Zielvorgabe.

Berichtspflicht  
gemäß  
Zielvereinbarungen

Mit der neuen Steuerung ist der Einsatz verschiedener neuer Instrumente verbunden, sowohl zwischen dem Staat und den Hochschulen als auch innerhalb der Hochschulen. Auf der staatlichen Ebene sind es vor allem die Instrumente der Hochschulfinanzierung, z. B. die globale Budgetierung, als Mittelverteilung nach Aufgaben, Leistungen oder Entwicklungsaufgaben. In der Regel werden Zielvereinbarungen als Instrumente der Abstimmung zwischen den Ebenen Staat und Hochschulen genutzt. Zielvereinbarungen lösen dabei eine eigenständige Berichtspflicht über die Umsetzung der Ziele (oder den Zielerreichungsgrad) aus. Zu den hochschulinternen Instrumenten zwischen der Leitungsebene und den dezentralen Einheiten, die nötig sind, um den Aufgaben einer dezentralisierten Steuerung gerecht zu werden, gehört die Budgetierung über interne Mittelverteilung und Zielvereinbarungen. Daneben benötigt die Hochschule ein strategisches und operatives Controlling. Unter Controlling soll hier eine betriebswirtschaftliche Funktion verstanden werden, die von Entscheidungsträger(inne)n genutzt wird und Entscheidungen unterstützen soll (Ziegele/Brandenburg/Hener 2008). Hinzu kommen weitere Funktionen wie etwa das Qualitätsmanagement.

Erfüllung verschiedener  
Informationsbedarfe

Für eine Berichterstattung gegenüber dem Staat ist zu differenzieren zwischen dem zuständigen Ministerium, in diesem Fall dem Kultusministerium, und dem Parlament. Auch die verschiedenen Ressorts der Regierung sind noch einmal hinsichtlich der Informationsbedarfe zu unterscheiden, wie etwa das Finanzministerium oder die Staatskanzlei. Hier soll davon ausgegangen werden, dass die Steuerungsinteressen der übrigen Regierungsressorts durch das Kultusministerium bedient werden. Die Rolle des Parlaments aber ist im Berichtswesen besonders zu berücksichtigen. Durch die Einführung globaler Budgets ist die parlamentarische Einflussnahme auf die Gestaltung der Hochschulen durch eine Veränderung von Detailfinanzierungen wie in der Kameralistik gemindert. Dies entspricht der Logik der neuen Steuerung, verlangt aber kompensatorisch nach einer angemessenen Form der Information oder Berichterstattung.

Die Diskussion über das Berichtswesen an Hochschulen ist auch geprägt vom Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen. Mit der zunehmenden Autonomie der Hochschulen ist die diesbezügliche Berichtspflicht gewachsen. Dies gilt für alle Hochschulen. Es ist aber keine zwangsläufige Folge des NPM, dass die Anzahl der Berichte anwachsen muss. Es sind Lösungen zu finden, die den notwendigen Berichtsbedarf systematisieren. Insofern gehört es zu den erforderlichen Abstimmungen zwischen Kultusministerium und Hochschulen, Umfang und Struktur der in den Berichten abgefragten Informationen auch unter dem Gesichtspunkt der Minimierung des Aufwands festzulegen.

## 1.2 NORMATIVE GRUNDANNAHMEN FÜR EIN BERICHTSSYSTEM IM NPM

Wie können Elemente eines solchen Berichtssystems von Hochschulen angemessen, funktionsgerecht und mit vertretbarem Aufwand gestaltet werden? Im Folgenden sollen allgemeine normative Grundannahmen formuliert werden, die sowohl zur Bewertung als auch zur Entwicklung von Berichtssystemen im NPM genutzt werden können. Dabei wird unterschieden zwischen

- Grundannahmen für die Gestaltung und
- Grundannahmen für die Umsetzung.

Unter den Berichtssystemen von Hochschulen wird nachfolgend eine Rechenschaftslegung von Hochschulen gegenüber dem Staat als Träger der (staatlichen) Hochschulen und als Steuerungsinstanz verstanden.

### Gestaltung der Berichtssysteme

#### Zielorientierung und Relevanz

Ein Berichtssystem ist kein Selbstzweck. Es dient der Erfüllung expliziter oder impliziter Nutzungsziele sowie der Umsetzung dahinterstehender Ziele des Landes. Nur wenn diese Ziele zuvor klar definiert sind, kann ein dafür adäquates Berichtssystem konzipiert und umgesetzt werden.

Berichtspflichten, denen keine Relevanz im Steuerungssystem zukommt, sollten vermieden oder abgeschafft werden. Es sollten keine Daten angefordert, erhoben, gesammelt und ausgewertet werden, die nicht zum Zweck der vorab definierten Rechenschaftslegung oder zur Unterstützung der staatlichen Steuerung genutzt werden. Überflüssige „Datenfriedhöfe“ sollten vermieden werden, da sie unnötig Kapazitäten für Personal und Zeit binden. Der Umfang und die Frequenz der Berichtspflichten ist auf das steuerungsrelevante Mindestmaß zu beschränken („so viel wie nötig, so wenig wie möglich“).

Keine  
„Datenfriedhöfe“

**Kongruenz mit dem Steuerungsmodell**

Berichtssysteme müssen die gesetzlichen Vorgaben beachten und definierte Vorgaben umsetzen. Wesentlich ist die Verbindung mit dem Steuerungsmodell.

*Zielorientierung*

Das Berichtswesen sollte nicht unverbunden neben dem Steuerungsansatz stehen, es leitet sich vielmehr daraus ab. Zielorientierung statt Inputorientierung ist ein zentrales Element des NPM. Die hieraus resultierenden Berichtspflichten sind an der Messung und Abbildung der jeweiligen Ziele orientiert und sollten entsprechend gestaltet werden; insbesondere müssen sich zielorientierte Mittelvergabemodelle abbilden. Abgefragte Daten sollten an der Bewertung der Zielerreichung orientiert sein und deren Umsetzung aussagekräftig veranschaulichen. Auch für Zielvereinbarungen sollten die Berichtspflichten auf den Output ausgerichtet sein.

**Quantitative und qualitative Bewertung***Balance von Daten  
und Text*

Auf der Basis standardisierter Indikatoren lassen sich für die staatliche Steuerungsebene Vergleiche erstellen. Aber auch diese bedürfen einer Interpretation durch die Hochschulen. Einerseits muss eine Hochschule quantitative Daten und Kennzahlen, z. B. über Auslastungen, Leistungen und allgemeine Statistiken, zur Verfügung stellen können. Andererseits gilt es, diese qualitativ-bewertend einzuordnen und zu erläutern. Eine allein auf quantitative Daten reduzierte Informationsbasis ist aufgrund der heterogenen Strukturmerkmale von Hochschulen für eine Steuerung ungeeignet. Gerade bei verdichteten Indikatoren sind qualitative Beschreibungen und Bewertungen unverzichtbarer Bestandteil von Berichten.

**Konsistenz und Ausgewogenheit der Indikatoren***Gesamtbild  
im Blick*

Alle Hochschulberichte eines Landes sollten im Ergebnis ein aufeinander abgestimmtes Gesamtsystem ergeben. Berichtspflichten müssen das gesamte Aufgabenspektrum einer Hochschule darstellen; berücksichtigen sie beispielsweise nur die Forschung unter Vernachlässigung der Lehre, ergibt sich ein unzulängliches und verzerrtes Bild der Realität.

**Adressat(inn)enspezifische Informationsdichte***Bedarfsvielfalt*

Die verschiedenen Adressat(inn)en von Berichten haben unterschiedliche Bedarfe. Diese Bedarfe sollten die Grundlage für die Inhalte und den Aufbau der Berichte definieren. Das muss allerdings nicht bedeuten, dass eine Vielfalt unterschiedlicher Berichte erzeugt wird. Vielmehr kann eine Modulstruktur hilfreich sein, die in einem Bericht ggf. durch Ergänzungen die unterschiedlichen Bedarfe erfüllt. Die vielfältigen vorhandenen Daten sollten im Sinne der besseren Übersicht verdichtet und eingegrenzt werden. Daneben sollte eine Visualisierung leicht zugänglich sein. Gerade auch Adressat(inn)en, zu deren Tagesgeschäft die „Hochschulwelt“ nicht zählt, sollten leicht einen Überblick über entsprechende Sachverhalte erhalten können.

Das Berichtswesen sollte die Selbststeuerung der Hochschulen unterstützen. Externe Anforderungen für Berichtssysteme sollten also den hochschulinternen Spielraum nicht einschränken, sondern im Gegenteil interne Berichtsdaten komprimiert aufgreifen. So ist es denkbar, für „Geschäftsberichte“ der Hochschulen verbindliche Standardkennzahlen (standardisierte Indikatorensammlung) zu definieren und weiterhin einen frei gestaltbaren Teil vorzusehen.

**Umsetzung von Berichtssystemen****Vermeidung von Doppelerhebungen**

Nicht selten werden Daten und Angaben für verschiedene Zwecke benötigt, etwa hochschulintern zur Qualitätssicherung als auch zur externen Berichterstattung zwecks Rechenschaftslegung – wenn auch in unterschiedlicher Aggregation und Kombination. Die Umsetzung der zur Berichterstattung nötigen Datensammlung und -aufbereitung sollte sicherstellen, dass solche Angaben nur einmal erhoben werden müssen und anschließend für verschiedene Nutzungszwecke bereitstehen.

*Datensammlungen -  
vielfältige Nutzbarkeit***Effizienz**

Um Synergieeffekte innerhalb einer Hochschule zu nutzen, ist es sinnvoll, verschiedene Datensätze in ein „Data-Warehouse“<sup>1</sup> mit differenzierten Abfragemöglichkeiten zu integrieren. Ein zentrales Online-Tool besitzt zahlreiche Effizienzvorteile gegenüber einer Zusammenstellung und Weiterverarbeitung verschiedener Datenformate, Datenquellen oder Papiervorlagen.

*Data-Warehouse*

Für neu hinzukommende Datenanforderungen/Steuerungsbedarfe sollte auf bereits vorhandene Datenquellen bzw. deren aggregierte Form zurückgegriffen werden. Grunddaten sollten allen Interessierten im Überblick zur Verfügung stehen und entsprechend im Internet veröffentlicht werden.

**Möglichkeit adressat(inn)enspezifischer Rechtekonzepte**

Bestimmten Adressat(inn)en von Berichtspflichten (Ministerium bzw. andere Hochschulen im Rahmen von Benchmarking-Vereinbarungen) kann ein Direktzugriff auf ein aggregiertes Level der in ein Online-Tool eingestellten Informationen gewährt werden. Bei externem Zugriff auf interne Hochschuldaten muss aber eine Firewall bestehen, so dass Externe nur auf bestimmte Daten bzw. deren Aggregation zugreifen können. Den häufig zu umfassenden Konzepten landesweiter Lösungen für Datenpools stehen die Interessen der Hochschulen an internen Planungsdaten entgegen.

*Zugriff auf Online-  
Tools***Möglichkeit der Aggregation/Datenverdichtung**

Erhobene Daten sollten ohne großen Aufwand aggregiert werden können (etwa von der fakultäts-/fachbereichsspezifischen zur hochschulweiten Darstellung), da eine sinnvolle Nutzung meist nur bei größerer Abstraktion sinnvoll und möglich ist. Der Ausdruck strukturierter und übersichtlicher Zusammenstellungen/Übersichten muss leicht möglich sein.

Nur eine weitestgehende Einheitlichkeit der Definitionen, Bezeichnungen und Verfahrensregeln bzw. Abfrage-/Aggregationsmuster ermöglicht eine Vergleichbarkeit zwischen den Hochschulen und somit eine Nutzung der Daten für Benchmarkingzwecke oder als Indikator für die leistungsorientierte Mittelvergabe.

*Vergleichbarkeit von  
Daten*

<sup>1</sup> Unter Data Warehouse soll hier der IT-gestützte Pool von Daten unterschiedlicher Quellen für eine Hochschule verstanden werden. Dies können kleine Lösungen im Internet sein oder auf einer IT-Datenbasis entwickelte Tools. Solche Modelle sind seit etwa 10 Jahren in verschiedenen Hochschulen im Kontext mit dem Aufbau des Controlling projektiert worden (CEUS in Bayern), mehrere Lösungen sind auch im Einsatz (z. B. Universität Osnabrück, TU Berlin, diverse Module von IT-Betreibern wie HIS Super X, SAP Campus). Derzeit sind durch die neuen IT-Lösungen im Bereich Campus Management weitere Angebote verschiedener Anbieter dazu vorhanden.

**Aktualität**

*Zeitnähe der  
Berichterstattung*

Eine zeitnahe Darstellung der abgebildeten Inhalte ist elementar für eine sachgemäße Nutzung. Die Aussagekraft der Daten steigt, je näher die Berichterstattung bzw. die Einstellung der Daten für die weitere Nutzung am abgebildeten Ereignis liegen. Zwischenmeldungen in „Echtzeit“ sind allerdings sauber zu trennen von „Ergebnisdaten“ für bestimmte fest definierte Daten und Zeiträume. Regelmäßig benötigte Informationen sollten zyklisch erhoben und verfügbar gehalten werden

**Verlässlichkeit**

*Widerspruchsfreiheit*

Erhobene Angaben und Daten sollten in sich widerspruchsfrei und verlässlich sein. Diese Anforderung hängt eng mit der o. g. Anforderung der Normierung der Definitionen und Aggregations-/ Abfragemuster zusammen: schwankt die Methodik der Erhebung oder Auswertung von Fall zu Fall, können identische Anfragen zu unterschiedlichen Zeitpunkten leicht verwirren und abweichende Ergebnisse hervorbringen.

**Klare Verantwortlichkeiten und Transparenz**

*Nachvollziehbarkeit*

Es muss jederzeit nachvollziehbar sein, wer welche Daten bearbeitet hat, und aus welcher Quelle sie stammen – ein namentliches Login des entsprechenden Systems oder andere Informationsformen erscheinen daher wichtig.



## 2 Das Berichtswesen von Hochschulen im Land Sachsen-Anhalt

### 2.1 ANFORDERUNGEN AN DAS BERICHTSWESEN VON HOCHSCHULEN

Mit dem Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) werden die Hochschulen verpflichtet, regelmäßig die Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterrichten (§ 3,10 HSG LA).<sup>2</sup> Im Zusammenhang mit dem Abschluss von Zielvereinbarungen werden Berichtspflichten (Rektoratsberichte) zu Zielerreichung und Mittelverwendung benannt. Hinzu kommen Abstimmungsprozesse zwischen den Hochschulen und dem Land über die Strukturplanung, über Kapazitäten oder Qualitätssicherungsmaßnahmen. Unabhängig davon besteht die bundesweite Berichtspflicht zur Hochschulstatistik, die einen wesentlichen Einfluss auf die Verfügung und Darstellung von Daten der Hochschulen hat.

*Rektoratsberichte zu Zielerreichung und Mittelverwendung*

#### Berichtswesen in Sachsen-Anhalt

#### Berichtspflichten aus dem HSG LSA

##### Allgemeine Berichtspflicht (§§ 3, 10)

Die Hochschulen unterrichten die Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben. Sie berichten regelmäßig über Lehrangebote und Forschungsergebnisse. Sie unterrichten laufend ihre Mitglieder über Angelegenheiten, die der hochschulpolitischen Willensbildung unterliegen.

*Berichtspflicht über die Erfüllung der Aufgaben*

*„Hochschulen dienen entsprechend ihrer Aufgabenstellung der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung und künstlerische Vorhaben sowie durch Lehre, Studium, Weiterbildung und Kunstausübung. Sie bereiten auf berufliche Tätigkeiten vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern.“*

*Die Hochschulen haben die ständige Aufgabe, im Zusammenwirken mit den zuständigen staatlichen Stellen Inhalte und Formen von Lehre und Studium hinsichtlich neuer Entwicklungen in Wissenschaft, Forschung, Technik, Kultur sowie in der beruflichen Praxis zu überprüfen und fortzuführen.*

<sup>2</sup> Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt/HSG LSA (2004): Verfügbar unter [http://st.juris.de/st/HSchulG\\_ST\\_rahmen.htm](http://st.juris.de/st/HSchulG_ST_rahmen.htm), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

Die Hochschulen fördern entsprechend ihrer Aufgabenstellung den wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchs.

Die Hochschulen dienen dem weiterbildenden Studium, bieten Weiterbildungsmöglichkeiten an und beteiligen sich an Weiterbildungsveranstaltungen anderer Institutionen. Sie fördern die Weiterbildung ihres Personals. Die Hochschulen führen im Rahmen ihres Weiterbildungsangebotes Umschulungsmaßnahmen, insbesondere für Hoch- und Fachhochschulabsolventen, durch.

Die Hochschulen wirken bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben auf die tatsächliche Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern hin. In Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung sowie bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe in den genannten Bereichen werden unterschiedliche Lebenswirklichkeiten und Interessen von Frauen und Männern berücksichtigt. Darüber hinaus ergreifen die Hochschulen Maßnahmen zur Beseitigung von bestehenden Nachteilen von Wissenschaftlerinnen, sonstigen weiblichen Beschäftigten und Studentinnen und zur Erhöhung des Anteils von Frauen und Männern in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind.

Die Hochschulen berücksichtigen die besonderen Probleme von Studierenden mit Kindern. Sie fördern in ihrem Bereich die sportliche und kulturelle Selbstbetätigung.

Die Hochschulen wirken an der sozialen Förderung der Studierenden mit. Sie berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse, den Fürsorge- und Betreuungsaufwand Behinderter und chronisch kranker Studierender sowie von behinderten und schwerbehinderten Beschäftigten.

Die Hochschulen fördern die internationale, insbesondere die europäische Zusammenarbeit im Hochschulbereich.

Sie fördern den Austausch mit ausländischen Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen. Sie berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse der ausländischen Studierenden.

Die Hochschulen wirken bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben untereinander und mit anderen Forschungs-, Bildungs- und Kultureinrichtungen sowie mit Partnern der Wirtschaft zusammen. Sie fördern die Verbreitung und Nutzung ihrer Forschungsergebnisse im gesellschaftlichen Leben und in der beruflichen Praxis sowie in der praxisorientierten Umweltbildung. Hierzu können Transferstellen eingerichtet werden.“

### Evaluationsbericht (§§ 3, 14)

Evaluationsergebnisse

Evaluationsergebnisse (interne und externe Evaluation) werden veröffentlicht. Näheres regelt die Zielvereinbarung.

### Forschungsbericht (§ 24, 2)

„Die Hochschulen berichten regelmäßig durch wissenschaftliche Veranstaltungen und Publikationen über die Forschungstätigkeit und Forschungsergebnisse an der Hochschule. [...] Die Ergebnisse der Bewertung der Forschungstätigkeit werden in einem alle drei Jahre zu erstellenden Forschungsbericht dem Ministerium vorgelegt, der Teil der in den Zielvereinbarungen festzulegenden Berichterstattung ist. Der Forschungsbericht ist der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.“

Forschungstätigkeit und  
Forschungsergebnisse

### Bericht zur Zielerreichung von Zielvereinbarungen (§ 57)

„Die Hochschulen berichten dem Ministerium und dem Landtag über die Zielerreichung und die Mittelverwendung. Art und Umfang der Berichterstattung sind Gegenstand der Zielvereinbarungen.“

Erreichung von Zielen

Teil C der Zielvereinbarung: Zur Vereinfachung und Systematisierung der Berichterstattung kommen Universität und Kultusministerium überein, dass der Jahresbericht des Rektorates alleiniges Instrument der regelmäßigen Berichterstattung gegenüber Landesregierung und Parlament ist. Die Verwendung der Haushaltsmittel wird in gesonderten Finanzberichten dokumentiert. Die Zielvereinbarungen des Landes mit den Hochschulen enthalten übereinstimmend Regelungen für die „Festlegungen zur Berichterstattung“. Sie sind damit einvernehmliche Bestandteile der Zielvereinbarungen.<sup>3</sup>

Jahresbericht alleiniges  
Berichterstattungs-  
instrument gegenüber  
Landesregierung und  
Parlament

„Anlage 6: Festlegungen zur Berichterstattung

Durch ein modular aufgebautes System ist der Aufwand für die Berichterstattung zu verringern. Erforderlichen Aktualisierungen außerhalb des Turnus der Berichterstattung werden unter Nutzung der Möglichkeiten des Internets bzw. der Informations- und Kommunikationstechnologie vorgenommen. Damit wird dem Ziel der Deregulierung und Entbürokratisierung Rechnung getragen.

<sup>3</sup> Zielvereinbarung zwischen dem Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt und der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) (2005): Verfügbar unter: [http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek\\_Bildung\\_und\\_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung\\_2006ff\\_HMd.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Bildung_und_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung_2006ff_HMd.pdf); Zielvereinbarung zwischen dem Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2005): Verfügbar unter: [http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek\\_Bildung\\_und\\_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung\\_2006ff\\_MLU.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Bildung_und_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung_2006ff_MLU.pdf); Zielvereinbarung zwischen dem Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt und der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2005): Verfügbar unter: [http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek\\_Bildung\\_und\\_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung\\_2006ff\\_OGU.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Bildung_und_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung_2006ff_OGU.pdf), (alle zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

Folgende konkrete Komponenten der Berichterstattung werden vereinbart:

#### Jahresbericht des Rektorates

Jahresbericht analog zu  
Zielvereinbarung

Jährlicher Umsetzungsbericht (per 31.12. zum 01.03. d.J.). Die Rektoratsberichte sollten wie die Zielvereinbarung gegliedert sein und insbesondere zu folgenden Themen Aussagen enthalten:

a) Fortschreibung Struktur- und Entwicklungsplanung – Standortbestimmung der Universität und Stand der Umsetzung der in dieser Zielvereinbarung fixierten Angelegenheiten einschließlich fortgeschriebenem Professorenspiegel und vorgesehener Verwendung der Ausgaberechte, Sachstand der Entwicklung der hochschulinternen Selbststeuerungsinstrumente;

b) Wissenschaftlicher Nachwuchs;

c) Qualitätsmanagement: Konzept und durch Qualitätsmanagement erreichte Verbesserungen;

d) Ausbildungskapazität der neuen Studienstruktur: auf der Basis einer Berichterstattung über Berechnungen, festgelegte fächergruppenbezogene Ausbildungskapazitäten, Bachelor-Master-Quotierung etc.;

e) Wissens- und Technologietransfer

Der Struktur- und Entwicklungsplan der Universität bzw. seine Fortschreibung ist einschließlich der im Abschnitt A1, [1] genannten Übersicht Fakultäten und Professuren Bestandteil des Jahresberichtes des Rektorates. Die Universität berichtet dazu gemäß § 5 (3) HSG LSA erstmalig zum 30.10.2006. Darüber hinaus nimmt der Bericht Bezug auf aktuelle Internet-Informationenangebote der Universität, insbesondere auf die zu den Forschungsschwerpunkten, um auf diese Weise Landesregierung, Parlament und Öffentlichkeit über Entwicklungen zwischen den regulären Berichten zu informieren. Andere geeignete Formen der Veröffentlichung des Jahresberichtes des Rektorates bleiben davon unberührt.

Die Universität informiert zum gegebenen Zeitpunkt über die Befassung der Gremien (§ 69 (5) HSG LSA/Senat und § 74 (1), Ziffer 3 HSG LSA/Kuratorium) mit dem Jahresbericht und teilt insbesondere das Votum des Kuratoriums dazu mit.

#### Finanzbericht

Finanzbericht  
dreimal pro Jahr

Ein turnusmäßiger Bericht wird jeweils dreimal jährlich (per 30.06. zum 20.07. d.J., per 30.09. zum 20.10. d.J., per 31.12. zum 01.04. des Folgejahres (Jahresabschluss)) vorgelegt. Er enthält die Mittelflüsse im Kapitelbudget gem. Berichtsbogen einschließlich Titelgruppe 96. Dieser Finanzbericht wird gleichzeitig als Quartalsfinanzbericht verwendet.“

## Hochschulstatistik

Zu diesen Berichtspflichten gehören die statistischen Berichte, die über das statistische Landesamt Sachsen-Anhalt an das Statistische Bundesamt geleitet und dort nach einer schematischen Vorgabe in eine deutschlandweit vergleichbare Form gebracht werden. Diese Berichtspflicht steht völlig unabhängig von der staatlichen Trägerschaft der Hochschulen. Diese Berichtspflichten sind für private Hochschulen, für private Unternehmen und für andere öffentliche Einrichtungen vergleichbar. Die Definition der Berichtsangaben, der Stichtage und der Form der Berichte wird im Gesetz über die Hochschulstatistik (HStatG) geregelt.<sup>4</sup> Es handelt sich also um einen Teil des Berichtswesens an den Staat, der allerdings durch die spezifische Rechtsgrundlage und der allgemein-informativen Funktion außerhalb der Diskussion um die Form von Rechenschaftsberichten steht.

Die Berichterstattung zu den hochschulstatistischen Daten hat für Rechenschaftsberichte einen hohen Stellenwert. Die Hochschulen haben diese Berichtspflichten in aller Regel dazu genutzt, ihren eigenen Datenbestand aufzubauen. Auch die unterstützenden IT-Systeme orientieren sich an den Auflagen der Hochschulstatistik. Aus den Daten für die Statistik sind daher in vielen Hochschulen Datenbestände für das hochschuleigene Controlling entstanden. Diese erhobenen Daten stellen die Basis für die Berichterstattung dar. Soweit personenbezogene Daten betroffen sind, erschöpfen sich die Informationen auf die zwingend erforderlichen Verwaltungsdaten. Nach dem Datenschutzgesetz können weitergehende Informationen nur durch besondere Erhebungen ermöglicht werden. Die Berichte für das Landesamt oder Bundesamt für Statistik enthalten allerdings lediglich Daten, die in der Regel unkommentiert und ohne expliziten Bezug zur Steuerung in der Hochschule stehen.

Basis für hochschuleigenes  
Controlling

Datenschutz

## Weitere Verpflichtungen

### Finanzministerium

Der Finanzbericht zu den Mittelabflüssen und weiteren Angaben wird durch das Haushaltsrecht den Hochschulen abverlangt. Diese Berichte werden dem Finanzministerium gegenüber erstellt und sind Bestandteil allgemeiner haushaltsrechtlicher Auflagen.

Bericht zu Mittelabflüssen

### Landtag

Der Haushaltsplan (Wirtschaftsplan) enthält in seinen Vorbemerkungen für den Wirtschaftsplan allgemeine Hinweise und Beschreibungen zur Hochschule. Diese Beschreibungen gehen damit einen direkten Zusammenhang mit den Bewilligungen des Wirtschaftsplans ein. Diese Beschreibungen bestehen im Wesentlichen aus Absichtserklärungen. Sie sind kurz gehalten und enthalten keine Daten oder Kennzahlen. Weitergehende Berichtsansforderungen des Landtags sind nicht bekannt.

Absichtserklärungen

<sup>4</sup> Hochschulstatistikgesetz/HStatG: (1990 [zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 25. Juni 2005 (BGBl. I S. 1860]): Verfügbar unter [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AZ/ZD/Rechtsgrundlagen/Statistikbereiche/BildungKultur/505\\_\\_HStatG.property=file.pdf](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AZ/ZD/Rechtsgrundlagen/Statistikbereiche/BildungKultur/505__HStatG.property=file.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

Diskussion vor  
Veröffentlichung

### Kuratorium

Das Kuratorium hat (§ 74 (1) Ziffer 3 HSG LSA) die Aufgabe, den Bericht der Hochschule (Rektoratsbericht) vor der Weitergabe an die Öffentlichkeit und auch an das Ministerium zu diskutieren mit der Möglichkeit, diesen zu verändern. Durch diesen Weg wird das Kuratorium in die Berichterstattung eingebunden und ist selbst ein Teil der Hochschule, die sich mit dem Bericht identifiziert.

Andererseits kann das Kuratorium externe Bewertungen in die Abfassung des Rektoratsberichts einbringen. Es kann dafür sorgen, dass innerhalb der Berichterstattung die unterschiedlichen Interessen von Anspruchsgruppen auch zu einer spezifischen, darauf angelegten Berichtsweise führen. Damit kann der Bericht eine für die externen Zwecke besondere Form erhalten, die sich von den internen Zwecken klar unterscheidet.

### Öffentlichkeit

Ausgewählte  
Öffentlichkeit informieren

Nicht nur der gesetzliche Auftrag sieht dies vor, auch die Hochschulen haben selbst ein elementares Interesse daran, einen Bericht über ihre Leistungen an die Öffentlichkeit zu geben. Wie genau er ausgestaltet sein soll, wird den Hochschulen überlassen, die ihn eigenverantwortlich entwerfen können. Die Öffentlichkeit kann im Schwerpunkt das regionale Umfeld der Stadt mit Politik, Wirtschaft, Gesellschaft sein oder die Präsenz in überregionalen Medien bis hin zu einer international sichtbaren Selbstdarstellung.

### Sonstiges

Ad hoc-Berichte

Weitere Berichtspflichten entstehen aus Programmen (staatliche Sonderförderung), aus spezifischen Rechtsformen (Stiftung) und aus besonderen politischen Feldern (Frauenquote). Nicht alle Berichtsformen sind fest vorgegeben. Einen hohen Anteil nehmen so genannte ad hoc-Berichte ein. Diese können sich aus parlamentarischen Anfragen, aus ministeriellen Berichtspflichten gegenüber anderen staatlichen Organisationen oder gegenüber dem Rechnungshof ergeben.

## 2.2 UMSETZUNG DES BERICHTSWESENS

Drei Berichte im Vergleich

Die Rektoratsberichte der Hochschulen in Sachsen-Anhalt sollen die Berichtspflichten entsprechend bestehender Vereinbarungen mit den Hochschulen erfüllen. Daher soll nachfolgend in einem kursorischen Vergleich von drei Berichten deren Umsetzung beschrieben werden. Verglichen wurden die Berichte der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und der Fachhochschule Magdeburg-Stendal aus dem Jahr 2008.<sup>5</sup> Mit dieser Auswahl sind drei große Hochschulen des Landes einbezogen.

<sup>5</sup> Rektoratsbericht der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2008): <http://www.verwaltung.uni-halle.de/DEZERN1/PRESSE/rektoratsbericht08.pdf>, (zuletzt abgerufen am 08.03.2010).  
Rektoratsbericht der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2008): [http://www.uni-magdeburg.de/unimagdeburg\\_media/rektorat/rbo8.pdf](http://www.uni-magdeburg.de/unimagdeburg_media/rektorat/rbo8.pdf), (zuletzt abgerufen am 08.03.2010).  
Rektoratsbericht der Fachhochschule Magdeburg-Stendal (2008): [http://www.hs-magdeburg.de/hochschule/leitung/Rektoratsbericht\\_2008\\_11-03-2009.pdf](http://www.hs-magdeburg.de/hochschule/leitung/Rektoratsbericht_2008_11-03-2009.pdf), (zuletzt abgerufen am 08.03.2010).

Alle Berichte lehnen ihre Gliederung an die Vorgaben der Zielvereinbarung an, nehmen darüber hinaus aber auch zusätzliche Punkte wie z. B. die „Gleichstellung von Frauen und Männern“ (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg) oder „Baumaßnahmen, Hochschulbauförderung, Flächenbestand und -management“ (Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg) auf. Allein die Fachhochschule Magdeburg-Stendal verzichtet auf die einleitende Beschreibung der „Strukturentwicklung/Forschung“. Sie beschreibt ihren Umsetzungsstand der innerhalb der Zielvereinbarungen fixierten Bestimmungen in den einzelnen Kapiteln. Weiterhin gliedert sie Informationen über die einzelnen Fachbereiche der Hochschulen in einem eigenen Kapitel. Die anderen Rektoratsberichte erwähnen die Fachbereiche nicht gesondert, sondern streuen passende Informationen über die Fakultäten in die Abschnitte ein. So finden sich beispielsweise im Kapitel „Forschung“ in allen Berichten Angaben über Forschungsprojekte und deren beteiligte Fakultäten.

Inhaltlich stellt die Umstellung auf gestufte Studienstrukturen im Rahmen des Bologna-Prozesses sowie die damit verbundene Akkreditierung von Studiengängen in der von den Hochschulen beschriebenen Struktur- und Entwicklungsplanung ein zentrales Thema in den Berichten dar. Weitere, durch die Hochschulen benannte Aufgaben sind vor allem die Erfüllung der Vorgaben der Zielvereinbarung bzw. des Hochschulpaktes und alle damit verbundenen Arbeiten. Beispiele hierfür sind Zwischenevaluierungen, der Ausbau der Weiterbildungsaktivitäten oder die Verbesserung des Kapazitätsmodells.<sup>6</sup>

Die Berichte sind überwiegend in narrativer Form dargestellt. Zusätzlich verwenden jedoch alle Reporte Daten, um die getroffenen Aussagen zu unterstützen und zu belegen. Deren Präsentation erfolgt auf sehr unterschiedliche Art. Einerseits findet eine Aufzählung einzelner Zahlen im laufenden Text statt, wie beispielsweise die Verwendung von Overheadmitteln.<sup>7</sup> Andererseits werden auch tabellarische Darstellungen von Studierendenzahlen, Promotionen oder Drittmiteinnahmen im Text platziert.<sup>8</sup> Ein Vergleich der Daten und Darstellungen ist nicht möglich, da es offenbar an vereinheitlichenden Vorgaben mangelt. Auch die Verteilung der Daten und deren Darstellung im reinen Text ist von Bericht zu Bericht unterschiedlich. Am häufigsten werden Zahlen, prozentuale Angaben und Tabellen im laufenden Text im Bericht der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg eingesetzt. Diese Angaben erfolgen ausschließlich innerhalb der einzelnen Kapitel. Die Hochschule veröffentlicht zum Beispiel detaillierte Informationen zu den Studierendenzahlen, wie die absolute Zahl, Studierende in der Regelstudienzeit, profilbezogene Verteilung oder Herkunft der Studierenden. Allerdings gibt es kaum Informationen in Bezug auf das Qualitätsmanagement und die erreichten Verbesserungen.<sup>9</sup> Demgegenüber stellt der Rektoratsbericht der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg die Informationen in Bezug auf das Qualitätsmanagement und die Evaluation von Lehre und Studium sehr ausführlich dar und illustriert sie anhand einer Grafik.<sup>10</sup>

Narrative Form,  
datengestützt

Keine Vergleichbarkeit  
durch mangelhafte  
Einheitlichkeit der  
Vorgaben

<sup>6</sup> Vgl. Rektoratsbericht Fachhochschule Magdeburg-Stendal 2008, S. 4ff.

<sup>7</sup> Vgl. Rektoratsbericht der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg 2008, S. 8f.

<sup>8</sup> Ebd.: 6, 18; Rektoratsbericht der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 2008, S. 16.

<sup>9</sup> Vgl. Rektoratsbericht der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg 2008, S. 188ff.

<sup>10</sup> Vgl. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 2008, S. 30.

Heterogenität in der  
Umsetzung

Neben dieser Datenaufbereitung im laufenden Text finden sich zusätzliche Informationen im Anhang der Rektoratsberichte. Auch diese weisen erhebliche Unterschiede auf. Alle beinhalten Datentabellen über die Anzahl der Professuren, Studiengangangebote, detaillierte Studierendenzahlen (Absolvent(inn)en, ausländische Studierende, Studienplatznachfrage), Sachstand der Akkreditierung sowie Planstellen und deren Besetzung. Daneben finden sich jedoch auch im Anhang beschreibende Informationen zu den angegliederten universitären Einrichtungen bzw. Zentren (Career Center, Weiterbildungseinrichtungen, International Office). Während in zwei Berichten die Anlagen an das Dokument angehängt sind, hat die Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ihre Anhänge in einem externen Dokument gesammelt. Da diese nicht auf der Homepage der Universität frei abrufbar sind, scheinen sie nur zur internen Verwendung bestimmt. Die Hochschulen beziehen sich in ihren Rektoratsberichten kaum auf die Institutionen, denen sie berichtspflichtig sind, wie das Ministerium, der Landtag oder das Kuratorium. Lediglich auf die in den Zielvereinbarungen mit dem Ministerium festgesetzten Bestimmungen wird Bezug genommen. Der Landtag wird als potenzieller Adressat nicht erwähnt und das Kuratorium nur mittels eines Tätigkeitsberichtes dargestellt.

Kaum Bezug auf  
berichtsverpflichtende  
Institutionen

**Zusammengefasst** entsteht trotz der vergleichbaren Gliederung aufgrund der Orientierung an der Struktur der Zielvereinbarung und der damit einhergehenden einheitlichen Form ein heterogenes Bild der Umsetzung. Eine Einbindung der Daten in eine systematische Darstellung im Sinne eines Indikatoren-/Kennzahlensystems lässt sich nicht erkennen. Die Verwendung von Indikatoren erfolgt nicht explizit, sondern nur sporadisch durch tabellarische Darstellung. Eine Ausnahme stellt die Fachhochschule Magdeburg-Stendal dar, die nach eigenen Aussagen bereits ein indikatorgestütztes Kennzahlensystem entwickelt hat, das dem Qualitätsmanagement und dem Benchmarking dienen soll. Dieses ist jedoch im Jahr 2008 das erste Mal eingesetzt worden, so dass sich im untersuchten Rektoratsbericht noch keine entsprechenden Daten finden lassen.<sup>11</sup> Weiter lässt sich feststellen, dass die Rektoratsberichte durch ihren Umfang von teilweise über 70 Seiten hohe Anforderungen an den Leser stellen. Dieser Eindruck verstärkt sich durch die grafische und textuelle Darstellung. So werden beispielsweise im Rektoratsbericht der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg verschiedene Formen der Aufzählung verwendet oder diverse uneinheitliche Diagramme und Tabellen zur grafischen Aufbereitung der Daten genutzt.<sup>12</sup>

Die turnusmäßigen Abgabefristen des Rektoratsberichts und der Finanzberichte unterscheiden sich. Während der Rektoratsbericht zum 01.03. eines jeden Jahres veröffentlicht wird, erscheint die Erstausgabe des dreimal jährlich erstellten Finanzberichts zum 01.04. Diese Regelung zieht einen organisatorischen Mehraufwand nach sich. In Bezug auf die finanzielle Berichterstattung der Universitäten finden sich innerhalb der Rektoratsberichte keine allgemeinen Ausführungen, nur vereinzelte Zahlenangaben im Text. Konkrete Finanzberichte, deren Erstellung sich aus der Zielvereinbarung ergeben, scheinen nicht öffentlich verfügbar zu sein. Auch entsprechende Angaben mit Verweisen auf die Finanzberichte sind weder in den Rektoratsberichten selbst noch in den Anlagen zu finden. Im Interesse einer Verminderung des Aufwands liegt eine Vereinheitlichung der Termine nahe. Zugleich können die Finanzberichte oder Aspekte daraus in den zusammenfassenden Bericht

<sup>11</sup> Vgl. *Rektoratsbericht Fachhochschule Magdeburg-Stendal 2008*, S. 34f.

<sup>12</sup> Vgl. *Rektoratsbericht der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg 2008*, S. 18ff.; 38; 41.

integriert werden, da sich die Darstellung der Finanzen als die wesentlichen Inputdaten nicht von der Darstellung der Leistungen trennen lässt.

Auch die Internetdarstellungen zu den Berichten und zu Kennzahlen und Indikatoren sind von unterschiedlicher Qualität. Während einige Rektoratsberichte sehr leicht zugänglich sind und zusätzliche Informationen bereithalten, sind Internetauftritte anderer Hochschulen verwirrend gestaltet. So ist beispielsweise der Weg zu den Rektoratsberichten der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg anders gestaltet als der zu den Zielvereinbarungen oder strategischen Entwicklungsplänen, nämlich zum einen über die Veröffentlichungen des Rektorats und zum anderen über das Prorektorat.<sup>13</sup> Dies erschwert die Suche nach Publikationen über das Internetportal der Universität. Demgegenüber hat die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg „Dokumente, Leitfäden und Informationen“ unter einem Pfad abgelegt, so dass alle Informationen schnell verfügbar sind.<sup>14</sup> Zusätzliche Informationen, in denen die Hochschulen über ihre Entwicklung und ihren Stand der Zielerreichung berichten, sind auf den Homepages der Hochschulen abrufbar. Dort finden sich die Zielvereinbarungen der jeweiligen Hochschule, Forschungsberichte, Struktur- und Entwicklungspläne und ein „Bericht zur Selbststeuerung“.

<sup>13</sup> Der Link zu den Rektoratsberichten: Die Universität > Rektorat > Informationen aus dem Rektorat; [http://www.rektor.uni-halle.de/informationen\\_rektorat/rektoratsberichte/](http://www.rektor.uni-halle.de/informationen_rektorat/rektoratsberichte/), (zuletzt abgerufen am 08.03.2010); Link zu den Zielvereinbarungen oder Entwicklungsplänen: Die Universität > Rektorat > Prorektorat für strategische Entwicklungen; <http://www.prorektoratse.uni-halle.de/> (zuletzt abgerufen am 08.03.2010).

<sup>14</sup> *Dokumente, Leitfäden und Informationen der Otto-von-Guericke-Universität-Magdeburg*, [http://www.uni-magdeburg.de/die\\_universitaet/ueberblick/struktur/rektorat.html](http://www.uni-magdeburg.de/die_universitaet/ueberblick/struktur/rektorat.html), (zuletzt abgerufen am 08.03.2010).

### 3 Berichtswesen in anderen Ländern: Beispiele

Nachfolgend werden mehrere Beispiele für ein Berichtswesen von Hochschulen an den Staat beschrieben. Ein direkter Vergleich ist schwierig, denn bereits in den Bundesländern ist das Berichtswesen unterschiedlich gestaltet. Dennoch gibt es auch Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen in der Methodik. Ausgewählt wurden hier Beispiele, bei denen durch den Bezug zum Steuerungssystem des Landes die Notwendigkeit einer einheitlichen Struktur wie auch des Einsatzes von Kennzahlen oder Indikatoren im Fokus steht. Dabei handelt es sich nicht um Benchmarks im Sinne eines für alle anzustrebenden Modells, sondern um Beispiele mit unterschiedlichen Umsetzungsformen interner Ziele der Länder. Dies betrifft die Berichterstattung zu konkret definierten Leistungen einer Hochschule (zum Beispiel im Rahmen von Zielvereinbarungen), den genutzten Kennzahlen (zur Leistungsbemessung der Zielerreichung, Qualitätssicherung oder der Berechnung formelgebundenen Mittelvergabe) und der Berichterstattung zur Mittelverwendung zum Beispiel über Innovationsmittel für besondere Projekte. Die im Folgenden skizzierten Berichtswesen der Länder Brandenburg, Hessen und Niedersachsen weisen verschiedene Herangehensweisen und Schwerpunkte zu diesen Berichtskomponenten auf.

Das Beispiel der Wissensbilanzen in Österreich soll hier als Referenzmodell für die Entwicklung eines umfassenden Kennzahlensets für die gesamten Ressourcen, Leistungen und Prozesse herangezogen werden. Es stellt damit eine Möglichkeit dar, mit der Aufgabe eines Berichtswesens im neuen Steuerungsmodell umzugehen.

*Beispiele  
unterschiedlicher  
Umsetzungen interner  
Ziele*

*Referenzmodell  
Wissensbilanzen in  
Österreich - umfassendes  
Kennzahlenset*

### 3.1 BRANDENBURG

Die Berichtspflichten sind festgelegt im Brandenburgischen Hochschulgesetz (Brandenburgisches HG 2008), dem Hochschulpakt<sup>15</sup> sowie den Zielvereinbarungen und werden ergänzt durch Kennzahlen im Rahmen der Haushaltsaufstellung und der leistungsorientierten Mittelvergabe.

Tabelle 1: Qualitative Berichte in Brandenburg

Berichtspflicht	Form	Adressat	Zeit
<b>Brandenburgisches Hochschulgesetz (BbgHG)</b>			
<b>§ 3 Aufgaben (9)</b>			
Erfüllung ihrer Aufgaben; Lehr- und Forschungstätigkeit Ergebnisse von Maßnahmen zur Frauenförderung	Bericht	Öffentlichkeit	regelmäßig
<b>§ 5 (4) Rechtsstellung; Aufsicht; staatliche Finanzierung</b>			
Informationen über Angelegenheiten der Hochschulen zur Erfüllung der eigenen Aufgaben	mündliche und schriftliche Berichte, Akten und sonstige Unterlagen	Ministerium (zuständiges Mitglied der Landesregierung)	bei Bedarf
<b>§ 25 (3) Qualitätssicherung; Evaluation der Lehre</b>			
Qualitätsmanagement: Ausbaustand des internen Qualitätssicherungssystems; implementierte Verfahren der Qualitätssicherung; Ergebnisse interner Evaluationen, besonders im Bereich der Lehre sowie den Schlussfolgerungen im Hinblick auf weitere Verbesserung der Qualität ihrer Aufgabenerfüllung und des Qualitätssicherungssystems	Berichte	zuständige oberste Landesbehörde	regelmäßig
<b>§ 62 Zentrale Hochschulorgane</b>			
Rechenschaftsbericht des Präsidenten	Bericht	zentrale Hochschulorgane	nach Grundordnung der HSe
<b>§ 71 Wahl und Aufgaben des Dekans</b>			
Forschung	Bericht	Präsident	regelmäßig
<b>Hochschulpakt</b>			
Der Zugewinn an Hochschulautonomie erfordert angemessene Berichtspflichten der Hochschulen. Hierzu wird die Erarbeitung einer Gesamtkonzeption im Jahr 2007 verabredet.			
<b>Zielvereinbarungen</b>			
Stand der Zielerfüllung	Bericht	zuständige oberste Behörde	jährlich

Wie die Tabelle zeigt, werden in Brandenburg über das Hochschulgesetz jenseits der Qualitätssicherung im Bereich Lehre nur sehr allgemeine Berichtspflichten verankert. Kernstück der qualitativen

<sup>15</sup> Gemeinsame Erklärung der Regierung des Landes Brandenburg und der Brandenburgischen Landesrektorenkonferenz (Hochschulpakt 2004 bis 2010).

Berichterstattung ist der Bericht zur Erfüllung ihrer Aufgaben gemäß § 3 BbgHG, der an die Öffentlichkeit gerichtet sein und insbesondere die Bereiche Lehre, Forschung und Gleichstellung integrieren soll. In der Praxis werden an den Hochschulen in Brandenburg diese Berichtspflichten nicht in einem zusammenhängenden Bericht, zum Beispiel im Rahmen des Rechenschaftsberichtes des Präsidenten, gebündelt, sondern einzelne Berichte auf die jeweiligen Homepages gestellt. Es ist zu unterstreichen, dass trotz eingehender Recherche kein Rechenschaftsbericht gemäß der im BbgHG § 62 „Berichtspflicht der Öffentlichkeit“ über das Internet zugänglich ist. Die aus der Zielvereinbarung resultierende jährliche Berichtspflicht wird ebenfalls nicht näher konkretisiert.

*Einzelpublikationen im Internet*

#### Kennzahlen

Kennzahlenbezogene Daten werden im Haushaltsplan zur detaillierten Auflistung der Berechnung der Mittelzuweisung des Landes an die jeweilige Hochschule genutzt. Zugleich sind sie als auf die Produkte der Hochschule bezogene Leistungsdaten (quantitative Informationen) ausgewiesen (Haushaltsplan Brandenburg 2010). Näheres zu dem Modell und Indikatoren siehe Anhang. Ebenfalls im Haushalt ausgewiesen (Brandenburgischer Haushaltsplan 2010) werden die sogenannten „ausgewählten Relationskennzahlen“. Sie bilden die Grundlage für einen landesweiten Vergleich der Leistungen der Hochschulen. Wie in der Tabelle zu sehen, werden mit diesen Kennzahlen auch Relationen zwischen dem finanziellen Input und dem Leistungsausgang angegeben.

*Kennzahlen über Mittelzuweisungen des Landes*

Tabelle 2: Ausgewählte Relationskennzahlen

<b>Anteil der Studierenden in der Regelstudienzeit</b> an der Gesamtzahl der Studierenden (in %)	<b>Laufende Ausgaben</b> • je Studierenden (Euro/Student(in)) • je Absolvent(in) (Euro/Absolvent(in))
<b>Ausgaben in Lehre und Forschung</b> • je Studierenden in der Regelstudienzeit (Euro/Student) • je Stelle Personal (ohne gemeinsame Berufungen)	<b>Promotionen je Professur</b>
<b>Studierende in der Regelstudienzeit</b> je Professor(in)enstelle	<b>Drittmittelbeschäftigte je Professur</b> (ohne wiss. u. stud. Hilfskräfte)

**Produktpläne**

Im Rahmen der Produktpläne werden quantitative Kennzahlen verankert, die je nach Hochschultyp und Ausrichtung differieren. Der Bereich Lehre und der Bereich Forschung und Entwicklung basieren jedoch im Wesentlichen (mit Ausnahme der künstlerischen Hochschulen) auf folgenden Kennzahlen:

**Tabelle 3: Quantitative Informationen im Bereich Lehre und Forschung**

Bereich Lehre	Bereich Forschung und Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>personalbezogene Studienplätze</li> <li>flächenbezogene Studienplätze</li> <li>Studienanfänger(innen) insgesamt (1. Fachsemester)</li> <li>Studienanfänger(innen) im 1. Hochschulsesemester                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- darunter weiblich</li> </ul> </li> <li>Studierende insgesamt                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- darunter weiblich</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Drittmittelbeschäftigte, davon:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>hauptberufliches wiss. Personal</li> <li>Lehrbeauftragte</li> <li>wiss. und studentische Hilfskräfte</li> <li>Verwaltungspersonal</li> <li>Habilitationen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- darunter weiblich</li> </ul> </li> <li>Promotionen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- darunter weiblich</li> </ul> </li> <li>Sonderforschungsbereiche</li> <li>Graduiertenkollegs</li> <li>Schwerpunktprogramme</li> <li>Forschergruppen</li> </ul>
<p><b>Vollzeitstudierende</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>darunter weiblich, darunter                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juristisches Staatsexamen</li> <li>- Diplom</li> <li>- Magister</li> <li>- Lehramt</li> <li>- Promotion</li> <li>- Bachelor</li> <li>- Master</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Teilzeitstudierende</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>darunter weiblich</li> </ul>	

Die für die folgenden Bereiche aufgeführten datenbasierten Informationen differieren zwischen den Hochschulen insbesondere in ihrer Quantität.

Der folgende Ausschnitt von Kennzahlen für den Bereich Universitätsbibliothek und den Bereich Wissens- und Technologietransfer ist aus den Produktblättern der Universität Potsdam entnommen:

**Tabelle 4: Quantitative Informationen aus den Produktblättern der Universität Potsdam**

Bereich Universitätsbibliothek	Bereich Innovations- und Technologietransfer
<p><b>Benutzungsdienste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zahl der UB-Standorte</li> <li>Öffnungszeiten pro Woche (alle Standorte)</li> <li>Anzahl der Benutzer(innen)</li> <li>Zahl der Ausleihen</li> <li>Fernleihaufkommen</li> <li>Führungen/Schulungen (alle Standorte)</li> <li>Auskünfte, auch elektronisch (alle Standorte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl Messebeteiligungen</li> <li>Anmeldungen gewerblicher Schutzrechte (Patente)</li> <li>transferbezogene Veranstaltungen</li> <li>eingereichte Erfindungsmeldungen</li> <li>betreute Existenzgründer(innen) im Rahmen des Lotsendienstes bei UP Transfer</li> <li>Zahl der Gründungen (Lotsendienst)</li> <li>Aufschlussberatungen (Beratungsprojekte mit Unternehmen im Land Brandenburg)</li> <li>Gesamtzahl der Projekte bei UP Transfer (Wissens- und Technologietransfer)</li> <li>Gesamtvolumen der Projekte bei UP Transfer</li> </ul>
<p><b>Medienerwerb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bestand am Jahresende</li> <li>Monographien (Bücher)</li> <li>andere Materialien</li> <li>Zeitschriftenabonnements insgesamt                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- darunter: Abonnements elektronischer Zeitschriften und Datenbanken</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Publikationsstelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>versandte kostenlose Publikationen (Stück)</li> <li>verkaufte Publikationen (Stück)</li> <li>lieferbare Printpublikationen (Titel)</li> <li>lieferbare elektronische Publikationen</li> </ul>	

**Zusammenfassende Bewertung**

Generell ist das Berichtswesen in Brandenburg übersichtlich gestaltet und in seinem Aufwand begrenzt. Das Hochschulgesetz nennt Berichtspflichten, die aber offenbar nicht vereinheitlicht sind. Die Internetrecherche hat zudem ergeben, dass weder Rechenschaftsberichte noch andere die gesamte Hochschule betreffende Berichte der Öffentlichkeit in dieser Form frei zugänglich sind. Im Zentrum der Berichte stehen die Produktbeschreibungen mit Kennzahlen und Indikatoren. Mit den Produktbeschreibungen können die Hochschulen ihren Leistungsstand, der sich auch in den Kennzahlen ausdrückt, qualitativ bewerten und beschreiben. Dabei werden die Kennzahlen je nach den Schwerpunkten sehr unterschiedlich zwischen den Hochschulen dargestellt. Ein Kern von Kennzahlen, der die Mittelverteilung des Landes betrifft, ist zwischen allen Hochschulen vergleichbar. Die Kennzahlen, die im Rahmen der Haushaltsaufstellung in den Haushaltsplänen verankert werden, erfüllen drei Aufgaben:

1. landesweiter Vergleich unter Einbezug von Faktoren zum Ressourceninput und Leistungsoutput,
2. hochschulspezifische Informationen zu Produkten,
3. Datenerhebung zur leistungsorientierten Mittelvergabe.



Allerdings können diese im Haushaltsplan ausgewiesenen Daten nicht als adressat(inn)enspezifisch aufbereitet angesehen werden. Die Daten stehen offensichtlich für unterschiedliche Zwecke zur Verfügung. Der Vergleich der Daten konzentriert sich auf die Daten der Mittelverteilung. Mit diesen Informationen wird dem Bedarf des Budgetgebers nach einem Vergleich von Leistungsdaten Rechnung getragen.

### 3.2 HESSEN

*Umfassende Berichtspflichten* Die Berichtspflichten der hessischen Hochschulen sind weitreichend und umfassend. Die Hochschulen verfassen für das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) qualitative Berichte über Umsetzungsstände, Leistungen, Mittelverwendung und Effizienz des Mitteleinsatzes. Weitere Berichte und Datenabfragen im Rahmen der Haushaltsführung werden vor allem durch die Verordnung über das Finanz- und Rechnungswesen der staatlichen Hochschulen in Hessen (Hochschulfinanzverordnung – HFVO 2009) geregelt. Zusätzlich werden im Rahmen der Zielvereinbarungen, der Mittelzuweisung und der Haushaltsaufstellung Kennzahlen auf Basis eines hierfür verabschiedeten Kennzahlensets genutzt.

Die Berichtspflichten in Hessen sind im Hessischen Hochschulgesetz (HHG 2009), in den Zielvereinbarungen zwischen dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst und den Hochschulen (Zielvereinbarungen 2006) sowie im Hochschulpakt (Rahmenzielvereinbarungen 2005) detailliert festgelegt, wie die folgende Tabelle im Überblick zeigt.

Tabelle 5: Qualitative Berichte in Hessen

Berichtspflicht	Form	Adressat	Zeit
<b>Hochschulgesetz</b>			
<b>§ 9 Vermögensverwaltung, Grundstücks- und Bauangelegenheiten</b>			
Verwaltung des Eigenvermögens der Körperschaft	Bericht	Hochschulrat	jährlich
<b>§ 12 Qualitätssicherung, Berichtswesen</b>			
(1) Erfüllung ihrer Aufgaben in Lehre, Forschung, internationaler Zusammenarbeit, Wissens- und Technologietransfer, Weiterbildung und Verwaltung unter Berücksichtigung der Entwicklungen in Wissenschaft, Kunst, Gesellschaft und Berufswelt	Evaluationsberichte	Hochschule	regelmäßig
(3) Erfassung der Grunddaten der Aufgaben nach geeigneten Kennzahlen und Verfahren	Datenblatt	Land	k.A.
(4) Tätigkeit und Leistungen insbesondere in Forschung, Lehre, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Gleichstellung. Bericht über die Wirtschaftlichkeit und Angemessenheit des Mitteleinsatzes	Bericht, z.T. Homepage	Ministerium + Öffentlichkeit	jährlich und anlassbezogen
(5) Forschungsaktivitäten, Forschungsergebnisse ggf. künstlerisches Schaffen	k.A.	wissenschaftliche Gemeinschaft, Öffentlichkeit	k.A.

Berichtspflicht	Form	Adressat	Zeit
<b>§ 48 Lehrerbildung</b>			
Durchführung und Ressourcen der Lehrerbildung	Bericht	Ministerium	jährlich
<b>Hochschulpakete</b>			
Fortschritte Umsetzung Bologna-Prozess	Bericht	Land	jährlich
geplante und ergriffene Maßnahmen im Bereich Evaluation und Qualitätssicherung	Bericht	Land	jährlich
<b>Zielvereinbarungen</b>			
kennzahlengestützte Selbstevaluation (Grundlage Kennzahlenset des Landes)	Datenblatt	Hochschule	jährlich
Evaluation durch externe Gutachter; Ziel: Überprüfung der Kohärenz des Lehr- und Forschungsangebotes sowie Grundlage für die strategische Ausrichtung von neu zu berufenden Professuren	Bericht	Hochschule	k.A.
Bericht über den Fortgang der (in den ZV integrierten) Projekte	Bericht	Land	jährlich
<b>Gesetz zur Sicherstellung von Chancengleichheit an hessischen Hochschulen vom 18. Juni 2008</b>			
<b>Artikel 3: Gesetz zur Verbesserung der Qualität der Studienbedingungen und der Lehre an hessischen Hochschulen</b>			
Einsatz der Mittel, die dadurch erzielten Wirkungen sowie über die Planungen für die Verausgabung der Mittel im folgenden Jahr	Bericht	Senat, AStA	jährlich

Im Rahmen des HHG werden mehrere Einzelberichte verankert, die zumeist darauf abzielen, die Leistungen in Relation zu den hierfür verwendeten Mitteln zu verdeutlichen<sup>16</sup>. Die Berichtspflichten aus dem Hochschulpakt konzentrieren sich auf die zwei Themen „Bologna-Prozess und Evaluation“ sowie „Qualitätssicherung“.

Die in der Tabelle genannten Berichtspflichten aus den Zielvereinbarungen beziehen ausschließlich Verpflichtungen ein, die für alle Hochschulen gelten. Darüber hinaus gibt es zusätzliche Berichtspflichten, zum Beispiel Berichte über die Umsetzung eines E-Learning-Konzeptes (Zielvereinbarung Universität Gießen) oder einen jährlichen Bericht über Aktivitäten im Bereich Qualitätssicherung (Zielvereinbarung Universität Kassel), die mit der jeweiligen Hochschule festgelegt wurden.

Im „Gesetz zur Verbesserung der Qualität der Studienbedingungen und der Lehre an hessischen Hochschulen“ wird die Berichterstattung über die Verwendung der Mittel und deren Wirkungen auf die Qualität der Lehre verankert.

Berichtspflichten über den Haushalt der Hochschulen werden in Hessen über das Finanz- und Rechnungswesen der staatlichen Hochschulen in Hessen (Hochschulfinanzverordnung) geregelt.

<sup>16</sup> Vgl. HHG § 12 (4) oder § 48.

Tabelle 6: Berichtspflichten im Rahmen der Haushaltsführung

Berichtspflicht	Form	Adressat	Zeit
<b>Finanzverordnungen:</b>			
<b>Verordnung über das Finanz- und Rechnungswesen der staatlichen Hochschulen in Hessen (Hochschulfinanzverordnung - HFVO)</b>			
<b>§ 7 Jahresabschluss</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ergebnis-, Vermögens- und Finanzrechnung</li> <li>Anhang                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Lagebericht</li> <li>Leistungsbericht</li> <li>Soll/Ist-Vergleich des Leistungsplans mit Leistungsbericht, des Erfolgsplans mit der Erfolgsrechnung und des Finanzplans mit der Vermögensrechnung</li> </ul> </li> </ul>	Bericht	Ministerium	jährlich
<b>§ 10 Controlling, Zwischenabschluss, interne Revision</b>			
Entwicklungen, die den Vollzug des Wirtschaftsplans gefährden können	Anzeige mit Vorschlägen	Ministerium	bei Bedarf
Soll/Ist-Vergleich in Verbindung mit einer Hochrechnung zum Jahresende; Bereithaltung von Datenschnittstellen	Daten/Bericht	Ministerium	
<b>§ 11 Kosten- und Leistungsrechnung</b>			
Kosten- und Leistungsrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung)	Datensätze	Ministerium	jährlich

Die Kostenträgerrechnung wird dem Ministerium zum 15. März des Folgejahres vorgelegt. Sie ist eine der Basiselemente der Berechnung der Clusterpreise im Rahmen der Mittelzuweisung des Landes an die Hochschulen.

**Kennzahlen**

Anders als im Land Brandenburg werden in Hessen Kennzahlen nicht schwerpunktmäßig als Mittel zur Ressourcenzuweisung genutzt, sondern vor allem im Rahmen der Zielvereinbarungen als Zielgerade für qualitative und quantitative Leistungen verwendet.

*Kennzahlen als Zielmarken*

Die Hochschulleitertagung hat im Jahr 2006 auf der Grundlage der *Balanced Scorecard* (BSC) des Landes, untergliedert in die Leistungsbereiche der Zielvereinbarungen (Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Internationalisierung, Gleichstellung, Wissens- und Technologietransfer, Weiterbildung), ein Kennzahlenset für die jährlichen Berichtspflichten verabschiedet. Im Rahmen der Zielvereinbarungen 2006–2010 wurde ein Teil der Kennzahlen im jeweiligen Zielvereinbarungstext als Ziele „verankert“, hierunter fallen zum Beispiel Zielvorstellungen zu Absolvent(inn)en in der Lehrer(innen)ausbildung, AvH-Stipendiat(inn)en, Einnahmen aus Auftragsforschungsprojekten mit der Industrie oder die Anzahl der Juniorprofessorinnen.

Tabelle 7: Textuelle Verankerung von Kennzahlen in den Zielvereinbarungen

Bereich	Parameter	Sollzahl
L8	E-Learning: keine Kennzahl – Zielvorgabe ist die Umsetzung eines vorzulegenden E-Learning-Konzeptes	
L9	Lehrer(innen)bildung (Absolvent(inn)en)	Zielvorstellungen im Text (ggf. differenziert nach L1–L5) (nicht nach Clustern oder FG)
F2	Drittmittelaufteilung (Drittmittelinwerbung aufgeteilt nach Drittmittelgeber(inne)n)	Angabe optional; sofern Ziele formuliert
F3	Drittmittelpersonal (Vollzeitäquivalente)	Angabe optional; sofern Ziele formuliert
F4	Gutachtertätigkeit	Angabe optional; sofern Ziele formuliert
F5	Mitglieder in DFG-Fachkollegien	Angabe optional; sofern Ziele formuliert
NW 1	Promotionen (Abschlüsse, absolute Anzahl der Promotionen p.a.)	Angabe optional
NW 2	Promotionen in Struktur-/Promotionsprogrammen	Angabe optional
NW 3	Anzahl Struktur-/Promotionsprogramme	Angabe optional (mgl. Benennung der Programme im Text)
I 1	Prozentsätze an Bildungsausländer(inne)n bei Studierenden	Zielvorstellungen im Text angeben
I 2	Programmstudierende der HS	Zielvorstellungen im Text angeben
I 3	AvH – Stipendiat(inn)en	Zielvorstellungen im Text angeben
I 4	DAAD-Incomings	Zielvorstellungen im Text angeben
I 5	DAAD-Bewilligungsvolumen	Zielvorstellungen im Text angeben
WTT 1	Einnahmen aus Auftragsforschungsprojekten mit der Industrie	Zielvorstellungen im Text angeben
WTT 2	Einnahmen aus Dienstleistungsprojekten	Zielvorstellungen im Text angeben
WTT 3	Patentanmeldungen und vor Anmeldung verkaufte Erfindungsmeldungen	Zielvorstellungen im Text angeben
WTT 4	Patente	Zielvorstellungen im Text angeben
WTT 5	Patentverwertungsvereinbarungen	Zielvorstellungen im Text angeben
WB 2	Anzahl der sonstigen weiterbildenden Studienangebote	optional
FF 1	Prozentsätze/Frauen/Studierende	Zielvorstellungen im Text für Anteil der Studentinnen in Natur- und Ingenieurwissenschaften in 2009
FF 2	Prozentsätze an Absolventinnen	Zielvorstellungen im Text für Anteil der Absolventinnen in Natur- und Ingenieurwissenschaften in 2009
FF 3	Absolventinnen Master/Diplom II	Zielvorstellungen im Text angeben (Einschränkung wie oben)
FF 5	Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen	Zielvorstellungen im Text angeben
FF 7	Juniorprofessorinnen	Zielvorstellungen im Text angeben

L = Lehre, F = Forschung, NW = Wissenschaftlicher Nachwuchs, I = Internationalisierung, WTT = Wissens- und Technologietransfer, WB = Wissenschaftliche Weiterbildung, FF = Frauenförderung

Demgegenüber stehen Kennzahlen, die im Rahmen der Zielvereinbarungen je Hochschule mit Sollzahlen für das Jahr 2009 versehen wurden:

**Tabelle 8: Parameter und Definitionen der Sollzahlen in den Zielvereinbarungen**

Bereich	Parameter	Sollzahl, ggf. Spezifizierung; grundsätzlich jahresbezogene Zielzahlen, nicht clusterweise
L4	Studierende in der Regelstudienzeit im Erst- und Zweitstudium nach Fächergruppe und Abschlussart, 1. und 2. Studienfach anteilig	Sollzahlen für das Jahr 2009: Studierende nach FG
L6	Studienerfolgsquote	Sollwert je Bereich (Bachelor, Master, Magister, Diplom, Staatsprüfung (Lehramt getrennt nach L1/L2 + L3/L4/L5), Staatsexamen Jura, Medizin, Zahnmedizin, Veterinärmedizin/Pharmazie, Lebensmittelchemie)
L7	Studienabschlüsse im Rahmen der Regelstudienzeit	Verhältnis von Absolvent(inn)en in der Regelstudienzeit plus 2 Semester (Master plus 1) zu Absolventen insgesamt nach Abschlüssen, differenziert im Durchschnitt der drei Prüfungsjahre 2007–2009 (jeweils WS + folgendes SS) für das Zieljahr 2009
F1	Drittmittelinwerbung	angestrebte Erhöhung der Drittmittelinwerbung je Professor(in) (Zielwert Durchschnitt 2007–2009 oder prozentuale Steigerung)
NW 4	Quote (Promotionen)	Zielzahl angeben per 2009 (Stufenplan möglich)
NW 5	Juniorprofessuren	Zielzahl Juniorprofessor(inn)en im Jahr 2009
WTT 6	Lizeneinnahmen	angestrebte Einnahmen (Gesamtzahl per Ende 2009)
WB 1	Weiterbildungsangebote (ohne U3L)	Anzahl der Weiterbildungsstudiengänge (ohne Aufbau-, Ergänzungs-, Erweiterungs- oder Zusatzstudiengänge)
WB 3		Anzahl der in Weiterbildungsstudiengängen eingeschriebenen Student(inn)en
WB 4	Einnahmen aus wiss. Weiterbildung	Zielzahlen: Einnahmen/HS gesamt in Euro per Ende 2009
FF 4	Promotionen bei Frauen	prozentuale Anteile nach Ablauf von 4 Jahren
FF 6	Professorinnen	prozentuale Anteile nach Ablauf von 4 Jahren

L = Lehre, F = Forschung, NW = Wissenschaftlicher Nachwuchs, I = Internationalisierung, WTT = Wissens- und Technologietransfer, WB = Wissenschaftliche Weiterbildung, FF = Frauenförderung

Auf der Homepage des Ministeriums für Wissenschaft und Kunst werden neben einem Teil des Kennzahlensets (Qualitätskennzahlen) zwei relative Kennzahlen zu den hessischen Hochschulen veröffentlicht: Promotionen je Professor(in) sowie Drittmittel je Professor(in), so dass die personelle Leistungsdimension einbezogen wird. Der damit verfolgte Leistungsvergleich der hessischen Hochschulen erfolgt mit Kennzahlen aus den Bereichen Lehre und Ausbildung, Forschung, Technologietransfer und Weiterbildung, internationale Bekanntheit und Frauenförderung sowie Daten zu Studierenden und Absolvent(inn)en<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Vgl. [http://www.hessen.de/irj/HMWK\\_Internet?cid=ae714fa30977c35e2aa898d1140bed8c](http://www.hessen.de/irj/HMWK_Internet?cid=ae714fa30977c35e2aa898d1140bed8c), (zuletzt abgerufen am 31.03.2010).

Zusätzliche Daten werden für die Mittelzuweisung des Landes erhoben, wobei diese sich mit dem Kennzahlenset überschneiden.

Das Mittelzuweisungsmodell in Hessen (Haushaltsplan Hessen 2010) entspricht einem klassischen Drei-Säulen-Modell. Das Grundbudget wird berechnet anhand der in den Zielvereinbarungen festgelegten Leistungszahlen der Studierenden in der Regelstudienzeit nach Fachclustern, multipliziert mit dem jeweiligen Clusterpreis<sup>18</sup>. Der Clusterpreis wiederum wird – gemäß dem Hochschulpakt und ähnlich wie in Brandenburg – festgelegt auf Basis verschiedener Parameter, die neben den Daten der Kostenträgerrechnung auch Vergleichszahlen außerhalb Hessens, Qualitätskriterien, ordnungspolitische Kriterien und weitere erfassen können. Die Preise werden grundsätzlich für die Laufzeit des Hochschulpaktes festgelegt.

*Mittelzuweisung  
entsprechend des Drei-  
Säulen-Modells*

Das Erfolgsbudget entspricht einem Prämienmodell. Die hierfür genutzten Parameter werden in folgender Tabelle dargestellt:

**Tabelle 9: Parameter des Erfolgsbudgets in Hessen**

<p><b>Forschungsleistung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drittmittelvolumen</li> <li>• Sonderforschungsbereiche, DFG-Forschergruppen bzw. -zentren</li> </ul>
<p><b>Wissenschaftlicher Nachwuchs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotionen + Habilitationen</li> <li>• Promotionen + Habilitationen Frauen</li> <li>• Promotionen Medizin</li> <li>• Promotionen Medizin Frauen</li> <li>• Promotionen + Habilitationen Frauen in den                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Natur- und Ingenieurwissenschaften</li> <li>- Graduiertenkollegs</li> </ul> </li> <li>• Berufungen von Frauen Buchwissenschaften</li> <li>• Berufungen von Frauen Natur- und Ingenieurwissenschaften</li> </ul>
<p><b>Ausbildungserfolg und Internationalität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolvent(inn)en</li> <li>• Absolvent(inn)en Cluster VII u. VIII</li> <li>• Absolvent(inn)en in der Regelstudienzeit + 2 Semester</li> <li>• Bildungsausländer in der Regelstudienzeit</li> </ul>

Anhand der den Parametern zugeordneten Punktwerten<sup>19</sup> berechnet sich das Erfolgsbudget, das ab 2010 25 % der Haushaltszuweisungen umfassen soll.

<sup>18</sup> Der Clusterpreis differiert nicht nur nach Fachclustern, sondern auch nach Hochschularten.

<sup>19</sup> Der Punktwert im Haushaltsjahr 2010 beträgt 0,83 Euro.



Die Mittel aus dem Innovations- und Strukturentwicklungsbudget werden auf Antrag der Hochschulen projektbezogen zugewiesen. Diese Mittel werden eingesetzt, um Projekte und Maßnahmen in Forschung und Lehre finanziell zu unterstützen, die die Entwicklung und Profilierung der jeweiligen Hochschule vorantreiben. Die für das Innovations- und Strukturentwicklungsbudget zu beantragenden Maßnahmen werden in den Zielvereinbarungen<sup>20</sup> verankert.

Neben diesen direkt an die Ressourcenzuweisung gekoppelten Kennzahlen und Parameter werden pro Produktblatt Kennzahlen gemäß der *Balanced Scorecard*<sup>21</sup> des Landes durch die Hochschulen in Abstimmung mit dem Ministerium jährlich festgelegt. Entsprechend differieren die Kennzahlen zwischen den Hochschulen. Ab 2011 werden diese Kennzahlen nur noch zwei Perspektiven der BSC des Landes zugeordnet: den Kennzahlen zu Leistungswirkung und den Kennzahlen zur Finanzwirtschaft. Allerdings erfolgt dies nun ähnlich wie die Finanzbeträge im Haushaltsplan über fünf Jahre, wobei zwei Jahre dem Ist und drei Jahre dem zu erreichenden Soll zugeordnet werden. Allerdings sind diese in den Produktblättern aufgeführten Kennzahlen und Kennzahldefinitionen nach wie vor nicht verbindlich.

**Zusammenfassende Bewertung**

Das Berichtswesen in Hessen ist sehr umfangreich. Es besteht eine Vielzahl von Einzelberichten, die nicht unbedingt alle zu den entscheidungsrelevanten Steuerungsinformationen des Landes gehören. Die Vielzahl der Einzelberichte könnte in gebündelter Form einzelne Leistungsbereiche wesentlich besser darstellen. Die umfangreichen Daten zu Leistungen und Qualität stehen in einem direkten Zusammenhang mit dem Finanzierungsmodell des Landes. Da sich die Finanzierung der Hochschulen nicht allein aus einem Set an Indikatoren ergibt, das sich selbst steuert, sondern aus einem Zusammenspiel mehrerer Instrumente wie Kostennormwerte, Zielvereinbarungen sowie einer differenzieren Drei-Säulen-Finanzierung, werden diese Informationen für die Hochschulfinanzierung benötigt. Das Kennzahlenset hat in seinen vielfältigen Funktionen (landesweiter Leistungsvergleich, Informationen, Daten zur Haushaltszuweisung, quantitative Zielsetzungen im Rahmen der Zielvereinbarungen) ebenfalls die Aufgabe, Zielsetzungen über deren Integration in den Zielvereinbarungen quantitativ wie qualitativ zu verankern. Konkrete Auswirkungen auf die Haushalte der Hochschulen hat das Kennzahlenset nur zum Teil; selbst im Rahmen der Zielvereinbarungen sind die dort festgesetzten Sollzahlen bisher nicht haushaltswirksam. Die konkrete Festsetzung erfolgt auf der Basis von Verhandlungen.

<sup>20</sup> Wobei dies keiner verbindlichen Zusage entspricht, vielmehr handelt es sich um eine Art der Prioritätensetzung.

<sup>21</sup> Es werden fünf BSC-Perspektiven verfolgt: Leistungswirkung (Effektivität der Leistungen), Finanzwirtschaft (Effizienz der Leistungen), quantitative und qualitative Leistungsmerkmale, Prozessqualität sowie Kundenperspektive (Mitarbeiterzufriedenheit u. a).

**3.3 NIEDERSACHSEN**

Die in den letzten zehn Jahren vorgenommenen Änderungen in der Haushaltsführung der Hochschulen und in Bezug auf das Berichtswesen sind in Verbindung mit dem Projekt „Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen“ (LoHN 2000) zu sehen. In Niedersachsen wurde im Rahmen dieses im Jahr 2005 abgeschlossenen Projektes eine Modernisierung der Haushaltswirtschaft vorgenommen, die eine Zuordnung von Finanzmitteln zu einzelnen Leistungen und Ergebnissen auf der Grundlage der Kosten-Leistungsrechnung erlaubt. Verwaltungsbehörden sollen nur noch Haushaltsmittel erhalten, wenn sie die Kosten ihrer Leistungen nachweisen und die beantragten Haushaltsmittel mit klaren Zielvorstellungen legitimieren. Die theoretischen Grundlagen des Steuerungsansatzes von LoHN gehen auf Ansätze des New Public Management zurück. Das LoHN-Konzept besteht aus mehreren aufeinander abgestimmten Bausteinen: einer leistungsorientierten Budgetierung, Zielvereinbarungen, Controlling und Berichtswesen sowie einer integrierten Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)<sup>22</sup>.

*Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen: Konzept „LoHN“*

Das LoHN-Konzept hat damit Auswirkungen auf das Berichtswesen der Hochschulen. Neben der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung wurden die Prinzipien von LoHN in das Berichtswesen verankert. So werden die in der Zielvereinbarung vereinbarten Zielsetzungen im Rahmen des Lageberichts unter Einbezug der Effizienz der Ressourcenallokation überprüft. Ebenfalls wurde, in Anlehnung an das mit dem Konzept LoHN verbundene Vorhaben, monetäre (über die Kosten-Leistungsrechnung) und qualitätsorientierte Daten (über ein Kennzahlenberichtswesen) für das Berichtswesen einzuführen, ein Kennzahlensystem für die Hochschulen entwickelt.

*Prinzipien von „LoHN“ in Berichtswesen übernommen*

Die Berichtspflichten sind in Niedersachsen im Hochschulgesetz (2007), dem Zukunftsvertrag (2005) und den Zielvereinbarungen (2004) festgelegt.

**Tabelle 10: Berichtspflichten der Hochschulen in Niedersachsen**

Berichtspflicht	Form	Adressat	Zeit
<b>Hochschulgesetz</b>			
<b>§ 1 (3) Staatliche Verantwortung</b>			
Verwirklichung der vereinbarten Ziele in den Zielvereinbarungen	Bericht	zuständiges Fachministerium	nach Aufforderung
<b>§ 5 (1) Evaluation von Forschung und Lehre</b>			
Erfüllung der Aufgaben in Forschung und Lehre (interne Evaluation) Qualitätssicherung und -verbesserung (externe Peer Evaluation); Die Evaluationsergebnisse sollen veröffentlicht werden	Berichte	Öffentlichkeit	in regelmäßigen Abständen
<b>§ 5 (2) Evaluation von Forschung und Lehre</b>			
Qualität der Lehrveranstaltungen	keine Festlegung	Hochschule	mind. jährlich

<sup>22</sup> Für weitere Informationen siehe ebenfalls unter <http://www.arf-gmbh.de/lohn.html>; [http://www.mf.niedersachsen.de/live/live.php?navigation\\_id=1009&\\_psmand=5](http://www.mf.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=1009&_psmand=5), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

Berichtspflicht	Form	Adressat	Zeit
<b>§ 56 Stiftungsvermögen, Stiftungsmittel und Eigentumsübergang</b>			
Erreichung der vereinbarten Ziele	Lagebericht des Jahresabschlusses	Fachministerium	jährlich sowie auf Anforderung
<b>Zukunftsvertrag § 4</b>			
erbrachte Leistungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht im vorhergegangenen Jahr	Berichterstattung	Land/Ministerium	zum 31.03.
<b>Zielvereinbarungen</b>			
Umsetzung der vereinbarten Ziele, effizienter Einsatz der zugewiesenen Mittel Bericht über Zielerreichung beinhaltet ebenfalls die Umsetzung der Maßnahmen des Haushaltsoptimierungskonzeptes (HoK), die Umsetzung der Vernetzungsstrategien sowie der Empfehlungen laut Evaluationsbericht	Lagebericht (inkl. Bericht über die Kosten und Erlöse gemäß LoHN), Bericht über die Zielerreichung testierter Jahresabschluss	Ministerium	zum 30. Juni des Folgejahres
Ergänzung 2005 (1. Nachtrag zur Zielvereinbarung): Strategie zur Verwendung des Innovations- und Berufungspools gem. § 1B Zukunftsvertrag	Bericht	Ministerium	

Die im Hochschulgesetz verankerten Berichtspflichten sind eher allgemein gehalten. Ein Komplettbericht über erbrachte Leistungen wurde im Zukunftsvertrag festgelegt. Die Berichtspflichten zur Haushaltsführung der Hochschulen wurden im Jahr 2003 in der „Betriebsanweisung für die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft“ festgeschrieben (Betriebsanweisung 2003).

**Tabelle 11: Betriebsanweisung für die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft vom 23. Juli 2003**

Berichtspflicht	Form	Adressat	Zeit
§ 8 Aufstellung des Wirtschaftsplans	Zielvereinbarung, Finanzplan und Erfolgsplan	Ministerium für Wissenschaft und Kultur	jährlich
§ 13 Prüfung	Jahresabschluss Lagebericht	Ministerium für Wissenschaft und Kultur	Ende Juni des nachfolgenden Jahres

Die Berichtsformen, wie sie im § 13 der Betriebsanweisung für die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft verankert wurden, finden sich in den Zielvereinbarungen wieder. Entsprechend wird eine Verbindung zwischen Ressourceneinsatz und erbrachten Leistungen der Hochschulen im Rahmen der Zielvereinbarungen hergestellt.

Jährliche Berichtspflicht

Wie die beiden letzten Tabellen gezeigt haben, sind die Hochschulen mit Berichtspflichten konfrontiert, die in jährlichem Turnus kompakte Berichte einfordern. Die Hochschulen reagieren auf diese umzusetzenden Berichtspflichten in unterschiedlicher Weise. So integriert die Stiftungsuniversität

Göttingen in ihrem Rechenschaftsbericht (Rechenschaftsbericht 2008) des Präsidiums an den Senat Berichte und Informationen (siehe Anhang).

Unterschiedlicher Umgang mit Berichtspflichten

Die Leibniz Universität Hannover hat mit ihrem Jahresbericht (Jahresbericht 2008), erstmals Berichtspflichten, die das Präsidium gegenüber der eigenen Universität sowie gegenüber dem Land Niedersachsen und der interessierten Öffentlichkeit hat, gebündelt. So integriert sie den Rechenschaftsbericht des Präsidiums an den Senat und den Lagebericht<sup>23</sup>. Zusätzlich gibt sie den sogenannten Zahlenspiegel an die Öffentlichkeit heraus, der für das Jahr 2009 einen detaillierten Überblick zu den Studierendendaten des Studienjahres 2009 sowie zu Prüfungsdaten des Studienjahres 2008 gibt. Ergänzt werden die Darstellungen um Personal-, Finanz- und Flächendaten des Haushaltsjahres 2008. Der Lagebericht der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Lagebericht 2008) benennt die wesentlichen Felder der Aufgaben und Aktivitäten und beschreibt textuell die Veränderungen. Der Bericht enthält allerdings keine Kennzahlen. Er verweist auf Daten, die der Homepage der Universität zu entnehmen sind. Diese Daten sind allerdings äußerst knapp gehalten und ihnen fehlt der Zusammenhang zu den beschriebenen Aktivitäten (siehe Anhang).

**Kennzahlen**

Zwischen 1995 und 2001 wurden in Niedersachsen an allen Hochschulen Globalhaushalte eingeführt. Die Globalbudgets schließen sämtliche Personalstellen der Hochschulen ein. Im Zusammenhang mit dem Hochschuloptimierungskonzept (2003) und den Vereinbarungen des Zukunftsvertrages wurde für die Universitäten zusätzlich ein Mittelzuweisungsmodell entwickelt, das im Jahr 2006 erstmalig eingesetzt wurde und 6% der Landesmittel umverteilte. Im Jahr 2008 wurde dieser Prozentsatz auf 10% der Landesmittel<sup>24</sup> gemäß Zukunftsvertrag hochgesetzt. Das Mittelzuweisungsmodell der Fachhochschulen, das bereits seit 2000 über 30% der Landesmittel umverteilt, wurde dem neuen Modell angeglichen.

Einführung von Globalhaushalten

Das Mittelzuweisungsmodell ist ein Umverteilungsmodell, das zugleich über die Leistungsparameter einen Vergleich zwischen den Hochschulen anstrebt, indem die Ist-Zahlen einer Hochschule in Verhältnis zu landesweiten Zahlen gesetzt werden, zum Teil nach Fächergruppen.

Umverteilungsmodell

Zur Berechnung der Mittelzuweisung werden an Universitäten drei Fächergruppen<sup>25</sup> gemäß der amtlichen Statistik gebildet (Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften). Lehramtsstudierende werden den Fächergruppen nach ihrem 1. Studienfach zugeordnet. Die Fächergruppenstruktur setzt sich an der jeweiligen Hochschule anteilig zusammen und wird nach Angaben der Hochschulen über die jeweiligen Kosten je Fächergruppe erfasst. Die Mittelverteilung erfolgt fächergruppenbezogen für die Bereiche Lehre (mit 48% gewich-

Mittelverteilung nach Fächergruppen

<sup>23</sup> Die Bezeichnung Lagebericht folgt dem Unternehmensrecht, das für Gesellschaften (wie auch einen Landesbetrieb im Sinne der Landeshaushaltsordnung) einen jährlichen Lagebericht einfordert. Der Lagebericht soll die wesentlichen Ereignisse des vergangenen Jahres beschreiben und in eine Verbindung mit dem Ressourcenverbrauch bringen. Zusätzlich ist eine Perspektive für das folgende Jahr notwendig.

<sup>24</sup> Für die Stiftungsuniversitäten 6%.

<sup>25</sup> An den Fachhochschulen werden zwei Fächergruppen nach amtlicher Statistik gebildet: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Technische Wissenschaften und Gestaltung.

tet), Forschung (mit 48% gewichtet) und Gleichstellung (mit 4% gewichtet)<sup>26</sup>. Für diese Bereiche sind die in den folgenden Tabellen aufgeführten leistungs- und belastungsorientierten Parameter und ihre Gewichtung maßgeblich (Näheres siehe Anhang).

**Perspektive**

Es wurde ein Hochschulkennzahlenset entwickelt, das sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Kennzahlen beinhaltet (HIS 2007). Es wird erwartet, dass das einzuführende Kennzahlenset aufwandschonend für die Hochschulen wirkt, da darauf geachtet wird, dass es aus nur wenigen Grunddaten und Kennzahlen besteht, es auf verfügbares Datenmaterial aufbaut (vor allem HS-Statistik und Kapazitätsberichte) und verbunden ist mit ohnehin bestehenden Datenlieferungen. Mit der Entwicklung des Kennzahlensets wird das Ziel verfolgt, erstens eine gute Datenbasis für die leistungsbezogene Mittelzuweisung sowohl für die Universitäten als auch die Fachhochschulen aufweisen zu können und zweitens ein Monitoringsystem aufbauen zu können, mit dessen Hilfe die Entwicklung der Hochschulen auf Fächerebene sichtbar wird. Langfristig geplant ist die Nutzung eines Teils der Kennzahlen für Zielvereinbarungen zwischen dem Land Niedersachsen und den Hochschulen.

Unterschieden wird zwischen monetären Kennzahlen und nicht-monetären Kennzahlen:

**Tabelle 12: Monetäre Kennzahlen – Hochschulkennzahlensystem NDS**

Nr.	Kennzahl	Ebene	Datenherkunft
H1	Anteil landesfinanzierter Erträge	HS	GuV
H2	Ertrag aus Studienbeiträgen zu Gesamtertrag	HS	GuV
H3	Anteil drittmittelfinanzierter Erträge	HS	GuV
H4	Personalaufwand am Gesamtaufwand	HS	GuV
H5	Sachaufwand am Gesamtaufwand	HS	GuV
H6	Abschreibungsanteil am Gesamtaufwand	HS	GuV
H7	Ertrag aus Sondermitteln zu Gesamtertrag	HS	GuV
H8	Anteil DFG-Ertrag zu Drittmittelertrag	HS	GuV
H9	Personalaufwand am Gesamtertrag	HS	GuV
H10	Sachaufwand am Gesamtertrag	HS	GuV
LFE1	Drittmittelerträge gemäß Formeldefinition/Gesamtertrag	LFE	KLR
LFE2	Ertragsseite pro Lehreinheit gemäß „neuer“ GuV-Struktur	LFE	KLR

<sup>26</sup> Für die Fachhochschulen erfolgt die Mittelzuweisung fächergruppenbezogen für die Bereiche Lehre (gewichtet mit 84%), Forschung (gewichtet mit 12%) sowie Gleichstellung (gewichtet mit 4%).

Die monetären Kennzahlen umfassen fast die gesamte monetäre Finanzstruktur einer Hochschule. Sie beziehen ebenfalls die zur Verfügung stehenden Ressourcen auf Hochschul- und auf Lehreinheit ein. In Verbindung mit den nicht-monetären Kennzahlen können Relationen zwischen Input und Output gezogen werden.

Die beiden folgenden Übersichten stellen die im Rahmen des Hochschulkennzahlensystems benötigten nicht-monetären Größen im Überblick dar, wobei erstere die über die formelgebundene Mittelzuweisung hinausgehenden Kennzahlen beinhaltet.

**Tabelle 13: Nicht-monetäre Kennzahlen zur Formel der leistungsorientierten Mittelzuweisung – NDS**

Lfd. Nr.	Kennzahl	Datenherkunft
<b>Personal</b>		
1	nichtwissenschaftliches Personal	HS/amtI.Stat.
2	wissenschaftliches Personal	HS/amtI.Stat.
3	dar. weibliches wiss. Personal	HS/amtI.Stat.
4	dar. Professoren	HS/amtI.Stat.
5	dar. Professorinnen	HS/amtI.Stat.
6	neu berufene Professorinnen	HS/amtI.Stat.
<b>Studierende</b>		
7	Studienanfänger(innen) in Erststudiengängen	amtI.Stat./MWK
8	Studierende insgesamt	amtI.Stat./MWK
9	Annahmequote	Kapaz/MWK
10	Auslastungsquote	Kapaz/MWK
<b>Absolventen</b>		
12	Absolvent(inn)en insgesamt	amtI.Stat./MWK
13	dar. Absolventinnen	amtI.Stat./MWK
15	Erfolgsquote	amtI.Stat./MWK
<b>Weitere</b>		
16	Promotionen	HS/amtI.Stat.
17	dar. von Frauen	HS/amtI.Stat.
18	AvH-Stipendien	HS

Tabelle 14: Nicht-monetäre Kennzahlen für Hochschulformeln

Lfd. Nr.	Kennzahl	Datenherkunft
<b>Personal</b>		
1	weibliches wiss. Personal	HS/amt.Stat.
2	dar. Professorinnen	HS/amt.Stat.
3	neu berufene Professorinnen	HS/amt.Stat.
<b>Studierende</b>		
4	Studienanfänger(innen) in Erststudiengängen	amt.Stat./MWK
5	Bildungsausländer(innen)	amt.Stat/MWK
6	Outgoings	HS
	Absolvent(inn)en	
7	Absolventinnen	amt.Stat/MWK
8	RSZ-gew. Absolvent(inn)en	HS/amt.Stat
<b>Weitere</b>		
9	Promotionen	HS/amt.Stat
10	dar. von Frauen	HS/amt.Stat
11	AvH-Stipendien	HS

### Zusammenfassende Bewertung

Die Berichtspflichten in Niedersachsen wurden, anders als die Einzelberichte in Hessen, gebündelt. Allerdings führte dies noch nicht, wie die Beispiele Göttingen, Hannover und Oldenburg zeigen, zu vergleichbaren Berichten. Die Form der Lageberichte, die in ihrer Struktur und Diktion zu Berichten ausgebaut werden können wie im Beispiel Göttingen, die sowohl die Funktion der Unterrichtung der Öffentlichkeit, der Hochschulgremien wie auch des Staates übernehmen kann, erscheint besonders attraktiv. Darüber hinausgehende Berichte durch Kennzahlen, Indikatoren, andere Daten lassen sich ergänzen oder auch in den Bericht integrieren.

Die Berichtsstruktur in Niedersachsen ist also gekennzeichnet durch die Bündelung von Berichten, die sowohl Ressourcen als auch Leistungen einbeziehen. Damit erfüllen sie die wichtige Grundinformation für die Steuerung der Finanzen. Die Berichtsform ist effektiv und auf die Steuerungsfragen bezogen. Allerdings erweist sich als Mangel, dass nicht zumindest Teilbereiche der kompakten Berichte in ihrer Struktur vorgegeben sind, so dass die Zuordnung von Ressourcen und Leistungen in einem vergleichbaren Rahmen erfolgen kann. Die Konzentration auf Kennzahlen im Rahmen des neu ausgerichteten Kennzahlensets, die bereits aus den vorhandenen Berichtspflichten zu erheben waren, ist nachvollziehbar und bleibt in seiner Dimension und damit auch dem Aufwand begrenzt.

Dabei sind die notwendigen Daten für die Mittelverteilung verfügbar, die eine Vergleichbarkeit zwischen den Hochschulen ermöglichen und mit den weiteren benötigten Kennzahlen keine zusätzliche Berichtsaktivität auslösen.

## 3.4 ÖSTERREICH

Wissensbilanzen wurden in Österreich im Zusammenhang mit dem neuen Universitätsgesetz für österreichische Universitäten im Jahr 2002 als ein neues Berichtswesen eingeführt (Bundesgesetzblatt Österreich 2006). Diese Neuerung wurde verbunden mit: der Erstellung eines Entwicklungsplans mit dem Schwerpunkt auf die Profilbildung, der Einführung von Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets, der Einführung eines kaufmännisch orientierten Rechnungswesens (inkl. Drittmittel) sowie der Schwerpunktsetzung auf Qualitätssicherung und Evaluierung. Das Ziel der Wissensbilanzen wird vom Bundesgesetzgeber wie folgt spezifiziert:

*Seit 2002 Wissensbilanzen als neues Berichtswesen*

*„Die Wissensbilanz dient der ganzheitlichen Darstellung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten, Leistungsprozessen und deren Wirkungen und ist als qualitative und quantitative Grundlage für die Erstellung und den Abschluss der Leistungsvereinbarung heranzuziehen.“ (§ 2 der Wissensbilanzverordnung)*

In der Wissensbilanzverordnung werden verbindlich die Gliederung, der Inhalt und die Indikatoren der Wissensbilanzen verankert. In Orientierung am Grundmodell des Austrian Research Centers haben die Universitäten in drei Bereichen Kennzahlen auszuweisen. Narrativ berichtet werden die Gliederungspunkte „Wirkungsbereich, Zielsetzungen und Strategien“ sowie „Resümee und Ausblick“. Für den erstgenannten Gliederungspunkt finden sich in der Wissensbilanzverordnung genaue Gliederungs-, Themen- und Analysevorgaben (Wissensbilanzverordnung, § 4 (1) und (13)). Dieser sehr umfangreiche Teil interpretiert einerseits die Kennzahlen und hält zusätzlich die erfolgten und zu tätigen Maßnahmen zur Zielerreichung fest. Die Wissensbilanzen werden nach einem sogenannten Datenclearing durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur im Mitteilungsblatt der jeweiligen Universität veröffentlicht (Wissensbilanzverordnung, § 8).

### Kennzahlen der Wissensbilanzen gemäß der Wissensbilanzverordnung (§ 4)

Drei Gliederungspunkten werden Kennzahlen zugewiesen: „Intellektuelles Vermögen“, „Kernprozesse“ und „Output und Wirkung der Kernprozesse“. Insgesamt besteht der Kennzahlenkatalog aus 54 Kennzahlen, denen unterschiedliche Schichtungsmerkmale (Geschlecht, Verwendungskategorien etc.) zugeordnet werden.

#### Intellektuelles Vermögen

Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital bilden das intellektuelle Vermögen der Universität. In der gängigen betriebswirtschaftlichen Definition begründet sich das Vermögen eines Unternehmens auf dem Wissen und Können des Humankapitals.

*Wissensvermögen*



„Das Humankapital nimmt in der Terminologie der Wissensbilanzierung neben dem Struktur- und Beziehungskapital einer Organisation die zentrale Rolle ein. Unter Strukturkapital versteht man – vereinfacht – alles, was in einem Unternehmen verbleibt, wenn die Mitarbeiter nach Hause gegangen sind: Infrastruktur, Computernetze oder auch Management- und Qualitätssysteme. Das Beziehungskapital erfasst alle Verbindungen, die eine Organisation von und nach außen pflegt wie zu Kund(inn)en, Kooperationspartner(inne)n oder Lieferant(inn)en“ (Koch 2004).

Übertragen auf die Wissensbilanz einer Hochschule bedeutet dies, dass das durch die Institution eingebrachte Wissensvermögen durch die Mitarbeiter(innen) und deren eingebrachtes Wissen (Humankapital), durch die vorhandenen Strukturen wie Prozesse oder auch Datenbanken (Strukturkapital) und durch vorhandene Netzwerke (Beziehungskapital) gespeist wird. Entsprechend wurden hier Kennzahlen über den Personalstand mit Berufungen, Habilitationen, Weiterbildungen über finanzielle Kennzahlen wie Aufwendungen für spezielle Bereiche bis hin zu Angaben über Kooperationen und Funktionen der Wissenschaftler(innen) in externen Gremien entwickelt.

Tabelle 15: Wissensbilanz: Kennzahlen zu II. Intellektuelles Vermögen

Humankapital	
II.1.1	<b>Personal</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Verwendungskategorie, Zählkategorie)
II.1.2	<b>Anzahl der erteilten Lehrbefugnisse (Habilitationen)</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Geschlecht)
II.1.3	<b>Anzahl der Berufungen an die Universität</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Geschlecht, Herkunftsuniversität/vorherige Dienstgeberin oder vorheriger Dienstgeber, Befristung)
II.1.4	<b>Anzahl der Berufungen von der Universität</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Geschlecht, Standort der Zieluniversität)
II.1.5	<b>Anzahl der Personen im Bereich des wissenschaftlichen/künstlerischen Personals mit einem mindestens 5-tägigen Auslandsaufenthalt (Outgoing)</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Gastlandkategorie)
II.1.6	<b>Anzahl der Incoming-Personen im Bereich des wissenschaftlichen/ künstlerischen Personals</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Herkunftsland der Einrichtung)
II.1.7	<b>Anzahl der Personen, die an Weiterbildungs- und Personalentwicklungsprogrammen teilnehmen</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Verwendungskategorie)

Strukturkapital	
II.2.1	<b>Aufwendungen für Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung sowie der Frauenförderung in Euro</b> [pro Universität]
II.2.2	<b>Aufwendungen für Maßnahmen zur Förderung der genderspezifischen Lehre und Forschung/ Entwicklung und Erschließung der Künste in Euro</b> [pro Universität]
II.2.3	<b>Anzahl der in speziellen Einrichtungen tätigen Personen</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Art der Einrichtung, Funktionskategorie)
II.2.4	<b>Anzahl der in Einrichtungen für Studierende mit Behinderungen und/oder chronischen Erkrankungen tätigen Personen</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Personenkategorie)
II.2.5	<b>Aufwendungen für spezifische Maßnahmen für Studierende mit Behinderungen und/oder chronischen Erkrankungen in Euro</b> [pro Universität]
II.2.6	<b>Aufwendungen für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie/Privatleben für Frauen und Männer in Euro</b> [pro Universität]
II.2.7	<b>Kosten für angebotene Online-Forschungsdatenbanken in Euro</b> [pro Universität]
II.2.8	<b>Kosten für angebotene wissenschaftliche/künstlerische Zeitschriften in Euro</b> [pro Universität] (nach Publikationsform)
II.2.9	<b>Gesamtaufwendungen für Großgeräte im F&amp;E-Bereich/Bereich Entwicklung und Erschließung der Künste in Euro</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig]
II.2.10	<b>Einnahmen aus Sponsoring in Euro</b> [pro Universität]
II.2.11	<b>Nutzfläche in m<sup>2</sup></b> [pro Universität]
Beziehungskapital	
II.3.1	<b>Anzahl der als Vorsitzende, Mitglieder oder Gutachter in externen Berufungs- und Habilitationskommissionen tätigen Personen</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Geschlecht)
II.3.2	<b>Anzahl der in Kooperationsverträge eingebundenen Partnerinstitutionen/ Unternehmen</b> [pro Universität] (nach Herkunftsland der Kooperationspartner(innen), Partnerinstitutionen/ Unternehmen)

<b>II.3.3</b>	<b>Anzahl der Personen mit Funktionen in wissenschaftlichen/künstlerischen Fachzeitschriften</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Geschlecht, Referierung)
<b>II.3.4</b>	<b>Anzahl der Personen mit Funktionen in wissenschaftlichen/künstlerischen Gremien</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Gremiumssitz)
<b>II.3.5</b>	<b>Anzahl der Entlehnungen an Universitätsbibliotheken</b> [pro Universität] (nach Entlehner-Typus)
<b>II.3.6</b>	<b>Anzahl der Aktivitäten von Universitätsbibliotheken</b> [pro Universität] (nach Aktivitätsart)

Unter den Kernprozessen werden für die Bereiche „Lehre und Weiterbildung“ sowie „Forschung und Entwicklung“ die tatsächlichen Ergebnisse einer Hochschule über Kennzahlen angegeben. Hier geht es vor allem um Fragen der Effizienz. So werden Kennzahlen zu Anzahl der eingerichteten Studien pro Universität, aufgeschlüsselt nach Studienart und Studienform, ebenso erhoben wie die Erfolgsquote ordentlicher Studierender in Bakkalaureats-, Magister- und Diplomstudien, aufgeschlüsselt nach Geschlecht pro Universität und Curriculum. Für den Bereich Kernprozesse – Forschung und Entwicklung werden insgesamt acht Kennzahlen erhoben, die zum Teil stark mehrschichtig sind. So ist beispielsweise die Anzahl der laufenden drittfinanzierten F&E-Projekte sowie Projekte im Bereich der Entwicklung und Erschließung der Künste pro Universität, pro Wissenschafts-/ und Kunstzweig nach Auftraggeber(innen)-/Fördergeber(innen)-Organisation, Forschungsart, Sitz der Auftraggeber(innen)-/Fördergeber(innen)-Organisation aufzuschlüsseln.

Kennzahlen zur Effizienz

Tabelle 16: Wissensbilanz: Kennzahlen zu III. Kernprozessen

Kernprozesse – Lehre und Weiterbildung	
<b>III.1.1</b>	<b>Zeitvolumen des wissenschaftlichen/künstlerischen Personals im Bereich Lehre in Vollzeitäquivalenten</b> [pro Universität, pro Curriculum] (nach Geschlecht)
<b>III.1.2</b>	<b>Anzahl der eingerichteten Studien</b>
<b>III.1.3</b>	<b>Durchschnittliche Studiendauer in Semestern</b> [pro Universität, pro Curriculum] (nach Geschlecht, Studienabschnitt)
<b>III.1.4</b>	<b>Erfolgsquote ordentlicher Studierender in Bakkalaureats-, Magister- und Diplomstudien</b> [pro Universität, pro Curriculum] (nach Geschlecht)

<b>III.1.5</b>	<b>Anzahl der Studierenden</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Studierendenkategorie, Personenmenge)
<b>III.1.6</b>	<b>Prüfungsaktive ordentliche Studierende innerhalb der vorgesehenen Studiendauer laut Curriculum zuzüglich Toleranzsemester in Bakkalaureats-, Magister- und Diplomstudien</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit)
<b>III.1.7</b>	<b>Anzahl der ordentlichen Studien</b> [pro Universität, pro Curriculum] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit)
<b>III.1.8</b>	<b>Anzahl der ordentlichen Studierenden mit Teilnahme an internationalen Mobilitätsprogrammen (Outgoing)</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Gastland, Art der Mobilitätsprogramme)
<b>III.1.9</b>	<b>Anzahl der ordentlichen Studierenden mit Teilnahme an internationalen Mobilitätsprogrammen (Incoming)</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Art der Mobilitätsprogramme)
<b>III.1.10</b>	<b>Anzahl der zu einem Magister- oder Doktoratsstudium zugelassenen Studierenden ohne österreichischen Bakkalaureats-, Magister- oder Diplomabschluss</b> [pro Universität, pro Curriculum] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Art des Studiums)
<b>III.1.11</b>	<b>Anzahl der internationalen Joint Degree/Double Degree-Programmen</b> [pro Universität]
<b>III.1.12</b>	<b>Aufwendungen für Projekte im Lehrbereich in Euro</b> [pro Universität] (nach Art des Projekts)

**Kernprozesse – Forschung und Entwicklung**

<b>III.2.1</b>	<b>Anteilmäßige Zuordnung des im F&amp;E-Bereich tätigen wissenschaftlichen/ künstlerischen Personals zu Wissenschaftszweigen in Prozent</b> [pro Universität, pro Wissenschaftszweig] (nach Geschlecht)
<b>III.2.2</b>	<b>Anzahl der laufenden drittfinanzierten F&amp;E-Projekte sowie Projekte im Bereich der Entwicklung und Erschließung der Künste</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Auftraggeber(innen)-/Fördergeber(innen)-Organisation, Forschungsart, Sitz der Auftraggeber(innen)-/Fördergeber(innen)-Organisation)
<b>III.2.3</b>	<b>Anzahl der laufenden universitätsintern finanzierten und evaluierten F&amp;E Projekte sowie Projekte im Bereich der Entwicklung und Erschließung der Künste</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Forschungsart)

III.2.4	<b>Anzahl der Forschungsstipendiatinnen und Forschungsstipendiaten</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Geschlecht, Fördergeber(innen)-Organisation)
III.2.5	<b>Anzahl der über F&amp;E-Projekte sowie Projekte im Bereich der Entwicklung und Erschließung der Künste drittfinanzierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler/Künstlerinnen und Künstler</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Geschlecht, Forschungsart)
III.2.6	<b>Anzahl der Doktoratsstudien</b> [pro Universität, pro Curriculum] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Art des Doktoratsstudiums)
III.2.7	<b>Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an PhD-Doktoratsstudien</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit)
III.2.8	<b>Anzahl der Doktoratsstudien Studierender, die einen FH-Studiengang abgeschlossen haben</b> [pro Universität, pro Curriculum] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit)

Output und Wirkung der Kernprozesse

Der letzte kennzahlengestützte Gliederungspunkt der Wissensbilanzen beschäftigt sich mit Output und Wirkungen der Kernprozesse, ebenfalls mit Bezug auf die Bereiche Lehre und Weiterbildung sowie Forschung und Entwicklung. Hier steht die Frage der subjektiv empfundenen Wirkung auf die einzelnen Interessensgruppen und der Effizienz im Vordergrund. Dies soll über Kennzahlen wie die Anzahl der Studienabschlüsse innerhalb der vorgesehenen Studiendauer laut Curriculum zuzüglich Toleranzsemester pro Universität und Curriculum nach Geschlecht, Art des Abschlusses und Studienart aufgeschlüsselt, nachgewiesen werden. Im Bereich der Forschung und Entwicklung wird die Wirkung zum Beispiel über die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen des Personals oder der Anzahl der gehaltenen Vorträge als *invited speaker* oder *selected presenter* bei wissenschaftlichen/künstlerischen Veranstaltungen gemessen.

Tabelle 17: Wissensbilanz Kennzahlen zu IV. Output und Wirkungen der Kernprozesse

Output und Wirkungen der Kernprozesse LEHRE UND WEITERBILDUNG	
IV.1.1	<b>Anzahl der Studienabschlüsse</b> [pro Universität, pro Curriculum] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Art des Abschlusses, Studienart)
IV.1.2	<b>Anzahl der Studienabschlüsse mit gefördertem Auslandsaufenthalt während des Studiums</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Gastland des Auslandsaufenthaltes)
IV.1.3	<b>Anzahl der Absolventinnen und Absolventen, die an Weiterbildungsangeboten der Universität teilnehmen</b> [pro Universität] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit)
Output und Wirkungen der Kernprozesse FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	
IV.2.1	<b>Anzahl der Abschlüsse von Doktoratsstudien</b> [pro Universität, pro Curriculum] (nach Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Art des Doktoratsstudiums)
IV.2.2	<b>Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen des Personals</b> [pro Universität, pro Wissenschaftszweig] (nach Typus von Publikationen)
IV.2.3	<b>Anzahl der gehaltenen Vorträge als invited speaker oder selected presenter bei wissenschaftlichen/künstlerischen Veranstaltungen</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Geschlecht, Veranstaltungs-Typus, Vortrags-Typus)
IV.2.4	<b>Anzahl der auf den Namen der Universität erteilten Patente</b> [pro Universität, pro Wissenschaftszweig] (nach Patenterteilung)
IV.2.5	<b>Einnahmen aus F&amp;E-Projekten sowie Projekten der Entwicklung und Erschließung der Künste gemäß § 26 Abs. 1 und § 27 Abs. 1 Z 3 des Universitätsgesetzes 2002 in Euro</b> [pro Universität, pro Wissenschafts-/Kunstzweig] (nach Auftrag-/Fördergeber(innen)-Organisation, Sitz der Auftrag-/Fördergeber(innen)-Organisation)

### Zusammenfassende Bewertung

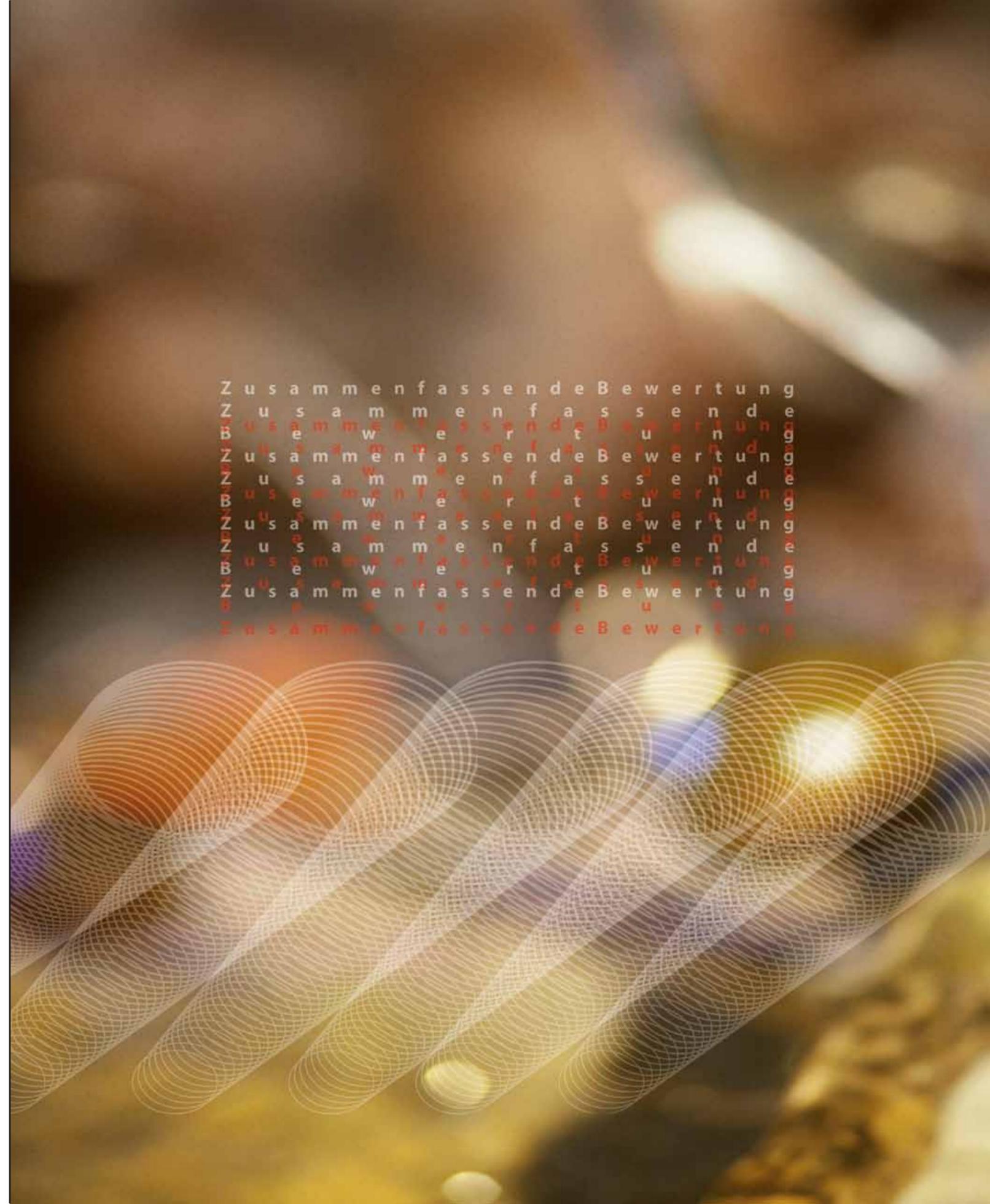
In dem Kranz von Steuerungsinstrumenten und den Resten staatlicher Auflagen für die weitgehend autonomisierte Hochschule in Österreich stellt die Wissensbilanz in ihrer Kernfunktion das Berichtswesen dar. In dieser Funktion bündeln sich die gesamte Erwartung und auch die Differenzierung. Der Staat, also die Bundesregierung in Österreich, hat die Wissensbilanz so umfangreich ausgebaut, gerade weil es sonst kaum noch möglich wäre, ausreichende Informationen aus den Hochschulen zu erlangen. In der Entstehungsgeschichte wurde auch um diesen Punkt gerungen, welche Informationen denn ein eigentlich Staat braucht, um auf seiner Seite als Träger und Budgetgeber die Hochschulen zu steuern. Aber auch das Parlament war an der vergleichenden und dadurch hoch standardisierten Form interessiert, um daraus die Unterschiede zwischen den einzelnen Hochschulen zu erkennen und andererseits über einen längeren Zeitraum die Veränderungen nachzuvollziehen. Mit der formelgesteuerten Mittelverteilung wird die Wissensbilanz zumindest teilweise auch zur Steuerung der Hochschulen durch das Ministerium genutzt. Daher stellen insgesamt die Daten und Indikatoren Informationen für unterschiedliche Zwecke eines Berichtswesens bereit:

- standardisierte Leistungsdarstellung der Universitäten für Staat und Öffentlichkeit,
- Marketinginstrument für die Hochschulen selbst,
- eine Basis des universitären Berichtswesens,
- formelfinanzierte Mittelverteilung,
- Basis für Leistungsverträge.

80% der staatlichen Mittel für Universitäten werden vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur diskretionär zugewiesen, während 20% über ein Formelbudget verteilt werden. So wird ein Mittelwert aus einem Set von Kennzahlen ermittelt, die aus der Wissensbilanz entnommen werden (Schlatta 2006).

Für die Leistungsvereinbarungen, die seit 2007 eingeführt sind, wird die Wissensbilanz als zentrales Statistikinstrument genutzt, das die Universitäten im Rahmen der Leistungsvereinbarung für zusätzliche Mittelanforderungen unterstützen soll. Ebenso besteht ein Zusammenhang mit den Leistungsberichten gemäß §13 Abs. 5 des Universitätsgesetzes 2002. „Die Kennzahlen der Wissensbilanz sind als Monitoring-Instrument für die Erreichung der Ziele der Leistungsvereinbarung heranzuziehen“ (Wissensbilanzverordnung, S. 3f.).

Es ist zu unterstreichen, dass neben diesen Funktionen der Wissensbilanzen dieses Instrument sowohl für die Hochschulen als auch für das Bundesministerium arbeitsintensiv ist. Die Vorlaufphase der Entwicklung erster Wissensbilanzen war langwierig und für die Hochschulen mit erheblichem Zusatzaufwand verbunden. In diesem Zusammenhang muss sich auch mit der Frage auseinandergesetzt werden, inwieweit ein Controlling der Wissensbilanzen mit einem vertretbaren Aufwand noch möglich ist. Zusätzlich ist nicht deutlich, inwieweit die Wissensbilanzen adressat(inn)enspezifisch aufbereitet werden können. Der Umfang der Daten und Kennzahlen übersteigt die für eine Steuerung der Hochschulen maßgebliche Größenordnung und dient damit auch einer Information staatlicher Organe wie des Parlaments, weil sich die strenge Vorgabe zugunsten einer hohen Vergleichbarkeit auswirkt. Ob sich diese Form der Darstellung der Leistungen und Prozesse ebenso für die staatliche Ebene wie für die Öffentlichkeit eignet, ist eher fraglich.



## 4 Empfehlungen für das Berichtswesen

Aufbauend auf den eingangs vorgestellten normativen Grundannahmen, den Zielsetzungen des Auftraggebers sowie den Erkenntnissen des Ländervergleichs sollen im Folgenden Empfehlungen für das Kultusministerium Sachsen-Anhalt formuliert werden.

### 4.1 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GESTALTUNG UND UMSETZUNG VON BERICHTEN

**Empfehlung 1: Struktur und Elemente der Berichte sollten zwischen dem Kultusministerium und den Hochschulen vereinbart werden. Dabei ist das Ministerium in der Pflicht, die Notwendigkeit von Informationen aus der Sicht der Landessteuerung zu begründen.**

Vereinbarungen zwischen Kultusministerium und Hochschulen

Die gesetzlichen Auflagen sind zu erfüllen, daher sind Berichte zwingend notwendig. Dennoch besteht aus dem Zusammenhang des NPM eine neue Arbeitsteilung zwischen dem Staat und den Hochschulen, die sich in der Maßgabe konkretisiert, nur so viele Informationen zu erwarten, wie auch für die (verbleibenden) Aufgaben eines Ministeriums notwendig sind. Dies betrifft sowohl die konkrete Gestaltung als auch die eingeforderten Daten und Indikatoren. Dabei müssen aber auch die spezifischen Interessen des Landtags berücksichtigt werden.

**Empfehlung 2: Die externen Berichte brauchen den Bezug zu externen Steuerungsinstrumenten und sollten auf den internen Steuerungsinstrumenten und Berichten aufbauen. Das interne Berichtswesen ist an das Hochschul-Controlling gekoppelt.**

Bezug zu Steuerungsbedarfen, Kopplung an Hochschul-Controlling

Berichte an den Staat müssen einen direkten Bezug zu den Steuerungsbedarfen haben. Solche Steuerungsbedarfe lassen sich vorwiegend aus den staatlichen Steuerungsinstrumenten (Mittelverteilung, Zielvereinbarungen, weitere) ableiten. Diese Berichte können aus dem internen Controlling erzeugt werden. Damit wird das interne Hochschulcontrolling als Entscheidungshilfe der Leitungs- und Entscheidungsorgane unterstützt und führt weg von einer Ausrichtung des Controllings auf vorwiegend externe Bedürfnisse. Die Hochschule muss für ihr eigenes akademisches Controlling ein Informationssystem auf- bzw. ausbauen, das sich stark an den hochschulintern eingeführten Steuerungsinstrumenten sowie an den internen Abläufen für Entscheidungen und zentralen Prozessen orientiert.

Fokussierung auf Output,  
Wirkungen und Zielerreichung

**Empfehlung 3: Die inhaltliche Aufbereitung eines Berichts der Hochschule an den Staat sollte auch der Philosophie des NPM folgen und sich wesentlich auf die Ergebnisse, den Output, die Wirkungen und die Zielerreichung konzentrieren. Die Berichte sollen umfassend sein, also alle wesentlichen Leistungsfelder umfassen.**

Im Unterschied zu den Berichten an die Öffentlichkeit oder häufig unspezifisch adressierten Berichten sollte der Bericht klar auf bestimmte Fragen konzentriert sein, die entweder in der Zielvereinbarung formuliert sind oder die sich aus vereinbarten weitergehenden Erwartungen an die Leistungen von Hochschulen ergeben. Hier stehen die Hochschulen in der Pflicht, das Verhältnis ihrer eingesetzten Ressourcen zu den erbrachten Leistungen darzustellen, zu vergleichen und zu kommentieren. Hierbei sind alle Leistungsfelder einzubeziehen.

Ausgewogenheit der Darstellung,  
Anschaulichkeit, Lesbarkeit

**Empfehlung 4: Die Form der Darstellung sollte aus Indikatoren, untersetzt mit Daten, einem erläuternden Fließtext mit ergänzenden Daten und Tabellen bestehen.**

Weder der reine Fließtext noch die Verkürzung auf Daten und Indikatoren reichen alleine für die Berichterstattung einer Hochschule aus. Die Darstellung von Entwicklung, aber auch von Vergleichen in Form von Tabellen mit Daten, Kennzahlen macht den Text anschaulich und ermöglicht erst die Nachvollziehbarkeit von Entwicklungsbeschreibungen. Es würde nicht ausreichen, auf Anhänge oder Daten im Internet zu verweisen. Der Bericht sollte aus einem Guss bestehen und für sich selbst lesbar und nachvollziehbar sein. Er stellt damit auch eine Ergänzung zu reinen Kennzahlendarstellungen etwa für die Zwecke der Mittelverteilung dar.

Aufbau vielfältig nutzbarer  
Datenbanken mit individuellen  
Zugangsrechten

**Empfehlung 5: Die Hochschulen sollten einen Datenpool aufbauen, der für interne und externe Zwecke genutzt werden kann.**

Die Hochschule kann für die verschiedenen inhaltlichen Felder der Hochschulaktivitäten eigenständige Module entwickeln, die auch für Entscheidungshilfen und Steuerung intern verwandt werden. Alle Informationen, die in der Hochschule für die Leitungs- und Entscheidungsebene erarbeitet werden (Daten über Ressourcen und Leistungsdaten), sollten nach unterschiedlichen Zugangsrechten intern eingesetzt werden. Auf dieser Basis sollten auch die externen Berichtsmodule erstellt werden. Dabei stehen dem Ministerium auch nur die für die externen Zwecke benötigten Daten zur Verfügung. Das Controlling der Hochschulen sollte sich dazu eines hochschulinternen verfügbaren Data Warehouse bedienen, das Daten über Ressourcen (Finanzen) ebenso einbezieht wie Leistungsdaten.

Hochschulinterner Datenpool für ad  
hoc-Berichte

**Empfehlung 6: Für unvermeidbare ad hoc-Berichte sind Daten und Informationen aus dem hochschulinternen Datenpool zu verwenden.**

Auch bei einem klar strukturierten internen und externen Berichtswesen sind ad hoc-Anforderungen nicht vollständig zu vermeiden. Dabei sollte es aber auch auf einen vertretbaren Aufwand ankommen. Es ist legitim, wenn Hochschulen Daten und Informationen so weiter reichen, wie sie – über die externen Berichte hinaus – bereits in einem Datenpool vorliegen; laufende aufwändige Neuerhebungen sind zu vermeiden.

Vergleichbarkeit durch feste  
Standards

**Empfehlung 7: Daten, Kennzahlen, Indikatoren sollten für alle Berichte nach festen Standards für Vergleiche und in der gleichen Form dargestellt werden.**

Eine Standardisierung ist unvermeidlich, wenn die Daten zuverlässig die Steuerung etwa der Mittelverteilung unterstützen sollen. Das gilt umso mehr, wenn Leistungsdaten im Vergleich dargestellt

werden. Von den Daten für die Hochschulstatistik angefangen, werden sich Darstellungen von Daten immer an gleichen Definitionen und Stichtagen ausrichten müssen, sonst entstehen Vertrauensverlust und erheblicher Aufwand von Erläuterungen. Auf der anderen Seite stehen die Daten unter einer besonderen Qualitätskontrolle, wenn sich auf deren Basis Entscheidungen in der Hochschule legitimieren müssen. Dies spricht für eine einheitliche Verwendung wie auch für eine strenge hochschulinterne Qualitätskontrolle.

**Empfehlung 8: Die Berichte an externe Stakeholder sind adressat(inn)enspezifisch modular aufzubauen, entsprechend dem spezifischen Informationsbedarf.**

Nicht alle Module stehen für alle Stakeholder zur Verfügung. Vor allem die Berichte an das Finanzministerium und auch der Bericht an den Landtag stehen in einem spezifischen Bedarfsumfeld, das auch eigenständige Elemente von Berichten erfordert. Im Finanzbereich ist es die Verknüpfung mit den Ausgaben, im Parlament die Erfolge auf die Ressourcen bezogen und die Möglichkeiten der Vergleiche zwischen den Hochschulen über die Steuerung hinaus. Für den Bericht an die Öffentlichkeit stehen wiederum andere Interessen im Vordergrund, wie etwa die Verbreitung spezifischer Botschaften (Hochschulmarketing) oder die Herausstellung besonderer Einzelaktivitäten.

**Empfehlung 9: Die Berichte der Hochschule für externe Stakeholder sind nach einer Informationspyramide aufgebaut: von den hochschulinternen Berichten für Entscheidungshilfe und Steuerung der Hochschulorgane ausgehend als Basis bis hin zur abstrakten Öffentlichkeit nimmt die Detailtiefe nach oben ab.**

Mit der Informationspyramide und der damit verbundenen Informationsdichte soll die Eigenschaft der Berichte als spezifische, auf die jeweiligen Interessent(inn)en zugeschnittene Information dargestellt werden. Zugleich stehen die für die Berichte aufbereiteten Informationen nicht allen gleichermaßen zur Verfügung. Damit wird auch die Möglichkeit unterschiedlicher Darstellungen gleicher Sachverhalte eröffnet.

**Empfehlung 10: Der Gesamtumfang eines Berichts an das Ministerium sollte knapp und lesbar sein, empfohlen wird ein Umfang von maximal 20 Seiten der gedruckten Ausgabe.**

Zahlreiche Analysen belegen den Zusammenhang von Standard-Berichten und ihrer Lesbarkeit nach ihrem Umfang. Je kürzer die Berichte ausfallen, desto eher werden sie gelesen. Dabei steht allerdings ein Minimum an inhaltlicher Beschreibung auf dem Spiel, das auch mit kurzen Berichten erfüllt werden muss. Eine Kurzform der Berichte verringert auch den Aufwand und zwingt zur Darstellung des Wesentlichen.

**Empfehlung 11: Der Bericht sollte wie meist üblich und entsprechend der bisherigen Praxis jährlich erstellt werden.**

Jahresberichte sind schon in den öffentlichen Einrichtungen wegen der meist jährlichen Haushaltsbeschlüsse sinnvoll. Auch wenn derzeit die Doppelhaushalte häufiger umgesetzt werden, sind jährliche Berichte auch in Unternehmen aus unternehmensrechtlichen Zusammenhängen üblich. Zumeist wird auch die Finanzsteuerung intern und extern an die Jährlichkeit geknüpft. Ob dann das Kalenderjahr, das Geschäftsjahr oder Haushaltsjahr zusammenfallen müssen oder der Semesterrhythmus ein anderes Jährlichkeitsprinzip wie etwa 1.4. bis 31.3. nahe legen, wäre dann noch zu

Bedarfsspezifische  
Informationsaufbereitung

Informationspyramide

Knapper Umfang

Jährliche Berichterstattung

prüfen. Die Schwierigkeit dabei ist, dass die Zeiten der Lehrveranstaltungen in den Hochschulen nicht einheitlich sind und auch bei starker internationaler Ausrichtung flexibel gehandhabt werden.

Online-Veröffentlichung und  
-verknüpfung

**Empfehlung 12: Die gedruckte Fassung eines Berichts sollte immer noch der Maßstab für die Gestaltung des Berichtes sein. Dennoch sind die Berichte nicht nur im Netz zur Verfügung zu stellen, sondern durch nur im Netz verfügbare Informationen zu verknüpfen und ergänzen.**

Die Alltagspraxis zeigt, dass viele Nutzer(innen) von Texten aus dem Internet diese zur persönlichen Nutzung ausdrucken. Dieses Verhalten mag sich in Zukunft ändern, derzeit entspräche aber eine allein auf Basis des Internets aufgebaute Struktur nicht den praktizierten Bedürfnissen. Dennoch bietet schon heute das Internet die Möglichkeit, durch Verweise und Verlinkung der Texte auf weitergehende Informationen, auch Daten und Kennzahlen oder Indikatoren, zu verweisen und damit den Bericht wesentlich zu vertiefen. Diese Möglichkeit spricht zudem für den oben bereits vorgeschlagenen Weg einer Minimierung des Aufwandes und auch des Umfangs der Berichte.

Vergangenes und kommendes  
Geschäftsjahr als zeitliche  
Bezugspunkte

**Empfehlung 13: Die Jahresberichte sollten sich ähnlich wie Geschäftsberichte (Lagebericht) auf das vergangene Jahr beziehen und zugleich die Perspektive des kommenden Jahres einbeziehen.**

Der Inhalt muss stringent eingegrenzt werden, wenn die Aussagen klar auf einen Zeitraum beschränkt werden, frühere Ereignisse gehören nicht mehr in diese Darstellung. Die Perspektive für das folgende Jahr sollte dagegen immer einbezogen sein, um nachvollziehbar zu machen, an welchen Stellen besondere Aktivitäten zu erwarten sind und wie sich die Hochschule gegenüber Stärken und Schwächen verhält. Über mehrere Jahre entsteht so ein Bild, ob die Planung realistisch war und das Hochschulmanagement konsequent strategisch handelt.

Einheitliche Grobgliederung,  
hochschulspezifische  
Feingliederung

**Empfehlung 14: Der Aufbau eines Berichts sollte in der Grobgliederung gleich sein, in der Feingliederung hochschulspezifisch. Die Grobgliederung muss die Aufnahme aller Aufgabenbereiche entsprechend der Informationspflicht des HSG ermöglichen.**

Die Grobgliederung erhöht die Vergleichbarkeit der Berichte. Die Feingliederung ermöglicht die Beschreibung der spezifischen Profilelemente. Die Hochschulen müssen der Informationspflicht nach § 3 (1) HSG nachkommen. Damit sind sie aufgefordert, zu allen dort benannten Aufgabenbereichen zu berichten. Das sollte in der Grobgliederung durch entsprechende Überschriften zum Ausdruck kommen. Eine mögliche Struktur könnte sein:

- a) Executive Summary,
- b) Studium, Lehre, Weiterbildung,
- c) Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs,
- d) Kooperationen, Wissenstransfer,
- e) Qualitätsentwicklung in Lehre, Forschung und Dienstleistung,
- f) Förderung der Vielfalt,
- g) Hochschulentwicklungsplanung und Finanzplanung.

In dieser Struktur können die weiteren übergreifenden Themen wie Internationalisierung, interne Strukturen und Prozesse, Marketing den Bereichen zugeordnet oder auch als besondere Punkte hervorgehoben werden. Unter „Vielfalt“ soll hier die Aktivität sowohl der Genderorientierung, der Familienfreundlichkeit, aber auch die unterschiedlichen Voraussetzungen von Studierenden und Personal bei wachsender Internationalisierung zusammengefasst werden.

## 4.2 EMPFEHLUNGEN FÜR INDIKATOREN UND KENNZAHLEN

Wie die Beispiele zeigen, stellen die Indikatoren, Kennzahlen, Daten eine zentrale Basis für jedes Berichtswesen dar. Aus den Beispielen der verschiedenen (Bundes-)Länder kann gefolgert werden, dass die Kennzahlen und Indikatoren vorrangig aus dem Bedarf der Steuerung abgeleitet werden müssen. Soweit die Länder Instrumente der Finanzzuweisung auf der Basis von Indikatoren entwickelt haben, stellen diese dort eingesetzten Indikatoren die wesentliche Grundlage für die Daten, Kennzahlen und Indikatoren im Berichtssystem dar. Auf diese Weise werden zugleich vergleichbare Datenbestände geschaffen, die innerhalb eines Landes einen Vergleich der Hochschulen zulassen. Entscheidend sind die Indikatoren für eine Mittelverteilung. Eine formelgebundene Mittelverteilung soll eine objektivierbare Basis besitzen, die für alle Hochschulen gleichermaßen akzeptabel und valide ist. Werden Haushaltsmittel auf dieser Basis verteilt, dann stellen diese Indikatoren gleichzeitig eine Grundlage dar für Vergleiche zwischen den Hochschulen.

Aus Steuerungsbedarf  
abgeleitet

Objektivierbare Basis

Aber die Mittelverteilung eines Landes ist nur ein Instrument der Steuerung. Das zweite wichtige Steuerungsinstrument sind die Zielvereinbarungen. Auch über Zielvereinbarungen lassen sich Budgets der Hochschulen regeln. Wie die Beispiele Hessen und Österreich zeigen, bestehen dafür allerdings sehr unterschiedliche Ansätze. Ist in Hessen die Zielvereinbarung ein Instrument für besondere Leistungen und die damit verbundenen Budgetanteile und erst in zweiter Linie eine Basis für die Planungsgrößen des Budgets, liegen in Österreich Leistungsvereinbarung und Budget in einem direkten Zusammenhang. In einem solchen Fall benötigen beide Seiten, die Hochschulen wie der Staat, eine gemeinsame Datenbasis, auf deren Grundlage dann Budgets verhandelbar sind. In Hessen wird dazu eine *Balanced Scorecard* auf der Landesebene genutzt, die Daten aus den Hochschulen sammelt. *Balanced Scorecard* oder Wissensbilanz bieten den Vorteil, dass sie für alle Hochschulen eine vergleichbare, das heißt auf der gleichen Informationsbasis aufbauende Grundlage für die Steuerung und die Verhandlungen darstellen. Die verschiedenen Indikatoren stehen nicht isoliert, sondern in einem Kontext eines übergeordneten Feldes, das von dem Profil der jeweiligen Hochschule geprägt wird. Die BSC und vor allem die Wissensbilanz stellen allerdings die Hochschulen vor hohe und arbeitsaufwändige Herausforderungen. Es steht noch dahin, ob das Ergebnis den Aufwand rechtfertigt.

Zielvereinbarungen als  
Steuerungsinstrument

Alternativ stehen die Beispiele in Brandenburg und in Niedersachsen für ein konzentriertes, auf die Bedürfnisse der Steuerungsinstrumente weitgehend reduziertes Berichtswesen. In Brandenburg werden die Indikatoren teilweise vergleichbar, teilweise nach den Prioritäten der Hochschulen in den Haushaltsplan eingestellt und mit sogenannten Produktbeschreibungen verknüpft, die wieder eine qualitative Dimension hinzufügen. Das Beispiel Niedersachsen beschreibt ein Konzept für ein minimales Kennzahlenset, das sich auf die monetären und nicht-monetären Kennzahlen beschränkt. Es bedient die steuerungsrelevanten Informationen der Mittelverteilung und darüber hinaus die weiteren Informationsbedarfe anderer Steuerungsinstrumente.

Welche Indikatoren für ein Berichtswesen in Sachsen-Anhalt empfohlen werden können, dafür bietet der Vergleich einige Anhaltspunkte und auch Alternativen. Nach dem Gesichtspunkt des minimalen Aufwands könnten die Kennzahlen des brandenburgischen oder niedersächsischen Modells übernommen werden. Dagegen steht das österreichische Modell der Wissensbilanz für

Nachahmungsempfehlungen

ein umfassendes Konzept der externen Steuerung. Das Beispiel Hessen versucht mit der *Balanced Scorecard* ebenfalls vergleichbare Daten über die unmittelbaren Bedarfe der Mittelverteilung hinaus zusammen zu tragen.

Das geeignete Set für Indikatoren und Kennzahlen kann an dieser Stelle nicht entwickelt werden. Dafür können aber weitere Empfehlungen zur Auswahl an dieser Stelle festgehalten werden:

Relevanz bestimmt Auswahl

**Empfehlung 15: Vorrangig für die Auswahl von Indikatoren und Kennzahlen ist der Einsatz der Steuerungsinstrumente, insbesondere für die Mittelverteilung.**

Eine AG des Ministeriums hat in einem vorläufigen Arbeitspapier<sup>27</sup> bereits Indikatoren für eine zukünftige Mittelverteilung vorgeschlagen, die eine Basis für ein Berichtswesen darstellen können.

Lehre, Studium, Weiterbildung	Forschung	Gleichstellung
Studienanfänger 1. FS	Drittmittel, Transfer	Anzahl Studentinnen
Studierende in RSZ	Transfer (FH)	weibliches wiss./künstl. Personal
Absolventen	Promotionen	
Ausländische Studierende	Habilitationen	
Weiterbildung	Juniorprofessuren	

Vergleichbarkeit gewährleisten

**Empfehlung 16: Die Auswahl der Indikatoren sollte Vergleiche ermöglichen und daher bereits bestehende Standards berücksichtigen.**

Für die Mittelverteilung, aber für weitere Produktbeschreibungen etwa als Basis der Zielvereinbarungen sind vergleichbare Daten unverzichtbar. Dafür bieten sich Daten an, die bereits aufgrund ihrer Nutzung in einem überregionalen Kontext eine hohe Standardisierung erreicht haben. Solche Daten sind weitgehend in den Beispielen im Rahmen der Mittelverteilung verwendet. Allerdings stehen Indikatoren wie Weiterbildung oder Transfer immer noch unter dem Vorbehalt eindeutiger Definitionen und damit auch der Erfassung.

Möglichkeit hochschulspezifischer Bewertung

**Empfehlung 17: Für den Vergleich von quantitativen Kennzahlen oder Daten sollten wie oben beschrieben weitgehend standardisierte Indikatoren verwendet werden. Wenn die Indikatoren darüber hinaus gehen, sollte die Möglichkeit hochschulspezifischer Bewertung und Beschreibung gegeben sein.**

Für den Vergleich von standardisierten Daten sollten die Zahlengrößen für sich aussagefähig sein. Je größer der Bogen an Daten gespannt wird, desto höher sind die Abweichungen und auch die Probleme für eine Vergleichbarkeit. Beispiele hierfür können der Studienabbruch oder der Studienerfolg sein. Für eine solide Einschätzung können einfach beschreibbare Daten (wie etwa der Schwund zwischen dem 1. und 2. Fachsemester) nicht mehr ausreichen, es bedarf der Interpretationen oder weiterer Daten. Für den Studienerfolg werden häufig Absolvent(inn)enbefragungen herangezogen, die sich zumeist einer vergleichenden zahlenmäßigen Basis entziehen.

<sup>27</sup> Entwurf Arbeitspapier LOM, Stand 19.3.10.

**Empfehlung 18: Für die Beschreibung der Leistungen der Hochschulen müssen unterschiedliche Dimensionen berücksichtigt werden. Auch hierfür sind die Steuerungsrelevanz und der damit verbundene Aufwand ein Auswahlkriterium.**

Hochschulleistungen in ihrer jeweiligen Dimension beschreiben

Für Brandenburg sind die Dimensionen Lehre, Forschung und Dienstleistungen zur Grundlage der Indikatoren und der Produktbeschreibungen im Haushalt genommen worden. In Niedersachsen sind es die monetären und nicht-monetären Kennzahlen. Mit den Beispielen in Hessen und Österreich gehen die Dimensionen darüber hinaus. Für Sachsen-Anhalt wäre fraglich, ob die bestehenden Steuerungsinstrumente und die darüber hinausgehenden Bedarfe den Aufwand rechtfertigen. Eine Variante könnte es sein, die Dimensionen, die sich etwa aus der Wissensbilanz anbieten, zur Grundlage einer Systematik fortzuentwickeln und auf dieser Basis ein eigenes, auch mit geringerem Aufwand produzierbares Set zu entwickeln.

Für Sachsen-Anhalt könnten als Alternative die Dimensionen Finanzen, Prozesse, Potenzial und Markt sinnvolle Unterscheidungskriterien sein. Eine solche Darstellung könnte zum Beispiel u. a. folgende quantitative Kennzahlen enthalten, die qualitativ zu bewerten sind:

Dimension Finanzen	Dimension Prozesse	Dimension Potenzial	Dimension Markt
Ausgaben/Personalstelle	Studiendauer/Durchschnitt	Anzahl Mitarbeiter(innen) (m/w), nach DL, Lehre/Forschung	Drittmittel/ Professur
Ausgaben/Studierende	Studienanfänger(innen)/Studierende	befristet/ unbefristet	Studierende/qm
Einnahmen/Personalstelle	Studienanfänger(innen)/Personalstelle	aus Drittmitteln Beschäftigte	Abschlussprüfungen/Jahr
Kosten/Studierende	DL-Personal/ Lehrpersonal	Flächen, Räume	Veranstaltungen
...	Absolvent(inn)en	Buch-, Medienbestand	Weiterbildungsangebote
	...	Patente	...
		Publikationen	
		...	



Anhang Anhang Anhang Anhang Anhang Anhang

# Anhang

**Tabelle 18: Mittelzuweisungsmodell des Landes Brandenburg**

Grundzuweisung		Leistungsbezogene Zuweisung	Zuweisung für Strukturentwicklung
78% des Haushaltsvolumen		20% des Haushaltsvolumen	2% des Haushaltsvolumen
Definition			
<b>aufgabenbezogene Basisfinanzierung</b> (differenziert nach nachfrageunabhängiger und nachfrageabhängiger Finanzierung)	<b>profilbezogene Sondertatbestände</b>	<b>Finanzierung nach Standard-Leistungsindikatoren</b>	<b>Strukturpool, Zielvereinbarungen</b>
Indikatoren			
<b>Indikatoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl d. Professor(inn)en</li> <li>• Anzahl der Juniorprofessuren</li> <li>• Anzahl der Studierenden in der Regelstudienzeit</li> </ul>	keine: Pauschalzuweisung wird zwischen dem Ministerium und den Hochschulen vereinbart	<b>Kennzahlen:</b> Lehre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolvent(inn)en</li> </ul> Forschung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drittmittel</li> </ul> Nachwuchsförderung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotionen</li> </ul> Chancengleichheit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Studienanfängerinnen</li> <li>• Anteil der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen</li> <li>• Anteil der Professorinnen</li> </ul> Internationalisierung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ausländische Studierende</li> </ul>	keine: wird per Zielvereinbarung vergeben; Ausrichtung auf Profil- und Strukturentwicklung

Eigene Darstellung CHE Consult 2010

Tabelle 19: Inhaltsverzeichnis des Rechenschaftsberichts der Stiftungsuniversität Göttingen 2008

<b>Berichtserstattung zum Wissenschaftsjahr 2008</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschung</li> <li>• Studium und Lehre</li> <li>• Internationale Kooperationen</li> <li>• Transfer und Marketing</li> <li>• Namen und Auszeichnungen</li> <li>• Aufsichtsorgane und Präsidium</li> <li>• Einrichtungen und Verwaltung</li> <li>• Verwendung der Studienbeiträge</li> </ul>
<b>Stiftungsrat und Präsidium</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stiftungsrat und Stiftungsausschüsse</li> <li>• Präsidium und Ressorts in 2008</li> </ul>
<b>Zielvereinbarung 2005–2008</b>
<b>Berufungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Berufungen des Jahres 2008</li> <li>• Juniorprofessuren</li> </ul>
<b>Wirtschaftliche Situation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über die wirtschaftliche Situation</li> <li>• Risikobericht</li> <li>• Gewinn- und Verlustrechnung</li> <li>• Bilanz</li> <li>• Vermögens- und Kapitalstruktur mit Kapitalflussrechnung</li> <li>• Kennzahlen</li> </ul>
<b>Grund- und Leistungsdaten 2008</b>
Eigene Darstellung CHE Consult 2010

Tabelle 20: Inhaltsverzeichnis des Lageberichts der Universität Oldenburg 2008

<b>1. Überblick wirtschaftliche Lage:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsplan</li> <li>• Finanzplan</li> </ul>
<b>2. Universität</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschung</li> <li>• Einwerbung von Drittmitteln</li> <li>• Strukturplanung und Zielvereinbarungen</li> <li>• Berufsmanagement</li> <li>• Lehre</li> <li>• Studienbeiträge</li> <li>• Bachelor/Master-Umstellung</li> <li>• Qualitätssicherung/Akkreditierung</li> <li>• Studierendenzahlen</li> <li>• Hochschulpakt 2020</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Gleichstellung</li> <li>• Neuorganisation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilbildung und Organisationsstruktur</li> <li>• Hochschuldidaktik</li> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Neubau eines Tierhauses</li> <li>• Neubau für das Forschungszentrum Neuro-Sensorik und Sicherheitskritische Systeme</li> <li>• Sanierung und Optimierung der Wärmeerzeugungsanlage für den Campus Uhlhornsweg</li> <li>• Sanierung des Rechenzentrums</li> <li>• Kleine Neu-, Um- und Erweiterungsbauten</li> <li>• Bauunterhaltung</li> <li>• Energie</li> </ul>
<b>3. Risikobericht</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschung</li> <li>• Lehre</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Infrastruktur</li> </ul>
<b>4. Prognosebericht</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschung</li> <li>• Einwerbung von Drittmitteln</li> <li>• Nachwuchsförderung</li> <li>• Lehre</li> <li>• Hochschulpakt 2020</li> <li>• Qualitätssicherung/Akkreditierung</li> <li>• Studienbeiträge</li> <li>• Gleichstellung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Weiterbildungsschwerpunkte</li> <li>• Einwerbung von Drittmitteln</li> <li>• Infrastruktur</li> </ul>
Aufbau und Gliederung der Universität Oldenburg
Eigene Darstellung CHE Consult 2010

Tabelle 21: Parameter der formelgebundenen Mittelvergabe in Niedersachsen<sup>28</sup>

Leistungs- und belastungsorientierte Parameter	Definition	Gewichtung
<b>Bereich Lehre</b>		
eingeschriebene Studienanfänger(innen)	Anzahl der im ersten Fachsemester (ab 2008 erstes Hochschulsesemester) eingeschriebenen Studierenden geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	21%
mit Regelstudienzeit (RSZ) gewichtete Absolvent(inn)en	Anzahl der gewichteten Absolvent(inn)en geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	75%
Bildungsausländer	Anzahl der Bildungsausländer(innen) geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	2%
ins Ausland gehende Studierende	Anzahl der ins Ausland gehenden Studierenden geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	2%
<b>Bereich Forschung</b>		
Drittmittel <sup>29</sup>	Anteil der Drittmittelträge gem. Jahresabschluss einer Universität in einer FG an den gesamten Drittmittelträgen der FG in Niedersachsen	74%
Promotionen	Anzahl der Promotionen geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	24%
Humboldt-Stipendiat(inn)en und Preisträger(innen)	Anzahl der Alexander von Humboldt-Stipendiat(inn)en und -Preisträger(innen) des aufnehmenden Gastinstitutes einer Universität in Niedersachsen geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	2%
<b>Bereich Gleichstellung<sup>30</sup></b>		
weibliches wissenschaftliches Personal	Anzahl der Professorinnen und des weiteren weiblichen wissenschaftlichen Personals geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	20%
neu ernannte Professorinnen	Anzahl der neu ernannten Professorinnen geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	40%
Promotionen	Anzahl der Promotionen von Frauen geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	20%
Absolventinnen	Anzahl der Absolventinnen geteilt durch deren Gesamtzahl über Niedersachsen	20%

Eigene Darstellung CHE Consult 2010

<sup>28</sup> Der Bereich Lehre ist für Universitäten und Fachhochschulen gleich.

<sup>29</sup> An den Fachhochschulen wird für den Bereich Forschung ausschließlich der Anteil der Drittmittelträge gemäß Jahresabschluss einer Fachhochschule in einer Fächergruppe an den gesamten Drittmittelträgen der Fächergruppe in Niedersachsen erhoben.

<sup>30</sup> Für die Fachhochschulen werden für diesen Bereich keine Promotionen einbezogen. Die Gewichtung verschiebt sich entsprechend: Weibliches wissenschaftliches Personal: 30%, neu ernannte Professorinnen (40%) und Absolventinnen (30%).

## PUBLIKATIONEN UND QUELLENANGABEN

BETRIEBSANWEISUNG FÜR DIE HOCHSCHULEN IN STAATLICHER TRÄGERSCHAFT DES LANDES NIEDERSACHSEN (2003): Verfügbar unter: [http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C1931775\\_L2o.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C1931775_L2o.pdf).

BRANDENBURGISCHER HAUSHALTSPLAN (2010): Verfügbar unter: [http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Entwurf\\_EP%2006a%20-%20Beilage%20-%20Ministerium%20of%20C3%BCr%20Wissenschaft%20C%20Forschung%20und%20Kultur.pdf](http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Entwurf_EP%2006a%20-%20Beilage%20-%20Ministerium%20of%20C3%BCr%20Wissenschaft%20C%20Forschung%20und%20Kultur.pdf).

BRANDENBURGISCHES HOCHSCHULGESETZ/BBGHG (2008): Verfügbar unter: <http://www.mwfk.brandenburg.de/media/lbm1.a.1494.de/Hochschulgesetz2008.pdf>, (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

BRANDENBURGISCHES MINISTERIUM FÜR FINANZEN (2007): Haushaltsplan 2008/2009; Verfügbar unter: <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/bb2.c.423109.de>, (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

BUNDESGESETZBLATT FÜR DIE REPUBLIK ÖSTERREICH (2006): Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Wissensbilanz (Wissensbilanz-Verordnung – WBV), Verfügbar unter: [http://www.bmwf.gv.at/uploads/tx\\_bmwfcontent/wbv.pdf](http://www.bmwf.gv.at/uploads/tx_bmwfcontent/wbv.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

CARL VON OSSIETZKY UNIVERSITÄT OLDENBURG (2008): Lagebericht 2008; Verfügbar unter: <http://www.uni-oldenburg.de/praesidium/controllers/download/Lagebericht2008.pdf>, zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

GEMEINSAME ERKLÄRUNG DER REGIERUNG DES LANDES BRANDENBURG UND DER BRANDENBURGISCHEN LANDESREKTORENKONFERENZ (HOCHSCHULPAKT) (2004 BIS 2010): Verfügbar unter: <http://www.mwfk.brandenburg.de/media/1494/Hochschulpakt.pdf>, (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

GESETZ ZUR SICHERSTELLUNG DER CHANCENGLEICHHEIT AN HESSISCHEN HOCHSCHULEN (2008): Verfügbar unter: [http://www.fh-frankfurt.de/de/media/abteilung\\_s/studienbeitraege/gesetz\\_zur\\_chancengleichheit\\_an\\_hess\\_hochschulen.pdf](http://www.fh-frankfurt.de/de/media/abteilung_s/studienbeitraege/gesetz_zur_chancengleichheit_an_hess_hochschulen.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

HAUSHALTSPLAN HESSEN (2010): Verfügbar unter: [http://www.hmdf.hessen.de/irj/HMdf\\_Internet?cid=od5e1734e99988a4fad3fc732cca0b57](http://www.hmdf.hessen.de/irj/HMdf_Internet?cid=od5e1734e99988a4fad3fc732cca0b57), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

HENER, YORCK/ZIEGELE, FRANK/MÜLLER, ULRICH (2007): Evaluierung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung an der TU Dresden“. CHE-Arbeitspapier Nr. 84.

HIS (2007): Handbuch Hochschulkennzahlen Niedersachsen. Ergebnisse des Pilotprojekts Berichtswesen. Projektbericht März 2007.

HOCHSCHULGESETZ DES LANDES SACHSEN-ANHALT/HSG LSA (2004): Verfügbar unter: [http://st.juris.de/st/HSchulG\\_ST\\_rahmen.htm](http://st.juris.de/st/HSchulG_ST_rahmen.htm), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

HOCHSCHULOPTIMIERUNGSKONZEPT DES LANDES NIEDERSACHSEN (2003): Verfügbar unter: [http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2536513\\_L2o.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2536513_L2o.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

HOCHSCHULSTATISTIKGESETZ/HSTATG: (1990 [zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 25. Juni 2005 (BGBl. I S. 1860])

HESSISCHES HOCHSCHULGESETZ UND GESETZ ZUR ÄNDERUNG DES TUD-GESETZES SOWIE WEITERER RECHTSVORSCHRIFTEN/HHG (2009): Verfügbar unter: [http://www.hessen.de/irj/servlet/prt/portal/prtroot/slimp.CMReader/HMWK\\_15/HMWK\\_Internet/med/594/5942de1d-cbd9-521f-012f-31e2389e4818,22222222-2222-2222-2222-222222222222](http://www.hessen.de/irj/servlet/prt/portal/prtroot/slimp.CMReader/HMWK_15/HMWK_Internet/med/594/5942de1d-cbd9-521f-012f-31e2389e4818,22222222-2222-2222-2222-222222222222).

JAHRESBERICHT DER LEIBNIZ UNIVERSITÄT HANNOVER (2008): Verfügbar unter: [http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/webredaktion/universitaet/publikationen/jahresbericht/jahresber\\_o8.pdf](http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/webredaktion/universitaet/publikationen/jahresbericht/jahresber_o8.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

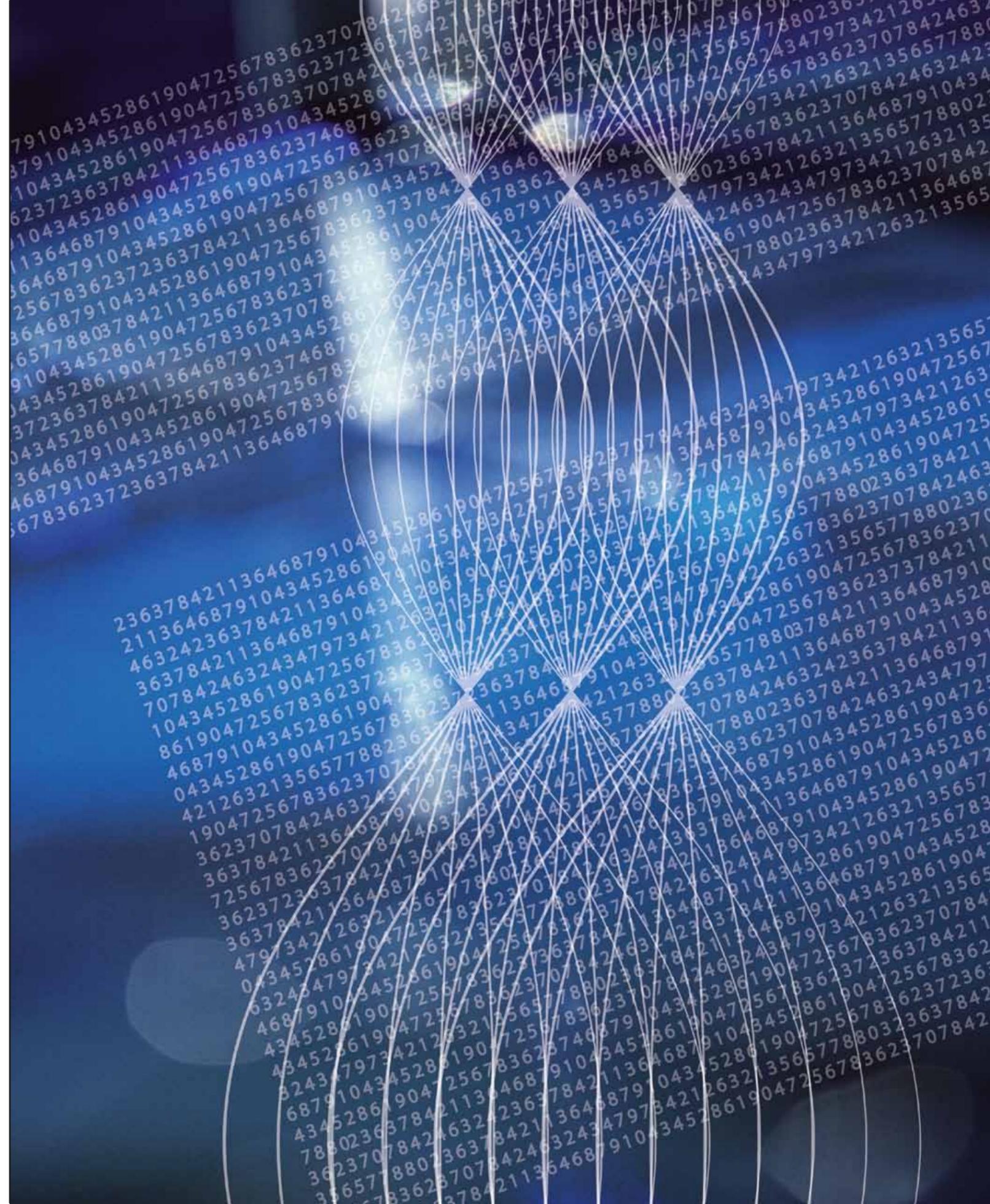
KOCH, GÜNTER (2004): Die Wissensbilanz in der Praxis. Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources, 12/2004; Verfügbar unter: [http://www.execupery.eu/dokumente/Personalwirtschaft\\_Artikel.pdf](http://www.execupery.eu/dokumente/Personalwirtschaft_Artikel.pdf).

LANGER, MARKUS/ZIEGELE, FRANK (2005): Entwicklung eines Monitoring-Systems für das Hochschulsystem Mecklenburg-Vorpommerns. CHE-Arbeitspapier Nr. 64.

LEISTUNGSORIENTIERTE HAUSHALTSWIRTSCHAFT NIEDERSACHSEN (LOHN) (2000): Verfügbar unter: [http://www.mf.niedersachsen.de/live/live.php?navigation\\_id=1009&psmand=5](http://www.mf.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=1009&psmand=5), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

NACHTRÄGE ZUR ZIELVEREINBARUNG 2005 BIS 2008 ZWISCHEN DEM NIEDERSÄCHSISCHEN MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR UND DER CARL VON OSSIETZKY UNIVERSITÄT OLDENBURG (2004): Verfügbar unter: <http://www.uni-oldenburg.de/praesidium/23101.html>, (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).

- NIEDERSÄCHSISCHES HOCHSCHULGESETZ/NHG (2007): Verfügbar unter: [http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C43064554\\_L2o.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C43064554_L2o.pdf).
- NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR (2003): Hochschuloptimierungskonzept (Hok): Beiträge der Hochschulen zur Haushaltskonsolidierung sowie zur Umstrukturierung, Verfügbar unter: [http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2536513\\_L2o.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2536513_L2o.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).
- RAHMENZIELVEREINBARUNGEN ZUR SICHERUNG DER LEISTUNGSKRAFT DER HOCHSCHULEN IN DEN JAHREN 2006–2010 (HOCHSCHULPAKT HESSEN) (2005): Verfügbar unter: [http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/zv/Doku/HE\\_HSPaktHessen\\_Pakt2006.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/zv/Doku/HE_HSPaktHessen_Pakt2006.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).
- RECHENSCHAFTSBERICHT DES PRÄSIDIUMS DER GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN (2008): Verfügbar unter: [www.uni-goettingen.de/en/106362.html](http://www.uni-goettingen.de/en/106362.html), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).
- REKTORATSBERICHT DER MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG (2008): Verfügbar unter: <http://wcms-neu1.urz.uni-halle.de/download.php?down=9860&elem=2013472>.
- REKTORATSBERICHT DER OTTO-VON-GUERICKE-UNIVERSITÄT MAGDEBURG (2008): Verfügbar unter: [http://www.uni-magdeburg.de/unimagdeburg\\_media/reaktorat/rbo8.pdf](http://www.uni-magdeburg.de/unimagdeburg_media/reaktorat/rbo8.pdf).
- REKTORATSBERICHT DER FACHHOCHSCHULE MAGDEBURG-STENDAL (2008): Verfügbar unter: [http://www.hs-magdeburg.de/hochschule/leitung/Rektorsbericht\\_2008\\_11-03-2009.pdf](http://www.hs-magdeburg.de/hochschule/leitung/Rektorsbericht_2008_11-03-2009.pdf).
- SCHLATTAU, EVAMARIA (2006): „Wissensbilanzierung an Hochschulen, Ein Instrument des Hochschulmanagements“, Working Paper Series, Number 30, Fachhochschule des bfi Wien, Oktober, Verfügbar unter: <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publicationen/Workingpapers/Wissensbilanzierung-an-Hochschulen>.
- VERORDNUNG ÜBER DAS FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN DER STAATLICHEN HOCHSCHULEN IN HESSEN (HOCHSCHULNANZVERORDNUNG - HFVO) (2009): Verfügbar unter: <http://beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-HESHFVO>.
- ZIEGELE, FRANK (2003): Das Berichtswesen im Verhältnis Staat-Hochschulen in Brandenburg: Bestandsaufnahme, Soll-Konzept, Vorschläge zur Weiterentwicklung. CHE-Arbeitspapier Nr. 47.
- ZIEGELE, FRANK/BRANDENBURG, UWE/HENER, YORCK (2008): Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen, CHE-Arbeitspapier Nr. 105.
- ZIELVEREINBARUNG ZWISCHEN DEM KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT UND DER HOCHSCHULE MAGDEBURG-STENDAL (FH) (2005): Verfügbar unter: [http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek\\_Bildung\\_und\\_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung\\_2006ff\\_HMd.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Bildung_und_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung_2006ff_HMd.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).
- ZIELVEREINBARUNG ZWISCHEN DEM KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT UND DER MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG (2005): Verfügbar unter: [http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek\\_Bildung\\_und\\_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung\\_2006ff\\_MLU.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Bildung_und_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung_2006ff_MLU.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).
- ZIELVEREINBARUNG ZWISCHEN DEM KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT UND DER OTTO-VON-GUERICKE-UNIVERSITÄT MAGDEBURG (2005): Verfügbar unter: [http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek\\_Bildung\\_und\\_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung\\_2006ff\\_OGU.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Bildung_und_Wissenschaft/Zielvereinbarungen/Zielvereinbarung_2006ff_OGU.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).
- ZIELVEREINBARUNG ZWISCHEN DEM HESSISCHEN MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KUNST UND DER UNIVERSITÄT KASSEL FÜR DEN ZEITRAUM 2006 BIS 2010 (2006): Verfügbar unter: <http://cms.uni-kassel.de/unicms/uploads/media/Zielvereinbarung2006.pdf>, (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).
- ZIELVEREINBARUNG 2005 BIS 2008 ZWISCHEN DEM NIEDERSÄCHSISCHEN MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR UND DER CARL VON OSSIETZKY UNIVERSITÄT OLDENBURG (2004): Verfügbar unter: [http://www.uni-oldenburg.de/praesidium/download/zielvereinbarungen/Zielvereinbarung\\_Stand\\_150404.pdf](http://www.uni-oldenburg.de/praesidium/download/zielvereinbarungen/Zielvereinbarung_Stand_150404.pdf), (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).
- ZIELVEREINBARUNG ZWISCHEN DEM MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KULTUR DES LANDES BRANDENBURG UND DER EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT/ODER FÜR DIE JAHRE 2010 BIS 2012 (2009): Verfügbar unter: [http://www.mwfk.brandenburg.de/media/lbm1.a1491.de/ZV\\_Viadrina.pdf](http://www.mwfk.brandenburg.de/media/lbm1.a1491.de/ZV_Viadrina.pdf).
- ZUKUNFTSVERTRAG NIEDERSACHSEN (2005): Verfügbar unter: <http://nds.studieren.niedersachsen.de/de/sin/zukunftsvertrag.php>, (zuletzt abgerufen am 09.03.2010).





CHE Consult GmbH  
Verler Straße 6  
33332 Gütersloh  
[www.che.de](http://www.che.de)

Stand: 31.03.2010  
Redaktionell überarbeitet 27.10.2010



**wzw** wissenschaftszentrum  
sachsen-anhalt  
lutherstadt wittenberg

Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt  
Lutherstadt Wittenberg e.V.  
Schlossstraße 10  
06886 Lutherstadt Wittenberg  
[www.wzw-lsa.de](http://www.wzw-lsa.de)



**SACHSEN-ANHALT**