

Rahmenhandbuch

Neue Hochschulsteuerung in Sachsen

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Vorbemerkungen	I
1. Ziel und Rahmenbedingungen des Projekts	III
Teil II: Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen	V
A. Präambel	A-1
A.1. Zur Einführung einer Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen	A-1
A.2. Steuerungsanliegen des Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst	A-3
A.3. Die Besonderheiten von Hochschulen	A-6
A.4. Datenkatalog der sächsischen Hochschulen	A-11
B. Produktbildung	B-1
B.1. Aufgaben und Besonderheiten der Produktbildung an Hochschulen	B-1
B.2. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs	B-3
B.3. Produktbildung an Hochschulen	B-5
B.4. Die Produktgliederung der Hochschulen	B-5
B.5. Die Gliederung der internen Tätigkeiten und internen Projekten von Hochschulen	B-16
B.6. Nummerierung der Leistungen	B-18
C. Stundenrechnung	C-1
C.1. Stundenrechnung als Anforderung an die Neue Hochschulsteuerung	C-1
C.2. Methoden zum Stundenausweis im Rahmen des sächsischen Neuen Steuerungsmodells	C-3
D. Leistungsrechnung	D-1
D.1. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs	D-1
D.2. Besonderheiten der Leistungsrechnung an Hochschulen	D-2
D.3. Leistungen im Produktbereich „Forschung“	D-2
D.4. Leistungen im Produktbereich „Lehre“	D-3
D.5. Leistungen der internen Tätigkeiten und internen Projekte	D-10
E. Kostenrechnung	E-1
E.1. Kostenartenrechnung	E-2
E.2. Kostenstellenrechnung	E-4
E.3. Kostenträgerrechnung	E-9

F. Buchhaltung	F-1
F.1. Hauptbuchhaltung	F-1
F.2. Weitere Elemente der Buchhaltung	F-3
G. Berichtswesen im Rahmen des Controllings	G-1
G.1. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs	G-1
G.2. Besonderheiten der hochschulspezifischen Steuerung.....	G-3
G.3. Informationssystem und Berichtswesen	G-5
H. Zielvereinbarungen im Rahmen der Planung.....	H-1
H.1. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs	H-1
H.2. Hochschulinterne Zielvereinbarungen.....	H-2

Teil III: Anhang..... 1

1. Besonderheiten der künstlerischen Hochschulen im Zusammenhang mit der Neuen Hochschulsteuerung	2
1.1. Besonderheiten bei Größe und Struktur	3
1.2. Abgrenzung der Produktbereiche des Rahmenhandbuchs „Neue Hochschulsteuerung in Sachsen“	4
1.3. Besonderheiten der Leistungsrechnung	6
1.4. Besonderheiten im Zusammenhang mit der Kostenrechnung und Berichterstattung.....	7
2. Datenkatalog der sächsischen Hochschulen: Definition der Standardberichte.....	10
2.1. Vergleich Studienjahr und Geschäftsjahr	10
2.2. Zielorientierter Hochschulerfolgsbericht an das SMWK.....	11
2.3. Produktorientierter Leistungsbericht der Hochschulen an das SMF	19
2.4. Basiskennzahlen der Hochschulen in Sachsen.....	24
2.5. Bericht zur Stellenbewirtschaftung der Hochschulen an das SMWK	35

Teil I: Vorbemerkungen

1. Ziel und Rahmenbedingungen des Projekts

Das sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (SMWK) hat die HIS Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) Anfang des Jahres 2007 mit der Durchführung des Projekts „Unterstützung und Begleitung der Einführung einer Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen“ beauftragt. Mit diesem Projekt wird ein wesentlicher Teil der konzeptionellen Grundlagen für die Neue Hochschulsteuerung in Sachsen geschaffen, der sich an dem „Neuen Steuerungsmodell“ der sächsischen Staatsverwaltung (NSM) und den damit verbundenen grundlegenden Rahmenkonzepten des sächsischen Staatsministeriums der Finanzen (NSM-Rahmenhandbuch)¹ orientiert. Die einzelnen Teilbereiche und Instrumente der Neuen Hochschulsteuerung sind in diesem Projekt als Elemente eines Gesamtkonzepts für ein Hochschulcontrolling des Landes zu begreifen, das mit der hochschulinternen Steuerung sowie mit dem NSM verzahnt ist. Diese Grundlagen und ihre zukünftige Umsetzung an den Hochschulen bilden eine Voraussetzung für die Umsetzung des Sächsischen Hochschulgesetzes vom 10.12.2008 und die vom Gesetzgeber intendierte Stärkung der Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen.

Die Einführung der Neuen Hochschulsteuerung ist durch die Einführung geeigneter IT-Komponenten zu begleiten und zu unterstützen. Hier wird gegenwärtig unter Beteiligung der entsprechenden Ministerien durch das sächsische Staatsministerium der Finanzen (SMF) die landesweite Entscheidung für ein IT-Konzept vorbereitet. Für das SMWK und die Hochschulen ist dabei von besonderem Interesse, dass die IT-Konzeption des Landes die Anforderungen der Hochschulen und die besonderen Rahmenbedingungen der internen und externen Hochschulsteuerung hinreichend berücksichtigt. Die Anforderungen werden im NHS-IT-Rahmenkonzept gesondert dokumentiert.

Das NHS-Rahmenhandbuch umfasst folgende Fachkonzepte:

- Produktbildung,
- Stundenrechnung,
- Leistungsrechnung,
- Kostenrechnung,
- Buchhaltung,
- Berichtswesen im Rahmen des Controllings und
- Zielvereinbarungen im Rahmen der Planung.

¹ Vergleiche sächsisches SMF, NSM-Rahmenhandbuch, Juni 2003.

Die Grundlagen der Finanzbuchhaltung werden gesondert dokumentiert.² Im Einzelnen sind dies:

- Sachkontenrahmen für die Finanzbuchhaltung an den Hochschulen im Freistaat Sachsen,
- Inventurhandbuch für die Erfassung von Vermögensgegenständen und Schulden an den Hochschulen des Freistaats Sachsen,
- Bewertungsrichtlinie für Vermögensgegenstände und Schulden der Hochschulen des Freistaats Sachsen,
- Buchungsrichtlinie.

Für die Umsetzung der Fachkonzepte des NSH-Rahmenhandbuchs werden in einem weiteren Schritt von den Hochschulen jeweils eigene, einrichtungsspezifische Fachkonzepte zu entwickeln sein, die den spezifischen Ausprägungen vor Ort Rechnung tragen. Diese spezifischen Fachkonzepte sind von den Hochschulen in einrichtungsspezifischen NHS-Handbüchern zu dokumentieren³.

² Vergleiche „Kaufmännische Buchführung an sächsischen Hochschulen“, Anhang zum Rahmenhandbuch „Neue Hochschulsteuerung in Sachsen“, 18.05.2009.

³ Vergleiche NSM-Rahmenhandbuch, Kapitel J. Umsetzung, S. J 2, 3. Regel.

Teil II: Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen

A. Präambel

A.1. Zur Einführung einer Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen

Die Hochschullandschaft in der Bundesrepublik Deutschland ist seit Mitte der 90er Jahre durch einen andauernden Reformprozess gekennzeichnet. Die Einführung der Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen, die im Zusammenhang mit diesem Reformprozess zu bewerten ist, ist eingebunden in die Reform der gesamten sächsischen Staatsverwaltung. Das vorliegende „Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen“ stellt das Bindeglied zwischen den Anliegen der Modernisierung der Staatsverwaltung im Allgemeinen und der Modernisierung des Hochschulsektors im Besonderen dar und ist Resultat des vom SMWK hierfür vorgelegten Masterplans.⁴ Die Neue Hochschulsteuerung bezieht sich dabei auf alle staatlichen Hochschulen – Universitäten, Fachhochschulen sowie künstlerische Hochschulen – ohne die medizinischen Einrichtungen und Fakultäten gemäß Sächsischem Hochschulgesetz vom 10.12.2008.

Das sächsische Neue Steuerungsmodell (NSM) zielt auf die koordinierte Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden in die sächsische Staatsverwaltung. Die konzeptionelle Basis hierfür bilden die im NSM-Rahmenhandbuch enthaltenen Fachkonzepte. Hier werden die Ziele, die Begriffe und die betriebswirtschaftlichen Elemente des sächsischen NSM einheitlich festgelegt. Diese Standardisierung zielt auf die Kompatibilität zwischen den einzelnen Reformaktivitäten ab und soll Synergieeffekte erleichtern.

Die Fachkonzepte des NSM-Rahmenhandbuchs bilden die generelle Grundlage für die Konkretisierungen in Form spezifischer Fachkonzepte der Einrichtungen. Damit soll der unterschiedlichen Abgrenzung und Struktur von Produkten, Kostenstellen, Geschäftsanfällen und Steuerungsdaten vor Ort Rechnung getragen werden.⁵

In Bezug auf die Neue Hochschulsteuerung bedeutet dies, zunächst den speziellen, für die Hochschulen relevanten Rahmen in Form eines gemeinsamen Handbuchs für die Hochschulsteuerung zu definieren. Die Übertragbarkeit der Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs auf die Hochschulen ist dabei jeweils zu überprüfen. Sofern die spezifischen Aufgabenstellungen der Hochschulen in wissenschaftlicher Lehre und Forschung Abweichungen von diesen Vorgaben begründen, ist dies in Verbindung mit dem „Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen“ zu dokumentieren.

Die Rahmenvorgaben zielen zum einen auf die Steuerungsfähigkeit der einzelnen Hochschule, zum anderen soll die Aggregation und der Vergleich von Steuerungsdaten der einzelnen Hochschulen sichergestellt werden.⁶ Hierfür sind die spezifischen Produkte

⁴ Vgl. SMWK, Einführungsplanung für die Neue Hochschulsteuerung in Sachsen „Masterplan“, Fassung vom 23.02.2007.

⁵ NSM-Rahmenhandbuch, Kapitel J. Umsetzung, S. J 2, 3. Regel.

⁶ NSM-Rahmenhandbuch, Kapitel J. Umsetzung, S. J 3, 4. Regel.

sowie die Gliederung von Kostenarten, Kontenplan und Berichtswesen für alle Hochschulen einheitlich zu definieren. Der für alle Hochschulen vorgegebene, gemeinsame Rahmen ist in einem Folgeprozess von jeder Hochschule in jeweils eigenen Steuerungskonzepten zu konkretisieren.

Die mit der Einführung der Neuen Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung verbundenen allgemeinen Zielsetzungen der Dezentralisierung von Verantwortung bei stärkerer Service- und Produkt- sowie Zukunftsorientierung⁷ spiegeln sich auch in den Konzepten der Neuen Hochschulsteuerung wider. Der leistungserstellende Charakter der Hochschulen erfährt dadurch eine erhöhte Aufmerksamkeit, so dass Hochschulen verstärkt als Dienstleistungsunternehmen in der Wissenschaft wahrgenommen werden. Gleichzeitig rücken Fragen der Transparenz und Effizienz von Hochschulausgaben verstärkt in das Zentrum des Interesses. Diese sind dabei nicht nur auf den Gesichtspunkt der Ausgabeneffizienz fokussiert, sondern behalten auch den Aspekt der Qualitätssicherung im Blick.

Stärkung der Hochschulautonomie sowie Wettbewerb zwischen den Hochschulen sind weitere wesentliche Schlagwörter. Outputorientierte Steuerungsmodelle, Zielvorgaben und Zielvereinbarungen zwischen Politik und Hochschulen reduzieren die Dominanz regulativer Inputsteuerung. Es wird davon ausgegangen, dass Hochschulen ihre Aufgaben dann effektiver erfüllen können, wenn die hochschulinterne Steuerung nicht an den Vollzug operativ geprägter Detailvorgaben gebunden ist. Mit dem Instrument des Globalhaushalts werden Entscheidungen über die Mittelverwendung und Ergebnisverantwortung in die Hochschulen verlagert, Fach- und Ressourcenverantwortung werden zusammengeführt.

Parlamente und Ministerien behalten aber die Verantwortung für die politisch-strategische Steuerung und die Verteilung staatlicher Mittel auf die einzelnen Hochschulen. Die staatliche Wissenschaftsadministration benötigt Informationen, um ihren Steuerungsaufgaben weiterhin nachkommen und ein wirksames hochschulbezogenes Controlling betreiben zu können. Gleichzeitig benötigt das Parlament eine aussagefähige Informationsgrundlage zur Ausübung seines Budgetrechts. Dazu bedarf es eines Berichtswesens, das die Informationsgrundlage für solche Steuerungsentscheidungen schafft und sowohl über Vermögenslage und Mittelverwendung sowie die Leistungen der Hochschulen informiert. Zu vermeiden ist eine „Legitimationslücke der Haushaltsflexibilisierung“.⁸

⁷ Vergleiche Häfner, P. (2005): „Doppelte Buchführung für Kommunen nach dem NKF; Einführung in die Praxis nach dem Neuen kommunalen Finanzmanagement“, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, Freiburg i. Br., S. 13-15.

⁸ Vergleiche Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2006): Evaluierung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der Technischen Universität Dresden, Anhang 1, CHE-Analysen, Schlussfassung 15.05.2006, S. 85.

Nach der Globalisierung der Hochschulhaushalte im kameralistischen Haushaltsumfeld bei gleichzeitiger Einführung der Kostenrechnung wird in einer Reihe von Bundesländern gegenwärtig dem Übergang von der kameralistischen zur kaufmännischen Rechnungslegung der Hochschulen (Doppik) große Bedeutung beigemessen. Ziel ist es, die Fragmentierung des öffentlichen Rechnungswesens aufzuheben und den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente wie Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung sowie Liquiditätsmanagement zu erleichtern.⁹ Mit der Einführung der Doppik steht zudem ein Regelwerk zur Verfügung, das die Ordnungsmäßigkeit der Haushaltsführung sichert.

Damit einhergehend hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass Hochschulen neuer Verfahren und Strukturen bedürfen, um ihre bisherigen und zukünftigen Aufgaben erfolgreich wahrnehmen zu können. Die interne Steuerung der Hochschulen und die Ausgestaltung ihrer Leitungsfunktionen nehmen in der Diskussion einen großen Raum ein. Hochschulen sind inzwischen nicht mehr nur öffentliche Einrichtungen, die es zu verwalten gilt, sondern Dienstleistungsunternehmen, die eines professionellen Managements bedürfen.

A.2. Steuerungsanliegen des Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst

Die Einführung der Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen und die Fachkonzepte dieses Rahmenhandbuchs sind in die im vorherigen Abschnitt dargelegten Zusammenhänge einzuordnen¹⁰ und finden ihren Ausdruck in den Regelungen des neuen sächsischen Hochschulgesetzes (SächsHSG).¹¹ Dieses Gesetz schafft eine neue Basis für das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen in Sachsen. Den damit verbundenen Reformen liegen folgende Leitgedanken zugrunde:¹²

- „Erweiterung der Selbstverantwortung der Hochschulen durch Abbau normativer gesetzlicher Vorgaben und Delegation von Verantwortung des Staates auf die Hochschulen,
- Stärkung der Handlungsmöglichkeit und Selbstverantwortung der Hochschulen im Haushalts- und Finanzbereich,

⁹ Vergleiche Häfner (2005): „Doppelte Buchführung für Kommunen nach dem NKF; Einführung in die Praxis nach dem Neuen kommunalen Finanzmanagement“, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, Freiburg i. Br., S. 18f, Fußnote 10.

¹⁰ Vgl. zu den hier dargelegten Zusammenhängen zur Einordnung der Ziele und zum Zusammenhang von Zielen und Handlungsfeldern der Hochschulpolitik in Sachsen auch Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2006): Evaluierung des Modellversuchs, „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der Technischen Universität Dresden, Evaluierungsbericht, Schlussfassung vom 15.05.2006, Anhang 1, CHE-Analysen, insbesondere S. 4-11.

¹¹ Vgl. Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen (Sächsisches Hochschulgesetz – SächsHSG) vom 10.12.2008.

¹² Begründung des Referentenentwurfs zum Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen (Sächsisches Hochschulgesetz – SächsHSG) vom 29.01.2008, S. 1.

- Stärkung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen durch erfolgsabhängige Mittelzuweisungen des Landes sowie durch hochschulinterne Mittelverteilungssysteme, die die Selbststeuerung durch gezielte Anreize beeinflussen,
- Verbesserung der Handlungsfähigkeit der Hochschulen durch Schaffung entscheidungsfähiger Gremien und Stärkung der Leitungsstrukturen unter Beibehaltung der demokratischen Mitwirkungsrechte der Hochschulmitglieder,
- Grundlegende Überprüfung des Hochschulrechts mit dem Ziel der Deregulierung unter Beibehaltung des Grundsatzes der Rechtssicherheit und Rechtsklarheit.“

Mit dem neuen sächsischen Hochschulgesetz werden die Hochschulen als rechtsfähige Körperschaften öffentlichen Rechts verselbständigt. Die bisherige Form der Fachaufsicht des Staates bei der Verwendung der staatlichen Mittel wird ersetzt durch die Finanzierung in Gestalt globaler Zuschüsse und die Einrichtung geeigneter Steuerungsmodelle. Zwischen Hochschulen und Staat werden Vereinbarungen getroffen, die insbesondere die mittelfristige Aufgabenfestlegung der Hochschulen und die Verwendung der vom Land bereitgestellten Haushaltsmittel betreffen.

Die Entscheidung und Verantwortung über die Mittelverwendung und die Berufung von Professoren werden zukünftig in die Hochschulen verlegt, der Staat wird nur noch die Rechtsaufsicht führen. Legislative und Exekutive legen aber auch künftig die Ziele fest, die die Hochschulen des Freistaats Sachsen erreichen sollen, und sie tragen die Verantwortung für die damit verbundene politisch-strategische Steuerung sowie die Verteilung staatlicher Mittel auf die einzelnen Hochschulen. Die staatlichen Mittel sollen den Hochschulen künftig mit dem Ziel der Leistungsstimulierung in den drei Budgetteilen Grund-, Leistungs- und Innovationsbudget zugewiesen werden. Die von jeder Hochschule erreichten Ergebnisse werden durch Einführung eines kennzahlgestützten Berichtswesens kontrolliert und bei der Festlegung des Leistungsbudgets berücksichtigt.¹³

Diese Reformen sind mit der Forderung an die Hochschulen verbunden, ihre Organisations- und Entscheidungsstrukturen so anzupassen, dass sie den neuen Erfordernissen genügen:

- Im Zuge der durch die Regelungen des neuen sächsischen Hochschulgesetzes ausgedehnten Hochschulautonomie müssen die Hochschulen ihre Strukturen und betriebswirtschaftlichen Steuerungsverfahren anpassen, um ihre bisherigen und zu-

¹³ Vgl. hierzu und den folgenden Ausführungen die Begründung des Referentenentwurfs zum Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen (Sächsisches Hochschulgesetz – SächsHSG) vom 29.01.2008, Abschnitt A. Die Hochschulplanung und –steuerung wird in § 10, die Wirtschaftsführung, Rechnungslegung, Finanzierung in § 11 des neuen SächsHSG geregelt. Die Ausführungen decken sich mit den systematischen Überlegungen des CHE im Gutachten zum Modellversuch der Universität Dresden, vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2006): Evaluierung des Modellversuchs, „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der Technischen Universität Dresden, Evaluierungsbericht, Schlussfassung vom 15.05.2006, Anhang 1, CHE-Analysen, insbesondere S. 9-11.

künftigen Aufgaben erfolgreich wahrnehmen zu können. Der internen Steuerungsfähigkeit der Hochschulen kommt erhebliche Bedeutung zu. Flexibilität und Eigenverantwortung der Hochschulen sollen die Wirtschaftlichkeit der Mittelverwendung und den hochschulinternen Wettbewerb fördern. Insbesondere ist die erhöhte Finanzautonomie der einzelnen Hochschule nach innen in geeigneter Form weiterzugeben. Die internen Entscheidungsprozesse sollen schnelle und zielorientierte Entscheidungen ermöglichen. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Transaktionskosten der neuen Steuerungsinstrumente in Grenzen halten.

- Von den Hochschulen werden eine bewusste Profilbildung und ein an längerfristig ausgerichteten strategischen Zielen orientiertes Handeln erwartet. Die Steuerungsmechanismen der Hochschulen sind auf eine zielbezogene Steuerung auszurichten. Dabei erfolgt eine Verständigung über anzustrebenden Ziele zwischen Staat und Hochschule sowie innerhalb einer Hochschule.
- Die Hochschulen sollen den Zusammenhang zwischen Kosten und Leistungen zukünftig stärker in ihre strategischen Entscheidungen einbeziehen. Insbesondere soll das Kostenbewusstsein steigen. Die Kosten- und Leistungsrechnung an Hochschulen muss Informationen liefern, die den Hochschulen bei der Entwicklung realistischer und kostenbewusster Strategien zur Profilbildung und der effektiveren Nutzung der Ressourcen helfen können. Dies berührt unmittelbar das hochschulinterne Berichtswesen.
- Von den Hochschulen wird erwartet, dass sie in geeigneter Weise Rechenschaft über ihre Kosten und Leistungen ablegen. Es ist nach außen transparent und nachvollziehbar darzustellen, welche Leistungen erreicht werden und mit welchen Kosten die Leistungserstellung verbunden ist. Die Kosten- und Leistungsrechnung der Hochschulen ist daher nicht nur ein internes Steuerungsinstrument, sondern soll gleichzeitig hochschulexterne Informationsbedürfnisse befriedigen, insbesondere die des Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst und die des Sächsischen Landtags. Ihre Darstellung soll auch den Vergleich von Kosten und Leistungen mit anderen Hochschulen in Sachsen und außerhalb seiner Grenzen ermöglichen. Darüber hinaus müssen die Hochschulen auch Daten an die amtliche Statistik liefern.
- Die Einführung der kaufmännischen Buchführung zielt nicht allein auf das externe Berichtswesen. Ziel ist es auch, den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente zu erleichtern.

Im Zuge dieses Paradigmenwechsels von der Detailsteuerung hin zur Steuerung über die erreichten Ergebnisse wächst insbesondere dem Berichtswesen der Hochschulen eine besondere Bedeutung zu. Die von den Hochschulen zur Verfügung zu stellenden Informationen müssen sich in Art und Inhalt entsprechend der weiteren Fortentwicklung der Neuen Hochschulsteuerung verändern können und sowohl beim Abschluss von Zielvereinbarungen als auch bei der Budgetierung verwendbar sein. Vermieden werden muss eine „Legitimationslücke der Haushaltsflexibilisierung“: Das Parlament benötigt eine

aussagefähige Informationsgrundlage zur Ausübung seines Budgetrechts. Die staatliche Wissenschaftsadministration benötigt steuerungsrelevante Informationen, um ihren Steuerungsaufgaben weiterhin nachkommen und ein wirksames hochschulbezogenes Controlling betreiben zu können.

Das vorliegende Konzept zur Neuen Hochschulsteuerung ist kein statisches Modell, sondern es bedarf der kontinuierlichen Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen, die beispielsweise aus der demographischen Entwicklung oder der Einführung gestufter Studiengänge im Rahmen des Bologna-Prozesses folgen. Ebenso muss die Neue Hochschulsteuerung berücksichtigen, dass sich Prioritäten der staatlichen Zielsetzungen verschieben können – die Neue Hochschulsteuerung ist zielorientiert, ist jedoch nicht an starren Zielen orientiert.

A.3. Die Besonderheiten von Hochschulen

A.3.1. Leistungserstellung und Leistungsbewertung an Hochschulen

Die inhaltliche Konzeption der Hochschulsteuerung hat sich an einem differenzierten hochschulspezifischen Zielsystem aus Einzel- bzw. Mehrfachzielen in Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses usw. zu orientieren. Die besonderen Aufgaben der Hochschulen im Freistaat Sachsen umfassen nach den Vorgaben des neuen sächsischen Hochschulgesetzes:

- Studienangebote zur Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten im In- und Ausland sowie zur berufsbegleitenden Weiterbildung,
- Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses,
- Unterstützung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben,
- Förderung der Zusammenarbeit mit anderen wissenschaftlichen und kulturellen Einrichtungen und der Wirtschaft,
- Unterstützung der Weiterbildung ihrer Mitglieder und Angehörigen,
- Information über Studienangebote, Inhalt, Aufbau und Anforderungen eines Studiums,
- Beratung der Studenten in fachlichen und studienorganisatorischen Fragen,
- Förderung der studentischen Selbsthilfe,
- Förderung des Wissens- und Technologietransfers,
- Förderung der internationalen, insbesondere der europäischen Zusammenarbeit im Hochschulbereich,
- Förderung der kulturellen und sportlichen Betätigung der Studenten,
- Unterstützung von ausländischen Studenten im Bereich der Sprachvermittlung,
- Bibliothekarische Versorgung.

Leistungen, und damit auch Zielerfüllung, lassen sich dabei weitgehend nur in nicht monetär messbaren Zielgrößen erfassen (zum Beispiel Zahl der Absolventen, Zahl der Pro-

motionen bzw. Habilitationen usw.). Dabei ist die Leistungserstellung an Hochschulen durch vielfältige Interdependenzen zwischen den Einzelaufgaben gekennzeichnet. Dies betrifft sowohl die Leistungserstellung von Forschung und Lehre als auch die Leistungserstellung innerhalb der Lehre (Lehrverflechtung).

Betriebswirtschaftlich betrachtet handelt es sich bei Hochschulen um Dienstleistungsorganisationen, deren Leistungsergebnisse das Resultat von nur schwer standardisierbaren, komplexen und kreativen Dienstleistungsprozessen sind. Hieraus ergeben sich verschiedene für Dienstleistungsorganisationen typische Konsequenzen für die Leistungsbewertung an Hochschulen.

- Dienstleistungsprozesse werden im erheblichen Umfang von den Voraussetzungen und der aktiven Mitwirkung „externer Faktoren“ beeinflusst. So sind beispielsweise Studierende nicht nur Input, sondern Teil des Leistungsprozesses in der Lehre. Der Erfolg der Lehre hängt wesentlich von den eigenen, freiwilligen Bemühungen der Studierenden ab. Bezüglich der Leistungsbewertung stellt sich daher die Frage, inwieweit Leistungskennzahlen der Lehre eher die Charakteristika der Studierenden als die Leistungsergebnisse der Hochschule beschreiben.
- Ein weiterer wichtiger Aspekt aus dem Dienstleistungscharakter der Hochschulleistungen, ist die Notwendigkeit, Leistungspotentiale zu schaffen, die beispielsweise im Renommee, in Ausstattungsmerkmalen oder in der Studienangebotsvielfalt zum Ausdruck kommen. Hochschulen müssen Leistungspotentiale aufbauen, vorhalten und pflegen, aus denen heraus von Fall zu Fall im Rahmen von Dienstleistungsprozessen Leistungsergebnisse produziert werden können. Mit dem vorgehaltenen Leistungspotential wird eine eigene Leistung erbracht, die dem eigentlichen Dienstleistungsprozess vorgelagert ist. Die Leistungsbewertung an Hochschulen darf sich daher nicht nur auf die Leistungsergebnisse beschränken. Eine ergebnisorientierte und damit auf die Zukunft bezogene Leistungsbewertung bedarf zwingend der Berücksichtigung der geschaffenen Leistungspotentiale.

Zu diesen für Dienstleistungsorganisationen typischen Merkmalen kommen bei der Leistungserstellung an Hochschulen weitere bedeutende Besonderheiten hinzu:

- Die Leistungserstellung an Hochschulen ist durch bedeutende Produktionsinterdependenzen bei der Erstellung der verschiedenen Leistungen in Forschung und Lehre gekennzeichnet. Die Leistungen in Forschung und Lehre sind oftmals nur im Ergebnis, nicht jedoch bei ihrer Erstellung voneinander trennbar. So erfolgt die Betreuung von Diplomarbeiten oft im Umfeld von Forschungsaktivitäten. Den Leistungsergebnissen lassen sich daher Leistungsprozesse (und die damit verbundenen Kosten) nicht immer eindeutig zuordnen.
- Die Bedingungen in der Lehre sind durch vielfältige Lehrverflechtungen zwischen den unterschiedlichen Lehreinheiten gekennzeichnet. In der Regel lassen sich die Lehrleistungen der Lehreinheiten nicht direkt einzelnen Studiengängen zuordnen, da

Studierende mehrerer Fachrichtungen an den Lehrveranstaltungen teilnehmen. Die Darstellung der Lehrverflechtung erfordert bestimmte hochschulspezifische Zuordnungsalgorithmen (Lehrverflechtungsmatrix).

- Die Leistungsergebnisse der Hochschulen selbst sind komplex und lassen sich nur schwer definieren.
 - So ist zum Beispiel die freie Forschung als kreativer und ergebnisoffener Prozess zu verstehen, dessen Leistungsergebnis nicht antizipiert werden kann.
 - Die Qualität der Vorbereitung auf die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit als Leistungsergebnis der Lehre wird durch die erfolgreiche Vermittlung eines Studienabschlusses nicht vollständig beschrieben.

Weil sich die Leistungsergebnisse der Hochschulen nicht exakt definieren lassen, gibt es für sie keinen eindeutigen quantitativen Maßstab, nach dem sie bemessen und bewertet werden könnten. Zum Zweck der Leistungsbewertung an Hochschulen sind rein quantitative Daten daher nicht ausreichend. Vielmehr müssen quantitative Daten in eine qualifizierte Beschreibung qualitativer Aspekte eingebettet sein, um die Leistungsbewertung an Hochschulen vornehmen zu können.

Aufgrund der Komplexität der Leistungserstellung und der schwer definierbaren Leistungsergebnisse ist es nur sehr eingeschränkt möglich, einen sachgerechten, eindeutigen Maßstab zur Leistungsbewertung zu definieren. Eine Erlösrechnung, wie sie in privatwirtschaftlichen Unternehmen zur Bewertung der Unternehmensleistungen herangezogen werden kann, bietet sich für die Hochschulen nicht an, da die monetäre Bewertung der Leistung durch Marktpreise nicht möglich ist. Wesentliche Leistungen der Hochschulen sind durch die öffentliche Hand bereitgestellte Güter, für die in der Regel kein Marktpreis existiert. Eine monetäre Bewertung der Hochschulleistungen durch Gebühreneinnahmen ist auch ungeeignet, da Gebühren keine Preise sind, die sich durch Angebot und Nachfrage ergeben. Da es keine eindeutigen Bewertungsmaßstäbe für die Leistungen der Hochschulen gibt, vollzieht sich die Leistungsbewertung in einem offenen Prozess, in dem sich die Bewertungskriterien an den ständigen Wandel der konkreten Aufgaben der Hochschulen sowie die gesellschaftlichen Wirkungen ihrer Leistungen anpassen. Aus diesem Grund dominiert an den Hochschulen als „Organisation von Experten“ das Prinzip der Steuerung durch Selbstkontrolle. Den Professoren kommt hierbei als „Experten“ eine besondere Bedeutung zu. Die lange Ausbildungsdauer sowie spezifische Auswahl- bzw. Berufungsverfahren für Professoren sichern die zur Selbstkontrolle erforderliche fachliche Qualifikation der Experten. Zudem befinden sich die Experten im ständigen, hochschulübergreifenden Austausch und „Wissenswettbewerb“ mit der „scientific community“. Sie sind daher am besten geeignet, wichtige Qualitätsaspekte der Leistungsergebnisse zu bewerten und zu kontrollieren. Aus diesem Grund sind Verantwortung und Beurteilung der Aufgabenerfüllung gleichermaßen bei den Experten anzusiedeln.

A.3.2. Kosten und Kostenrechnung an Hochschulen

Die öffentliche Verwaltung im Allgemeinen und die Hochschulen im Besonderen sind gekennzeichnet von einer besonderen Kostenstruktur, die sich im Wesentlichen auf den Dienstleistungscharakter der erbrachten Leistungen zurückführen lässt.

- Die Personalaufwendungen machen in der öffentlichen Verwaltung einen besonders hohen Anteil aus.
- Ein großer Teil der Kosten stellt Gemeinkosten dar, die sich den einzelnen Leistungsergebnissen bzw. Kostenträgern nicht direkt zurechnen lassen. Insbesondere trifft dies für den großen Block der Personalkosten zu.
- Den Kostenträgern können jeweils nur vergleichsweise geringe Einzelkosten zugerechnet werden.

Die im Rahmen einer Vollkostenrechnung kalkulierten Kostenträgerkosten, bzw. der Anteil der verrechneten Gemeinkosten, sind in der öffentlichen Verwaltung daher in spezieller Weise von der zugrunde gelegten Kalkulationsmethode abhängig. Die Kostenrechnung an Hochschulen im Besonderen muss zudem den schon oben dargelegten Besonderheiten im Leistungserstellungsprozess an Hochschulen Rechnung tragen. Da die Leistungen in Forschung und Lehre bei ihrer Erstellung oftmals nicht voneinander trennbar sind, stellt die Aufteilung der Kosten auf die Leistungen in Forschung und Lehre eine besondere Herausforderung für hochschulspezifische Kostenrechnung dar.

Ein grundsätzliches Problem für die Kostenrechnung an Hochschulen stellt die Definition geeigneter Kostenträger dar. Da sich die Leistungsergebnisse der Hochschulen aufgrund ihrer Komplexität nicht eindeutig definieren lassen, lässt sich keine allgemein gültige Definition für die Kostenträger der Hochschulen formulieren.

- Generell lassen sich für die Lehre zwei Betrachtungsweisen unterscheiden. Die Definition von Kostenträgern kann sich einerseits an den Leistungen der Lehreinheiten (zum Beispiel Lehrveranstaltungen oder Lehrstunden) oder andererseits an den Studiengängen (zum Beispiel Studienplätze, Studierende oder Absolventen) orientieren.
- Bei der Forschung lassen sich Auftragsforschung und freie Forschung unterscheiden. Bei der Auftragsforschung ist die Definition des Kundenauftrags als Kostenträger nahe liegend. Bei der freien Forschung lassen sich im Allgemeinen keine Kostenträger definieren, da sie ergebnisoffen organisiert ist. Zudem wird der Forschungserfolg bzw. das Leistungsergebnis nicht allein durch den erbrachten Forschungsaufwand determiniert. Der mit der freien Forschung verbundene Ressourcenverbrauch lässt sich daher nur als Gemeinkosten interpretieren. Im Rahmen einer Vollkostenrechnung müssen diese Kosten auf andere Kostenträger verrechnet werden. Hierbei stellt sich die Frage, ob dies mit Verweis auf die Produktionsinterdependenzen als sachgerecht bewertet werden kann.

Innerhalb der Forschung steht sowohl bei der Durchführung von Forschungsvorhaben als auch bei der Veröffentlichung von Forschungsergebnissen nicht die wirtschaftliche Verwertung im Vordergrund.

Bei der Erfassung wissenschaftlicher Publikationen als zentrale Hochschulprodukte sind wissenschaftliches Renommee und persönliche Anerkennung wesentliche Antriebsfedern. Auch für die vielfältigen Forschungsaktivitäten einer Hochschule sind überwiegend das Streben nach wissenschaftlicher Exzellenz, die Anerkennung durch die Kollegenschaft und die Gesellschaft, Ehrung über Preisverleihungen usw. leitend. Dies gilt auch für den Bereich der Auftragsforschung. Dieser wird vom Streben nach Kooperationen zur Umsetzung von Ideen und Forschungsergebnissen in die Praxis, und nicht vom monetären Gewinnstreben, dominiert.

An der Problematik geeigneter Kostenträgerdefinition bzw. an der Darstellung der den Hochschulen eigenen Leistungsprozesse zeigt sich, dass eine am Gewinnmotiv orientierte betriebswirtschaftliche Kostenrechnung nicht unreflektiert für die Zwecke der Hochschulsteuerung übernommen werden kann. Zudem wird eine solche Kostenrechnung weiteren Informationsbedürfnissen, die sich aus den Aufgaben und der Finanzierung der Hochschulen ergeben, nicht gerecht.

- Die Kostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung soll nicht nur innerhalb der Einrichtungen entscheidungsrelevante Informationen für die interne Steuerung liefern, sondern auch der Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit einerseits und als Entscheidungsgrundlage für Legislative und Exekutive andererseits dienen. Dabei wird der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung ein höherer Informationsgehalt als der Kameralistik beigemessen, da die Kostenrechnung durch die Berücksichtigung von beispielsweise Abschreibungen und Rückstellungen eine stärkere Orientierung an der Zukunft hat.
- Eine Besonderheit der Hochschulen ist, dass Informationen über den Ressourcenverbrauch alleine nicht ausreichend sind, sondern auch Informationen über die Mittelherkunft, insbesondere Informationen über Drittmittelgeber, verfügbar sein müssen. Vergleichbare Informationsbedürfnisse sind in keinem anderen Bereich der öffentlichen Verwaltung anzutreffen.

Dem Ausweis von Drittmitteln kommt aus verschiedenen Gründen eine besondere Bedeutung zu. Die Höhe der Drittmittel gibt einen wesentlichen Hinweis auf die Leistungsfähigkeit der Hochschule im Aufgabenbereich Forschung. Da die Möglichkeit der Drittmittelinwerbung stark variiert, sind jedoch fachbezogen differenzierte Betrachtungen und Vergleichsmaßstäbe notwendig.¹⁴ Ein drittmittelbezogener Hochschulvergleich ist ohne Berücksichtigung der Fachprofile der einbezogenen Hoch-

¹⁴ Ergänzende Kennzahlen sind beispielsweise Veröffentlichungen oder Preise. Hier sind allerdings Bewertungsprobleme meist ungelöst. Zudem ist die Erfassung solcher Größen mit einem erheblichen Aufwand verbunden.

schulen nicht möglich. Drittmittel sind gleichzeitig ein Indikator für die effiziente Verwendung von Ressourcen und ein Mittel der Kostenkontrolle, da davon ausgegangen werden kann, dass der Drittmittelgeber die Effizienz der Drittmittelverwendung genau prüfen wird.¹⁵

A.4. Datenkatalog der sächsischen Hochschulen

Bei hochschulübergreifenden Vergleichen von Steuerungsdaten ist sicherzustellen, dass für ihre Erfassung und Weiterverarbeitung einheitliche Definitionen bestehen. Dies kann jedoch nicht von einem zukünftig verbindlichen Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen geleistet werden, da sich nicht alle Steuerungsdaten endgültig verbindlich vorgeben lassen. Denn die Rahmenbedingungen, unter denen sich das Hochschulgeschehen vollzieht, befinden sich ständig im Wandel, und damit auch die Informationsbedürfnisse sowohl seitens des SMWK als auch seitens der Hochschulen. Zudem bezieht sich die Notwendigkeit von einheitlichen Definitionen im Hochschulbereich auf sehr viele Daten, so dass allein durch den Umfang der Vorgaben eine gesonderte Dokumentation geboten erscheint.

Aus diesen Gründen soll das Gesamtkonzept „Neue Hochschulsteuerung“ von Hochschulen und Ministerien unter Federführung des SMWK kooperativ weiterentwickelt werden. In diese Weiterentwicklung ist das Berichtswesen mit dem Ziel einer weiteren Optimierung einzubeziehen. Hierbei soll auch eine Reduzierung der Anzahl an Kennzahlen, die für die Kennzahlensystematik der NHS relevant sind, geprüft werden.¹⁶

Im „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ werden die hochschulübergreifend einheitlich anzuwendenden Grunddaten- und Kennzahlendefinitionen dokumentiert. Zudem werden Berichtsformate für Berichte an das SMWK vorgegeben. Der „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ enthält:

- Definition der Grunddaten
- Definition der Standardberichte (Jahreserfolgsbericht der Hochschulen an das SMWK, Produkthaushalt)

¹⁵ Bei künstlerischen Hochschulen liegen die Drittmittelerlöse generell auf einem sehr niedrigen Niveau und sind gegenüber anderen Hochschularten nur sehr eingeschränkt als Indikator für die Leistungsergebnisse und Leistungsqualität der künstlerischen Hochschulen geeignet. Drittmittel sind weniger stringent als bei den anderen Hochschulen nur dem Bereich Forschung/künstlerische Entwicklung zuzuordnen und kommen oft auch der Lehre zu Gute.

¹⁶ Vgl. Beschluss der HS-PG, 12 Sitzung, 19.05.2008.

B. Produktbildung

B.1. Aufgaben und Besonderheiten der Produktbildung an Hochschulen

Mit der Neuen Hochschulsteuerung wird eine Steigerung der Effektivität der Hochschulen bei der Erfüllung ihrer Kernaufgaben angestrebt. Im Rahmen der Produktbildung werden die Kernaufgaben von den weiteren Aufgaben der Hochschulen abgegrenzt sowie die hierfür zu erbringenden Vorleistungen identifiziert. Produkte sind Leistungen für Dritte, also für „Kunden“. Die Kernaufgaben einer Hochschule sind Leistungen in Forschung bzw. künstlerischer Entwicklung und Lehre. Die Produktbildung ist so zu gestalten, dass sich die Leistungen für Dritte, also für „Kunden“, genau darstellen lassen und für diese Produkte die Kosten möglichst direkt erfassbar sind oder zumindest sachgerecht zugerechnet werden können. Sachgerecht heißt in diesem Zusammenhang, dass auch Kosten für interne Tätigkeiten und interne Projekte den Produkten möglichst eindeutig und genau zugerechnet werden können. Dies geschieht im Rahmen der Kostenträgerrechnung.

Bei der Bildung der Produkte ist zu berücksichtigen, dass die Leistungserstellung an Hochschulen durch bedeutende Produktionsinterdependenzen bei der Erstellung der verschiedenen Leistungen in Forschung bzw. künstlerische Entwicklung und Lehre gekennzeichnet ist. Sie sind oftmals nur im Ergebnis, nicht jedoch bei ihrer Erstellung voneinander trennbar. Zudem sind die Bedingungen in der Lehre durch vielfältige Lehrverflechtungen zwischen den unterschiedlichen Lehreinheiten¹⁷ gekennzeichnet, so dass sich die Lehrleistungen der Lehreinheiten in der Regel nicht direkt einzelnen Studiengängen zuordnen lassen. Dies alles erschwert die für die Identifikation von Kostenträgern notwendige Produktbildung und bringt es mit sich, dass mit der Produktbildung spezielle Verfahren der Kostenaufteilung und -verrechnung zu finden sind.¹⁸

Vor dem Hintergrund der Lehrverflechtung in der Lehre ist bei der Produktbildung zu berücksichtigen, dass zwar die Bezugsgrößen Studierende, Absolventen oder ECTS-Punkte sowie Studienplätze studiengangsbezogen ermittelt werden, die Lehrkosten aber

¹⁷ Lehreinheiten sind nach der Kapazitätsverordnung abgegrenzt. „Eine Lehreinheit ist eine für die Zwecke der Kapazitätsermittlung abgegrenzte fachliche Einheit, die ein Lehrangebot bereitstellt. Die Lehreinheiten sind so abzugrenzen, dass die zugeordneten Studiengänge die Lehrveranstaltungsstunden möglichst weitgehend bei einer Lehreinheit nachfragen.“ (§ 7 Abs. 2 KapVO vom 25.8.1994).

¹⁸ Vgl. Leszczensky, M., u. a. (2000): „Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich norddeutscher Universitäten 1998, Kennzahlenergebnisse für die Länder Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein“, HIS: Hochschulplanung, Nr. 145, Hannover.

Siehe auch Heise, S., (2001): „Hochschulkostenrechnung. Forschung und Entwicklung ausgehend vom Projekt der Fachhochschule Bochum“, Köln, insbesondere Abschnitte 4.3 und 4.4.

erst durch vielschichtige Verrechnungsstufen für Studiengänge zu ermitteln sind.¹⁹ Neben der Verrechnung von Kostenstellenkosten auf die Endkostenstellen sind besondere Verfahren der Aufteilung von Kosten auf die Aufgaben Lehre und Forschung sowie sonstige Dienstleistungen zu modellieren.

Kostenstellenbezogen lassen sich die Gesamtkosten für Lehre und Forschung vergleichsweise exakt ermitteln, während für die Leistungsgrößen der Lehre²⁰ die unterschiedlichen Studiumfänge²¹ und die bestehenden Lehrverflechtungen einzubeziehen sind. Die Lehrkosten werden hierfür über spezielle, den Hochschulbereich kennzeichnende Lehrverflechtungsmatrizen verrechnet.

Für die unten beschriebene Produktbildung, an die später die Leistungs- und Kostenrechnung sowie das Berichtswesen anknüpfen, werden die Produkte „Lehre“ und „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ in den Mittelpunkt gestellt. Diese werden bezogen auf Lehreinheiten bzw. anknüpfend an den Lehr- und Forschungsbereichen definiert. Für die in diesem Handbuch getroffene Produktdefinition lassen sich aus Steuerungssicht folgende Begründungen anführen:

▪ **Budgetrelevanz:**

Produkte an Hochschulen sollen so strukturiert sein, dass künftig den Verantwortungsträgern in den Fakultäten (Lehreinheiten bzw. Lehr- und Forschungsbereichen, Instituten, andere Kostenstellen) für die notwendigen Prozesse zur Erstellung der Produkte Produktbudgets eindeutig zugeordnet und somit diese Budgets gesteuert sowie den Kosten gegenübergestellt werden können.

Kosten und Finanzbedarf der Kostenstellen der einzelnen Fakultät entsprechen aber nicht der Summe der Kosten der Studiengänge einer Fakultät beziehungsweise einer Lehreinheit. Es ergeben sich Differenzen durch Lehrimporte und Lehrexporte. Lehre, die für Studiengänge anderer Fächer erbracht wird, ist immer in Bezug auf die exportierende Einheit zu beurteilen.

▪ **Umfang und Analyse von Ergebnissen:**

Die Auswertung von studiengangsbezogenen Informationen, insbesondere solche in Verbindung mit der Kostenrechnung, ist aufgrund der derzeit notwendigen Berechnungsalgorithmen vielfältigen Einschränkungen unterworfen. Die Kosteninformationen geben nicht unmittelbar Aufschluss darüber, in welchem Maße Ausweitungen oder Reduzierungen von Studienangeboten tatsächlich zu Kostenvariationen führen, da beispielsweise Lehrveranstaltungen oft durch Studierende mehrerer Studiengänge genutzt werden.

Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass die Zahl der Studiengänge, die durch die neu-

¹⁹ Vgl. auch Fachkonzept C. „Stundenrechnung“ und Fachkonzept E. „Kostenrechnung“.

²⁰ Vgl. Fachkonzept D. „Leistungsrechnung“.

²¹ Die wird an der Unterscheidung zwischen Vollzeitstudiengängen (im „alten“ Studiengangssystem zum Beispiel Diplom-Studiengänge) und Kombinationsstudiengängen (im „alten“ Studiengangssystem Magister- und Lehramtsstudiengänge) deutlich.

en gestuften Studienangebote weiter erhöht wird, die Analyse erschwert. Kostenvergleiche sind in den Kontext des gesamten Angebots fachlich vergleichbarer Lehre für alle Studiengänge und Dienstleistungen einer Lehreinheit zu stellen. Hier bietet sich als erster Schritt eine Verdichtung auf Ebene der Fächer verstanden als Lehr- und Forschungsbereiche oder Fachbereiche bzw. Fakultäten an. Auf dieser Ebene ist auch die gleichzeitige Betrachtung der Hauptaufgaben der Hochschulen in Lehre- und Forschung möglich.

Diese Produktdefinition ist keinen Verzicht auf die Ebene der Studiengänge und Forschungsprojekte. Informationen auf diesen Detailebenen bleiben für die Hochschulen unmittelbar bedeutsam. Zugleich bilden projekt- und studiengangsbezogene Informationen die sehr differenzierte Basis für die Informationen auf der Ebene der Lehr- und Forschungsbereiche. Ohne diese Informationen lassen sich die Steuerungsinformationen für die Kostenstellen bzw. Lehr- und Forschungsbereiche nicht generieren.²²

B.2. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs

Die im NSM-Rahmenhandbuch vorgegebenen Definitionen von verschiedenen Leistungen dienen im Wesentlichen der Unterscheidung der Leistungen für Dritte von den hierfür notwendigen organisationsinternen Vorleistungen. Die Leistungsdefinitionen sind im Folgenden zusammengestellt.

Leistungen: Leistungen sind die Ergebnisse von Geschäftsprozessen.

Leistungsarten: Das NSM-Rahmenhandbuch unterscheidet drei Leistungsarten: Produkte (Preis-, Gebühren- und Budgetprodukte), interne Tätigkeiten und interne Projekte. Die Leistungsarten werden jeweils mit steigendem Differenzierungsgrad in mehrere Ebenen unterteilt (vergleiche Abbildung 1). Die im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung relevanten Leistungsebenen sind in den Kapiteln B.4 und B.5 festgelegt.

- **Produkte:** Produkte im Sinne des NSM-Rahmenhandbuchs sind Leistungen, für die Dritte („Kunden“) Erlöse zahlen. Zu unterscheiden sind Preisprodukte, Gebührenprodukte und Budgetprodukte.
 - **Preisprodukte bzw. Gebührenprodukte** sind Produkte, für die ein Kunde einen Preis, bzw. eine Gebühr, pro Mengeneinheit zahlt. Der Preis bzw. die Gebühr pro Mengeneinheit deckt nicht notwendigerweise die Kostenträgerkosten. Für die Hochschulen trifft dies insbesondere im Produktbereich „Lehre“ (vergleiche Kapitel B.4) zu, da zurzeit keine (wesentlichen) Studiengebühren bzw. Studienbeiträge erhoben werden. Auch die Drittmittelerlöse der Hochschulen im Produkt-

²² Dies wird in den Fachkonzepten D: Leistungsrechnung, E:Kostenrechnung, hier insbesondere Kostenträgerrechnung, und G: Berichtswesen im Rahmen des Controllings aufzugreifen sein.

bereich „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ sind nicht in allen Fällen kostendeckend.

Preis- und Gebührenprodukte können hochschulintern weiter nach Kunden als Kundenaufträge gegliedert werden. Dies sollte aber nur für wichtige Kunden geschehen. Im Rahmen der Leistungsrechnung ist an Hochschulen insbesondere für die Produkte des Produktbereichs „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ (vergleiche Kapitel B.4) die Erfassung von Kundenaufträgen notwendig.

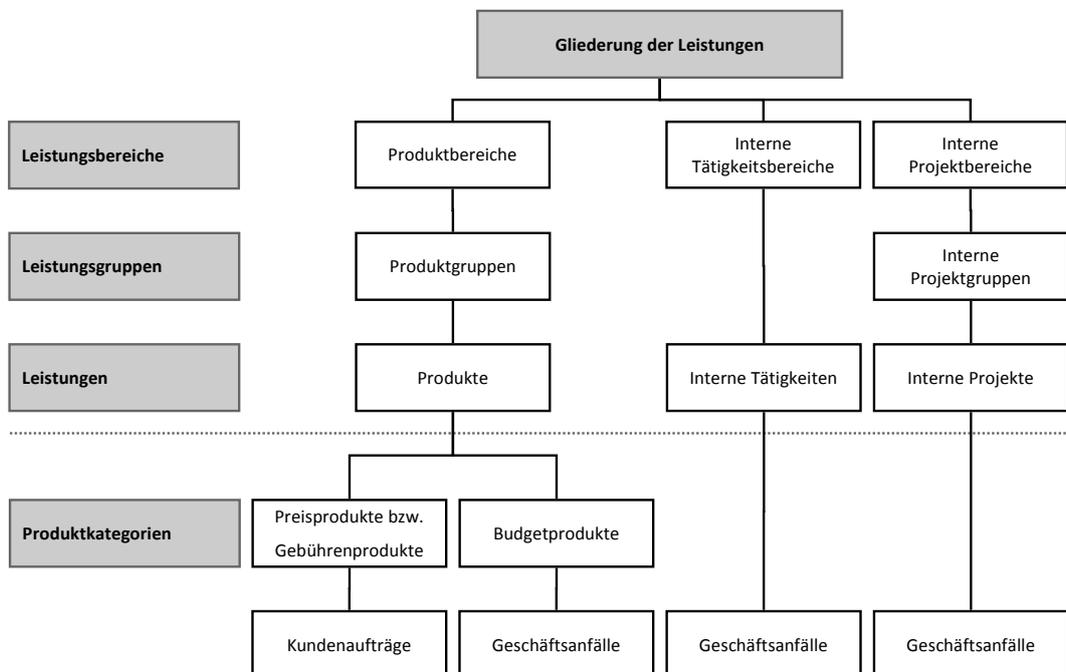
- **Budgetprodukte** sind Produkte, für die ein spezifisches Budget vereinbart wurde, in der Regel mit der Staatsregierung. Es fällt ein Budgeterlös an. Die Hochschulen erstellen im Wesentlichen Budgetprodukte.

Die mengenmäßige Erfassung von Budgetprodukten erfolgt durch Geschäftsanfälle.

- **Interne Tätigkeiten und interne Projekte:** Interne Tätigkeiten und interne Projekte sind Leistungen, die nicht für Dritte („Kunden“) erstellt werden und daher keine Erlöse erzielen. Interne Tätigkeiten sind laufend zu erstellende Leistungen innerhalb der Hochschule, während interne Projekte wichtige und zeitlich begrenzte Leistungen darstellen.

Die mengenmäßige Erfassung von internen Tätigkeiten und internen Projekten erfolgt durch Geschäftsanfälle.

Abbildung 1: Gliederung der Leistungen



Leistungstyp: Zu unterscheiden sind landesweite bzw. spezifische Leistungen. Ressortübergreifende, abgrenzbare und aggregierbare Leistungen sind landesweite Leistungen. Sie sind von spezifischen Leistungen einer Einrichtung zu unterscheiden und ebenfalls

nach den drei Leistungsarten zu differenzieren. Die landesweiten Produkte sind aus dem geltenden Landesleistungskatalog zu entnehmen.

Leistungskatalog: Jede Hochschule hat sämtliche von ihr erstellten Leistungen in einem hochschulindividuellen Leistungskatalog zu definieren. Dabei ist zum einen nach den drei Leistungsarten und zum anderen nach Leistungstyp (landesweit oder spezifisch) zu differenzieren. Letzteres ist für die Erfassung im landesweiten Leistungskatalog notwendig. Die Einheitlichkeit der Hochschulleistungskataloge ist durch die Übernahme des im NSM-Rahmenhandbuch vorgegebenen Formats zur Beschreibung jeder Leistung durch „Leistungssteckbriefe“ zu gewährleisten.²³

B.3. Produktbildung an Hochschulen

Die Produktbildung an einer Hochschule hat eindeutig und steuerungsrelevant zu erfolgen. Jedoch sind die Aufgaben Lehre und Forschung bzw. künstlerische Entwicklung sehr stark miteinander verflochten und nicht eindeutig trennbar. Wegen der Bedeutung beider Aufgabenkomplexe, die getrennte Planungs- und Entscheidungsprozesse und getrennt darstellbare Leistungskennzahlen erfordern, ist allerdings eine Unterscheidung für Zwecke der Dokumentation, der Planung und der Kontrolle angeraten. Dies ermöglicht auch Budgetzuweisungen für Forschung, Kunst und Lehre nach unterschiedlichen Leistungsindikatoren.

Der Leistungserstellungsprozess im Bereich Lehre ist zudem durch zusätzliche komplexe Leistungsverflechtungen gekennzeichnet, da ein Lehr- und Forschungsbereich in der Regel auch Lehrleistungen für andere Lehr- und Forschungsbereiche erbringt, bzw. von diesen empfängt. Dies schränkt die Möglichkeit der eindeutigen Kostenermittlung ein und ist entsprechend bei der Interpretation von Ergebnissen zu berücksichtigen.

B.4. Die Produktgliederung der Hochschulen

Orientierung am bundeseinheitlichen Produktrahmen: Die Gliederung der Produkte orientiert sich am bundeseinheitlichen Produktrahmen. Die hochschulspezifische Produkthierarchie ist in vier Ebenen gegliedert. Diese Produkthierarchie folgt der Vorgabe des NSM-Rahmenhandbuchs, nicht zu viele Produktebenen vorzusehen, und bindet zugleich den bundeseinheitlichen Produktrahmen ein. Die vier Ebenen der Produkthierarchie sind:

- Fachbereich
- Produktbereich
- Produktgruppe
- Produkte

²³ Vergleiche NSM-Rahmenhandbuch, Kapitel B. Produktbildung, S. B 26, 32. Regel.

Orientierung an der amtlichen Bundesstatistik: Die Produktgliederung orientiert sich an der Systematik der Personal- und Stellenstatistik der Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes. Die Orientierung an der amtlichen Statistik erfolgt schon bisher in anderen Zusammenhängen der Hochschulsteuerung und sichert so insbesondere den Bezug der Ergebnisse der Neuen Hochschulsteuerung zu anderen Berichtserfordernissen im Hochschulsektor. Die Leistungen der Hochschulen werden dabei auf Ebene der Produktgruppen nach „Fächergruppen“ und auf Ebene der Produkte nach „Lehr- und Forschungsbereichen“ unterschieden. Die Orientierung an der Systematik der Personal- und Stellenstatistik dient der Strukturierung der Leistungen. Inhaltlich unterscheiden sich die Daten der amtlichen Statistik jedoch von den Daten der Berichterstattung im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung.²⁴

Fachbereiche der Hochschulen: Die Hochschulen erbringen ausschließlich Leistungen für den Fachbereich „Wissenschaft, Forschung und Lehre“. Diese Bezeichnung orientiert sich am bundeseinheitlichen Produktrahmen.

Produktbereiche des Fachbereichs „Wissenschaft, Forschung und Lehre“: Der Fachbereich „Wissenschaft, Forschung und Lehre“ gliedert sich in die Produktbereiche „Lehre“, „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ und „nicht lehr- bzw. nicht forschungsbezogene Dienstleistungen“. Die weitere Untergliederung der Produktbereiche in Produktgruppen und Produkte orientiert sich an der Gliederungssystematik der Personal- und Stellenstatistik der Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes. Hierzu werden fachbezogen abgegrenzte (End-)Kostenstellen, zum Beispiel Lehreinheiten, mit bestimmten Lehr- und Forschungsbereichen assoziiert (vergleiche Kapitel E.2.3, S. E-6). Die Produktbereiche und ihre weitere Untergliederung werden im Folgenden beschrieben.

B.4.1. Produktbereich „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“

Definition des Produktbereichs „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“: Forschung und künstlerische Entwicklung werden zu einem Produktbereich zusammengefasst und erst auf Ebene der Produktgruppen unterschieden. Die Leistungen des Produktbereichs „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ sind wie folgt konkretisiert:²⁵

²⁴ Hiermit wird einer Empfehlung der Gutachter aus der Evaluierung des Modellversuchs an der TU Dresden entsprochen, vergleiche Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2006): Evaluierung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der Technischen Universität Dresden, Evaluierungsbericht, Schlussfassung 15.05.2006, 16. Empfehlung des CHE, S. 74, und Stellungnahme GMO, S. 92.

²⁵ Die genannten Aktivitäten können teilweise auch im Rahmen des Produktbereichs „Lehre“ stattfinden. Beispielsweise sind künstlerische Präsentationen nicht eindeutig dem Aufgabenbereich künstlerische Entwicklung zuzuordnen, da auch künstlerische Lehrveranstaltungen mit Präsentationen oder Aufführungen enden können. Sofern solche Aktivitäten im Zusammenhang mit der Ausbildungsleistung in Studiengängen stehen, sind diese dem Produktbereich „Lehre“ zuzuordnen.

- Forschung und experimentelle Entwicklung stellen eine Teilmenge der wissenschaftlichen Tätigkeiten dar. Nach Konventionen der OECD sind sie definiert als systematische und schöpferische Arbeit zur Erweiterung des Kenntnisstandes sowie zur Verwendung der Kenntnisse mit dem Ziel, für diese neue Anwendungsmöglichkeiten zu finden. Dabei ist wesentlich, dass ein nennenswertes Element von Weiterentwicklung vorhanden ist.²⁶
- Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und Künste durch Grundlagenforschung und angewandte Forschung einschließlich experimenteller Entwicklung sowie Transfer von Forschungsergebnissen durch Veröffentlichungen, Vorträge, Gutachten, Leistungen aufgrund Forschungsverträgen und eine Vielzahl sonstiger Aktivitäten (Forschungsberatung, Mitarbeit in überregionalen und internationalen wissenschaftlichen Gremien, Gestaltung des künstlerischen Umfeldes).
- Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses durch Beteiligung an Forschung und Durchführung selbständiger Forschung und künstlerischer Entwicklungen sowie Anfertigung von Dissertationen und Habilitationen sowie Forschungspublikationen oder in Form von Graduiertenkollegs.²⁷
- Durchführung von Ausstellungen, Vortragsreisen, Seminaren und Kongressen.
- Aktive Gestaltung und Beteiligung an nationalen und internationalen Kooperationen.
- Durchführung von Beratungs- und Analysetätigkeiten im Rahmen von Anfragen und Aufträgen staatlicher und privater Interessenten.

Produktgruppen des Produktbereichs „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“: Die Untergliederung des Produktbereichs „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ in Produktgruppen orientiert sich an den Fächergruppen der Personal- und Stellenstatistik der Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes. Bezüglich der Fächergruppe „Kunst, Kunstwissenschaft“ wird zudem zwischen Forschung und künstlerischer Entwicklung unterschieden. Demnach lassen sich folgende neun Produktgruppen in dem Produktbereich „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ unterscheiden:

- Forschung in der Fächergruppe Sprach- und Kulturwissenschaften,
- Forschung in der Fächergruppe Sport,
- Forschung in der Fächergruppe Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
- Forschung in der Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaften,

²⁶ Vgl. Hetmeier, H.-W. (1998): Methodik zur Berechnung der Ausgaben des Personals der Hochschulen für Forschung und experimentelle Entwicklung ab dem Berichtsjahr 1995, Wirtschaft- und Statistik, 1998(2), S. 153 ff.

²⁷ Die Ausbildung von Meisterschülern und Studierenden in Konzertexamensstudiengängen sind grundsätzlich in den Bereich der Nachwuchsförderung einzuordnen. Die genaue Behandlung hängt davon ab, inwieweit diese Ausbildungen kapazitätsrelevant sind, also ob die Betreuung in derartigen Studiengängen auf das Lehrdeputat angerechnet wird. In solchen Fällen sind diese Aktivitäten in den Produktbereich „Lehre“ einzuordnen. Diese Überlegungen sind auf Promotionsstudiengänge mit festem Curriculum übertragbar.

- Forschung in der Fächergruppe Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften,
- Forschung in der Fächergruppe Veterinärmedizin,
- Forschung in der Fächergruppe Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften,
- Forschung in der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften,
- Forschung bzw. künstlerische Entwicklung in der Fächergruppe Kunst, Kunstwissenschaft.

Produkte der Produktgruppe „Forschung in der Fächergruppe ...“: Die weitere Untergliederung der Produktgruppen in Produkte orientiert sich ebenfalls an der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes. Die Produkte werden entsprechend der Gliederung der Lehr- und Forschungsbereiche der Hochschulstatistik abgebildet. Die Produktbezeichnung der Produkte des Produktbereichs „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ lautet „Forschung im Lehr- und Forschungsbereich X“ beziehungsweise „Künstlerische Entwicklung im Lehr- und Forschungsbereich X“. Beispiele:

- Forschung im Lehr- und Forschungsbereich Wirtschaftswissenschaften
- Forschung im Lehr- und Forschungsbereich Chemie
- Forschung im Lehr- und Forschungsbereich Musik, Musikwissenschaft
- Forschung bzw. künstlerische Entwicklung im Lehr- und Forschungsbereich Musik, Musikwissenschaft

Weitere Untergliederung der Produkte „Forschung im Lehr- und Forschungsbereich X“:

- Durch Drittmittel finanzierte Forschungsprojekte werden als Kundenaufträge differenziert nach dem Drittmittelgeber erfasst. Als Kunden werden die DFG, der Bund, die Länder, die EU, Drittmittelgeber aus der Wirtschaft und sonstige Drittmittelgeber definiert.
- Für nicht durch Drittmittel finanzierte Forschung werden keine Kundenaufträge erfasst.

Produktarten des Produktbereichs „Forschung“: Aus der Sortierung der Produkte der Forschung nach Kunden folgt die Systematik zur Bestimmung der Produktart eines Forschungsprodukts:

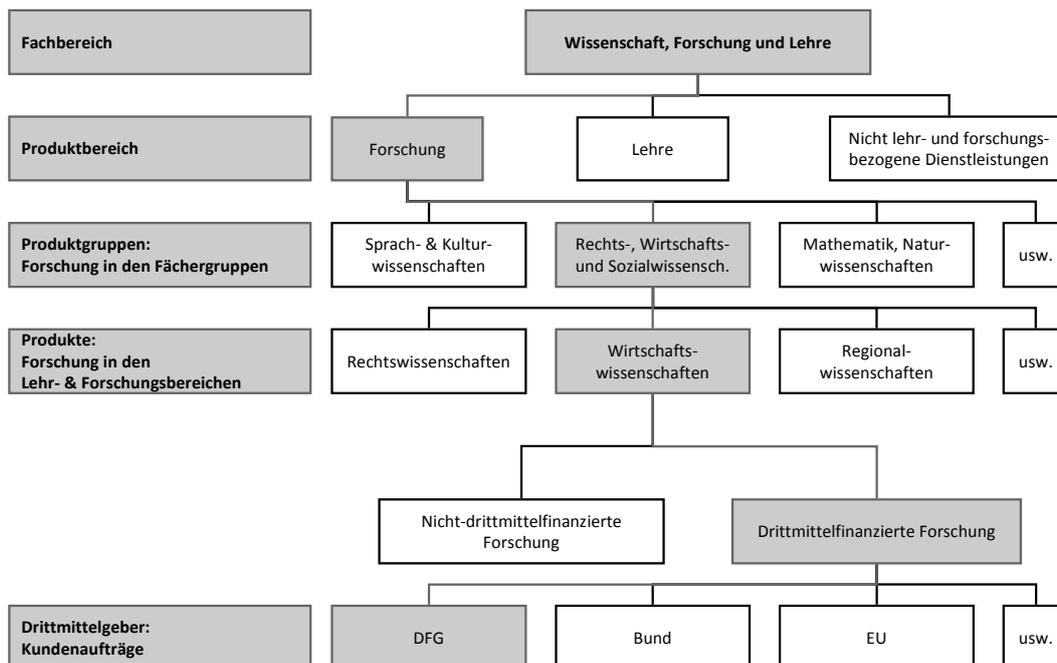
- Durch Drittmittel finanzierte Forschungsprojekte sind als Preisprodukte definiert. Drittmitteleinnahmen verstehen sich daher als Preiserlöse. Diese Definition impliziert nicht, dass die Drittmittelerlöse die Kosten der Forschungsprojekte in jedem Fall decken.²⁸

²⁸ Es bleibt dabei die Möglichkeit bestehen, auch für durch Drittmittel finanzierte Forschungsprojekte Mittel aus dem allgemeinen Haushalt zu verrechnen.

- Nicht durch Drittmittel finanzierte Forschungsprojekte sind als Budgetprodukte definiert.

Produkt Hierarchie im Produktbereich „Forschung“: Einen beispielhaften Überblick über die Produkt Hierarchie im Produktbereich „Forschung“ gibt Abbildung 2.

Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung der Produkt Hierarchie im Produktbereich „Forschung“



B.4.2. Produktbereich „Lehre“

Definition des Produktbereichs „Lehre“: Der Produktbereich „Lehre“ umfasst folgende Leistungen:

- Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und Künste durch Lehre und Studium zur Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten,
- Vermittlung wissenschaftlicher Kompetenz und allgemeiner Schlüsselqualifikationen und Fähigkeiten zu künstlerischer Gestaltung,
- Ausbildung der Studierenden in den Studiengängen der Hochschule durch die dafür erforderlichen Lehrveranstaltungen sowie die Betreuung von Examensarbeiten und Prüfungen,
- Fachstudienberatung und allgemeine Betreuung und Beratung der Studierenden (zum Beispiel Gutachten für Stipendien),
- Ausbildung und Betreuung ausländischer Studierender,
- Lehre für wissenschaftliche Weiterbildungsangebote,

- künstlerische Präsentationen bzw. Aufführungen im Rahmen oder als Ergebnis von Lehrveranstaltungen,
- Ausbildung in Promotionsstudiengängen oder im Rahmen von Meisterschüler- und Konzertexamina-Angeboten, die kapazitätsrelevant in dem Sinne sind, dass eine Anrechnung auf das Lehrdeputat erfolgt.

Produktgruppen des Produktbereichs „Lehre“: Die Untergliederung des Produktbereichs „Lehre“ in Produktgruppen orientiert sich ebenfalls an den Fächergruppen der Personal- und Stellenstatistik der Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes. Demnach lassen sich folgende neun Produktgruppen im Produktbereich „Lehre“ unterscheiden:

Lehre in den Fächergruppen:

- Lehre in der Fächergruppe Sprach- und Kulturwissenschaften
- Lehre in der Fächergruppe Sport
- Lehre in der Fächergruppe Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- Lehre in der Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaften
- Lehre in der Fächergruppe Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften
- Lehre in der Fächergruppe Veterinärmedizin
- Lehre in der Fächergruppe Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften
- Lehre in der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften
- Lehre in der Fächergruppe Kunst, Kunstwissenschaft

Produkte der Produktgruppe „Lehre in der Fächergruppe ...“: Die weitere Untergliederung der Produktgruppen in Produkte orientiert sich ebenfalls an der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes. Die Produkte werden entsprechend der Gliederung der Lehr- und Forschungsbereiche der Hochschulstatistik abgebildet. Die Produktbezeichnung der Produkte des Produktbereichs „Lehre“ lautet „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“. Die Produkte „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“ umfassen jeweils die Leistungen der Lehre sowohl für die dem Lehr- und Forschungsbereich zugeordneten Studiengänge als auch die Leistungen der Lehre für Studiengänge anderer Lehr- und Forschungsbereiche (Lehrangebot vor Lehrverflechtung). So ist eine eindeutige Budgetzuordnung und Ressourcenkontrolle zu den Verantwortungsträgern möglich. Beispiele:

- Lehre im Lehr- und Forschungsbereich Wirtschaftswissenschaften
- Lehre im Lehr- und Forschungsbereich Anglistik
- Lehre im Lehr- und Forschungsbereich Darstellende Kunst, Film und Fernsehen, Theaterwissenschaft

Produktarten des Produktbereichs „Lehre“: Die Produkte „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“ sind Budgetprodukte, da in der Regel weder Preis- noch Gebührenerlöse anfallen.

Produkt Hierarchie im Produktbereich „Lehre“: Einen beispielhaften Überblick über die Produkt Hierarchie im Produktbereich „Lehre“ geben Abbildung 3 und Abbildung 4 auf S. B-12.

Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung der Produkthierarchie im Produktbereich „Lehre“ (1): Produktgruppe „Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“²⁹

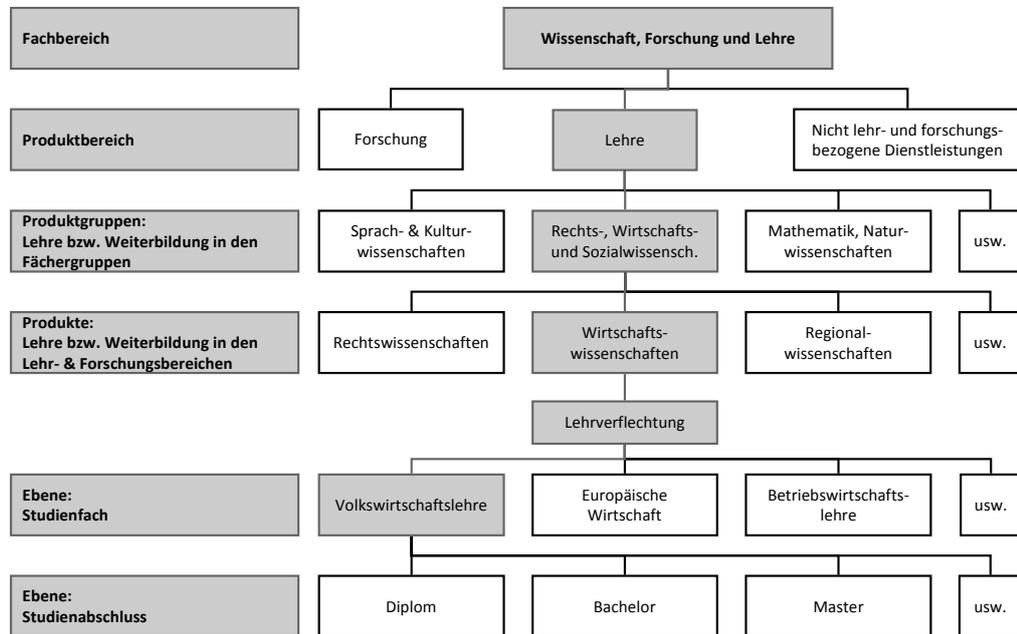
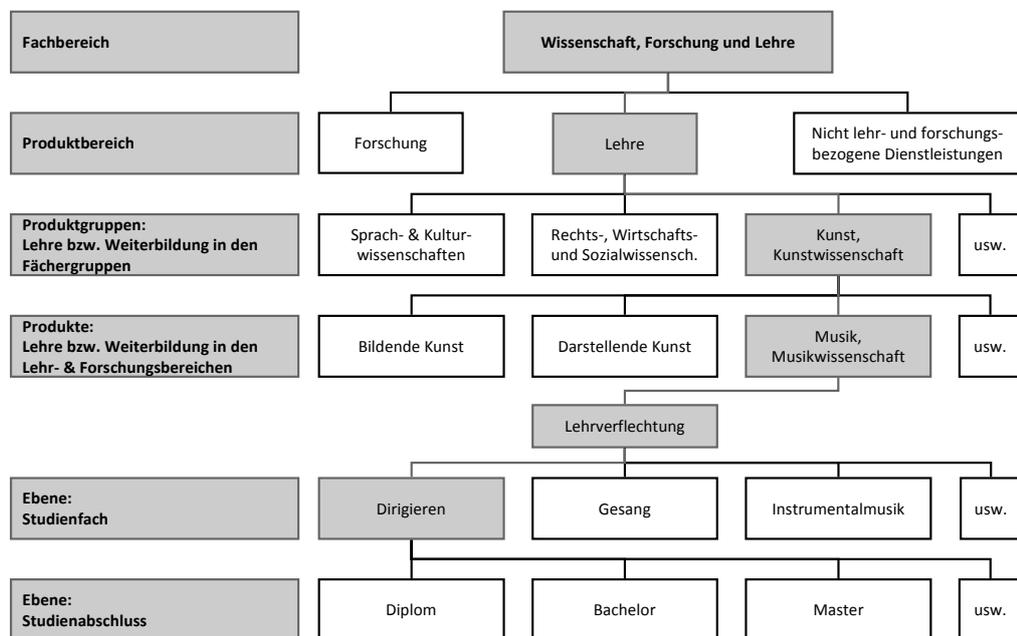


Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung der Produkthierarchie im Produktbereich „Lehre“ (2): Produktgruppe „Kunst, Kunstwissenschaft“³⁰



²⁹ Für ergänzende Auswertungsrechnungen sind als alternative Kostenträgerdefinitionen die Studiengänge (Kombination Studienfächer und Studienabschlüsse) erforderlich.

³⁰ Für ergänzende Auswertungsrechnungen sind als alternative Kostenträgerdefinitionen die Studiengänge (Kombination Studienfächer und Studienabschlüsse) erforderlich.

Tabelle 1: Systematisierung der Lehr- und Forschungsbereiche nach der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes

Systematik und Bezeichnungen der Fächergruppen	
Systematik und Bezeichnungen der Lehr- und Forschungsbereiche	
A	Sprach- und Kulturwissenschaften
	010 Sprach- und Kulturwissenschaften allgemein
	020 Evang. Theologie
	030 Kath. Theologie
	040 Philosophie
	050 Geschichte
	070 Bibliothekswissenschaft, Dokumentation, Publizistik
	080 Allgemeine und vergleichende Literatur- und Sprachwissenschaft
	090 Altphilologie (klass. Philologie)
	100 Germanistik (Deutsch, germanische Sprachen ohne Anglistik)
	110 Anglistik, Amerikanistik
	120 Romanistik
	130 Slawistik, Baltistik, Finno-Ugristik
	140 Sonstige/Außereuropäische Sprach- und Kulturwissenschaften
	160 Kulturwissenschaften i. e. S.
	170 Psychologie
	180 Erziehungswissenschaften
	190 Sonderpädagogik
0	Sport
	200 Sport
1	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
	220 Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften allgemein
	225 Regionalwissenschaften
	230 Politikwissenschaften
	235 Sozialwissenschaften
	240 Sozialwesen
	250 Rechtswissenschaften
	270 Verwaltungswissenschaft
	290 Wirtschaftswissenschaften
	310 Wirtschaftsingenieurwesen
2	Mathematik, Naturwissenschaften
	330 Mathematik, Naturwissenschaften allgemein
	340 Mathematik
	350 Informatik
	360 Physik, Astronomie
	370 Chemie
	390 Pharmazie
	400 Biologie
	410 Geowissenschaften (ohne Geographie)
	420 Geographie
3	Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften
	440 Humanmedizin allgemein
	445 Gesundheitswissenschaften allgemein
	450 Vorklinische Humanmedizin (einschl. Zahnmedizin)
	470 Klinisch-Theoretische Humanmedizin (einschl. Zahnmedizin)
	490 Klinisch-Praktische Humanmedizin (ohne Zahnmedizin)
	520 Zahnmedizin (klinisch-praktisch)

Tabelle 2: Systematisierung der Lehr und Forschungsbereiche nach der Personal und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes (Fortsetzung)

Systematik und Bezeichnungen der Fächergruppen	
	Systematik und Bezeichnungen der Lehr- und Forschungsbereiche
4	Veterinärmedizin
	540 Veterinärmedizin allgemein
	550 Vorklinische Veterinärmedizin
	560 Klinisch-Theoretische Veterinärmedizin
	580 Klinisch-Praktische Veterinärmedizin
5	Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften
	610 Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften allgemein
	615 Landespflege, Umweltgestaltung
	620 Agrarwissenschaften, Lebensmittel- und Getränketechnologie
	640 Forstwissenschaft, Holzwirtschaft
	650 Ernährungs- und Haushaltswissenschaften
6	Ingenieurwissenschaften
	670 Ingenieurwissenschaften allgemein
	680 Bergbau, Hüttenwesen
	690 Maschinenbau/Verfahrenstechnik
	710 Elektrotechnik
	720 Verkehrstechnik, Nautik
	730 Architektur
	740 Raumplanung
	750 Bauingenieurwesen
	760 Vermessungswesen
7	Kunst, Kunstwissenschaft
	780 Kunst, Kunstwissenschaft allgemein
	790 Bildende Kunst
	800 Gestaltung
	820 Darstellende Kunst, Film und Fernsehen, Theaterwissenschaft
	830 Musik, Musikwissenschaft
8	Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspezifische Einrichtungen)
	870 Hochschule insgesamt
	880 Zentrale Hochschulverwaltung
	890 Zentral verwaltete Hörsäle und Lehrräume
	900 Zentralbibliothek
	910 Hochschulrechenzentrum
	920 Zentrale wissenschaftliche Einrichtungen
	930 Zentrale Betriebs- und Versorgungseinrichtungen
	940 Soziale Einrichtungen
	950 Übrige Ausbildungseinrichtungen
	960 Mit der Hochschule verbundene sowie hochschulfremde Einrichtungen

B.4.3. Produktbereich „nicht lehr- bzw. nicht forschungsbezogene Dienstleistungen“ (sonstige Dienstleistungen)

Die weitere Unterteilung der Produktgruppen und Produkte im Produktbereich „nicht lehr- bzw. nicht forschungsbezogene Dienstleistungen“ orientiert sich wiederum an der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes, sofern sich die Produktbereiche auf sachgerechte Weise der Strukturierung in Fächergruppen bzw. die Produkte der Strukturierung in Lehr- und Forschungsbereichen zuordnen lassen. Wo dies möglich ist, ist „sonstige Dienstleistung X im Lehr- und Forschungsbereich Y“ als Bezeichnung zu verwenden, so dass aus ihr die Art der Dienstleistung sowie der entsprechende Lehr- und Forschungsbereich des Produktes hervorgehen. Hierbei kommt es nicht darauf an, ob die Produkte von den Lehr- und Forschungseinheiten zugeordneten Lehreinheiten oder anderen (End-)Kostenstellen erstellt werden. In den Fällen, in denen die Produkte dieses Produktbereichs keinen Lehr- und Forschungsbereichen zuzuordnen sind, wird bei der Produktbezeichnung ebenfalls auf eine solche Zuordnung verzichtet.

Es ist zu erwarten, dass sich nicht alle nicht lehr- bzw. nicht forschungsbezogenen Dienstleistungen gemäß der Personal- und Stellenstatistik strukturieren lassen. Ferner ist davon auszugehen, dass sich die nicht lehr- bzw. nicht forschungsbezogene Dienstleistungen von Hochschule zu Hochschule unterscheiden. Daher muss jede Hochschule diese Dienstleistungen einrichtungsspezifisch definieren und ihre einrichtungsspezifischen Produkte in ihrem eigenen spezifischen Leistungskatalog dokumentieren. Sofern keine besonderen Anforderungen des Berichtswesens an hochschulexterne Adressaten berücksichtigt werden müssen, liegt die weitere Unterteilung des Produktbereichs „nicht lehr- bzw. nicht forschungsbezogene Dienstleistungen“ im Verantwortungsbereich der einzelnen Hochschulen. Sollten Hochschulen vergleichbare Produkte erstellen, sind entsprechend landeseinheitliche Produktdefinitionen zu entwickeln, um die hochschulübergreifende Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Beispiele für „nicht lehr- bzw. nicht forschungsbezogene Dienstleistungen“:

- Bereitstellung von Rechnerkapazität durch Einrichtungen der Hochschule,
- Bibliotheksdienstleistungen für externe Kunden durch Hochschulbibliotheken,³¹
- Leistungen von Medien- und Kommunikationszentren (bspw. Gerätemieten),
- Bereitstellung von Datenbankzugängen.

Sondertatbestände: Sonstige Dienstleistungen können Leistungen sein, die als Sondertatbestände zu verstehen sind. Im Produktbereich der sonstigen Dienstleistungen sind insbesondere so genannte Sondertatbestände aufzunehmen. Sondertatbestände sind

³¹ Die Leistungen der Bibliotheken für die Lehrstühle und Studierende ist als interne Tätigkeit abzugrenzen.

Sachverhalte, die zwar in den Finanzdaten der Hochschule abgebildet werden, also die Hochschule finanziell belasten, aber nicht im Zusammenhang mit den originären Hochschulaufgaben bzw. mit den Produktbereichen „Lehre“ und „Forschung“ zu sehen sind. Sondertatbestände sind unter Vergleichsaspekten bedeutsam. Es lassen sich generell vier Kategorien von Sondertatbeständen unterscheiden:

- Betriebseigene: Zum Beispiel Botanische Gärten, Museen oder Fernstudienzentren.
- Hochschulübergreifende: Dienstleistungen für Dritte (Beratung, Hochschulsport) und sonstige Kooperationen in Lehre und Forschung neben den eigentlichen Hochschulaufgaben, zum Beispiel zur Erzielung eines wirtschaftlichen Gewinns.
- Betriebsfremde: Zum Beispiel externe (An-)Institute oder an der Universität angesiedelte Verwaltungsstellen.
- Hochschulexterne: Zum Beispiel Gebäudenutzung universitätsexterner Einrichtungen.

Allen diesen Tatbeständen ist der „betriebsfremde“ Charakter gemein. Es handelt sich um Zusatzaufgaben, die zum Teil aus öffentlichem Interesse den Hochschulen übertragen wurden oder aufgrund regionaler Strukturen und hochschulindividuellen Schwerpunkten entstanden sind.

Jede Hochschule muss die bei ihr vorhandenen Sondertatbestände in der Kosten- und Leistungsrechnung berücksichtigen. Zu diesem Zweck sind Produkte, die von diesen Sondertatbeständen erstellt werden, zu definieren. Für diese sind dann Kostenträger zu erfassen und die Kostenträgerkosten im Rahmen der Vollkostenrechnung sachgerecht zu ermitteln, so dass die für die Sondertatbestände anfallenden Kosten nicht auf die originären Produkte der Hochschulen verrechnet werden. Dies ist insbesondere auch für Hochschulvergleiche sehr wichtig.

Die Einbeziehung von Produkten, deren Erstellung als hochschulfremde Aufgabe zu betrachten ist, erweist sich als unabdingbar. Sonst würden Gemeinkosten, die sowohl für die Leistungen in Forschung und Lehre als auch für die Leistungen bei hochschulfremden Aufgaben anfallen, im Zuge der Vollkostenrechnung unsachgemäß den originären Kostenträgern der Hochschulen zugerechnet werden.

B.5. Die Gliederung der internen Tätigkeiten und internen Projekten von Hochschulen

B.5.1. Interne Tätigkeiten

Definition von internen Tätigkeiten: Auch für die internen Tätigkeiten gilt, dass sie eindeutig und steuerungsrelevant zu bilden sind. Für die Gliederung der internen Tätigkeiten sind gemäß NSM-Rahmenhandbuch maximal zwei Gliederungsebenen – interne Tätigkeitsbereiche und interne Tätigkeiten – vorgesehen. Da nicht jede interne Tätigkeit steuerungsrelevant ist, ist es zulässig, eine interne Tätigkeit „sonstiges“ zu bilden. Ist es

möglich, die Daten auch über die Organisationseinheit zu ermitteln, so sind nach Vorgabe des NSM-Rahmenhandbuchs keine internen Tätigkeiten zu bilden.

Interne Tätigkeiten werden sich von Hochschule zu Hochschule unterscheiden. Daher muss jede Hochschule ihre internen Tätigkeiten einrichtungsspezifisch definieren und in ihrem eigenen spezifischen Leistungskatalog dokumentieren. Sofern keine besonderen Anforderungen des Berichtswesens an hochschulexterne Adressaten bestehen, ist die Definition interner Tätigkeiten Aufgabe jeder einzelnen Hochschule. Soweit Hochschulen landesweite interne Tätigkeiten erstellen, sind entsprechend die landeseinheitlichen Definitionen zu berücksichtigen und einzuhalten.

Beispiele für interne Tätigkeiten:

- Aufgaben der Studienkommission
- Hochschulmanagement und akademische Selbstverwaltung

Nummerierung von internen Tätigkeiten: Die Codierungsvorgaben für die ersten drei Codierungsbereiche ergeben sich aus den Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs (vergleiche Tabelle 3). Die Codierung der landesweiten internen Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten erfolgt nach der landeseinheitlichen internen Tätigkeitsgliederung. Für die Codierung der spezifischen internen Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten der Hochschule ist eine hochschulbezogene Gliederung zu erarbeiten.

B.5.2. Interne Projekte

Definition von internen Projekten: Interne Projekte sind ebenfalls eindeutig und steuerungsrelevant zu bilden.³² Für die Gliederung der internen Projekte sieht das NSM-Rahmenhandbuch maximal drei Gliederungsebenen (Projektbereich, Projektgruppe und Projekte) vor.

Es ist davon auszugehen, dass sich die internen Projekte von Hochschule zu Hochschule unterscheiden. Daher muss jede Hochschule ihre internen Projekte einrichtungsspezifisch definieren und in ihrem eigenen spezifischen Leistungskatalog dokumentieren. Die Definition interner Projekte sollte jeder einzelnen Hochschule selbst obliegen, sofern keine besonderen Anforderungen des Berichtswesens an hochschulexterne Adressaten berücksichtigt werden müssen. Soweit Hochschulen jedoch landesweite interne Projekte erstellen, sind entsprechend landeseinheitliche Definitionen zu entwickeln.

³² Hinweis: Die vorgegebene Gliederung der landesweiten internen Projekte des NSM-Rahmenhandbuchs (S. B 24) erscheint nicht überschneidungsfrei. Für den Hochschulbereich wird davon ausgegangen, dass eine Konzentration auf die Projektgruppen Organisationsprojekte und Sonderprojekte erfolgt.

Beispiele für steuerungsrelevante interne Projekte:

- Einführung der Neuen Hochschulsteuerung (vgl. NSM-Rahmenhandbuch, S. J 14),
- Reorganisation von Verwaltungsprozessen,
- Einführung der Finanzbuchhaltung,
- Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen,
- Evaluierungs- oder Akkreditierungsvorhaben.

Nummerierung von internen Projekten: Die Codierungsvorgaben für die ersten drei Codierungsbereiche ergeben sich aus den Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs (vergleiche Tabelle 3). Die Codierung aller Projektbereiche und Projektgruppen sowie der landesweiten Projekte hat nach der landeseinheitlichen Projektgliederung zu erfolgen.

B.6. Nummerierung der Leistungen

Das NSM-Rahmenhandbuch macht folgende, tabellarisch dargestellte Vorgaben zur Codierung der Leistungen:

Tabelle 3: Codierungsvorgaben zur Leistungsnummerierung

1. Codierungsbereich	Leistungsart	Produkt , interne Tätigkeit, internes Projekt (Nummerierung entsprechend mit „1“, „2“ oder „3“)
2. Codierungsbereich	Produktkategorie	nur bei Produkten; Preis-, Gebühren- und Budgetprodukt (Nummerierung entsprechend mit „1“, „2“ oder „3“)
3. Codierungsbereich	Leistungstyp	Landesweite oder spezifische Leistung (Nummerierung entsprechend mit „1“ oder „2“)
4. Codierungsbereich	Leistungsbereich	Produktbereich/ interner Tätigkeitsbereich/Projektbereich
5. Codierungsbereich	Leistungsgruppe	nicht für interne Tätigkeiten; Produktgruppe/Projektgruppe
6. Codierungsbereich	Leistung	Produkt/interne Tätigkeit/(internes) Projekt
7. Codierungsbereich	Kunde	Nur bei Erfassung des Produkts als Kundenauftrag.
8. Codierungsbereich	Jahr	Nur bei Erfassung des Produkts als Kundenauftrag.
9. Codierungsbereich	fortlaufende Nr.	Nur bei Erfassung des Produkts als Kundenauftrag.

B.6.1. Nummerierung der Produkte

Für die Produktnummer sind nach den Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs bis zu neun Codierungsbereiche vorgesehen. Der vierte Codierungsbereich bezeichnet den Produktbereich, der fünfte Codierungsbereich bezeichnet die Produktgruppe, der sechste Codierungsbereich das Produkt. Im Folgenden wird die Codierung des vierten, des fünften und des sechsten Codierungsbereichs für die Produkte festgelegt.

4. Codierungsbereich

- Der vierte Codierungsbereich besteht aus einer Ziffer.
- Die Produktbereiche sind folgend zu nummerieren:
 - „Lehre“: 1
 - „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“: 2
 - „nicht lehr- bzw. nicht forschungsbezogene Dienstleistungen“: 3
- Die Nummerierung der internen Leistungsbereiche ist in den hochschulspezifischen NHS-Handbüchern zu dokumentieren.

5. Codierungsbereich:

- Der fünfte Codierungsbereich besteht aus einer Ziffer.
- Diese Ziffer bezeichnet die Fächergruppe, in der die Produktgruppe einzuordnen ist. Dies hat einen Bezug zur Nummerierungssystematik der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes aufzuweisen.
- Die Nummerierung der internen Leistungsgruppen ist in den hochschulspezifischen NHS-Handbüchern zu dokumentieren.

6. Codierungsbereich:

- Der sechste Codierungsbereich besteht aus drei Ziffern.
- Die erste, zweite und dritte Stelle entsprechen der dreistelligen, systematischen Nummerierung des Lehr- und Forschungsbereichs der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes, dem das Produkt zugeordnet wird. Dabei muss beachtet werden, dass die Nummerierungssystematik der Bundesstatistik nicht als „sprechende“ konzipiert wurde.
- Die Nummerierung der internen Leistungen ist in den hochschulspezifischen NHS-Handbüchern zu dokumentieren.

7.-9. Codierungsbereich:

- Werden Preis- oder Gebührenprodukte hochschulintern weiter nach Kundenaufträgen sortiert, sind den Produktnummern die Codierungsbereiche 7, 8 & 9 hinzuzufügen.

Beispiel: An der TU Dresden werden die beiden Lehreinheiten Chemie und Lebensmittelchemie dem Lehr- und Forschungsbereich „370 Chemie“ zugeordnet. Die Leistungen der Lehre dieser beiden Lehreinheiten ergeben zusammen das Produkt „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich Chemie“. Die Nummerierung der ersten sechs Codierungsbereiche ist dann folgende:

- 1. Codierungsbereich: 1
- 2. Codierungsbereich: 3
- 3. Codierungsbereich: 2
- 4. Codierungsbereich: 1
- 5. Codierungsbereich: 2
- 6. Codierungsbereich: 370

C. Stundenrechnung

C.1. Stundenrechnung als Anforderung an die Neue Hochschulsteuerung

Der Stundenrechnung hat im Rahmen des sächsischen Neuen Steuerungsmodells in zweierlei Hinsicht Bedeutung:

- **Kostenträgerrechnung:** Über tatsächlich geleistete Stunden (Ist-Stunden) sollen Kosten von Kostenstellen möglichst genau, nachvollziehbar und sachgerecht auf die Kostenträger verrechnet werden.
- **Stundenausweis:** Für die Controllingzwecke auf Landesebene wird ein detaillierter Ausweis von Stunden (Ist-Stunden) für Produkte, interne Tätigkeiten und interne Projekte zu Steuerungszwecken in den Controllingtabellen des Produkthaushaltes angestrebt.

Die im NSM-Rahmenhandbuch geforderte Stundenrechnung auf Ist-Stunden-Basis stößt im Hochschulbereich auf enge Grenzen. Diese Grenzen sind durch die hochschulspezifischen Leistungserstellungsprozesse gesetzt, die zum einen durch die Untrennbarkeit der Produktion von Forschung bzw. künstlerische Entwicklung und Lehre und zum anderen von Abgrenzungsproblemen zwischen Produkten und anderen Leistungen gekennzeichnet sind. Eine produktbezogene Ist-Stundenerfassung ist daher nicht möglich.³³

Zur Begründung im Detail:

Der Hochschulbereich ist gekennzeichnet von einem hohen Anteil an Gemeinkosten. Insbesondere für die Kostenträger des Produktbereichs „Lehre“ bestehen keine nennenswerten Einzelkosten. Die Kostenkalkulation auf Basis einer reinen Zuschlagskalkulation führt daher zu stark verzerrten Ergebnissen. An Hochschulen sind daher spezielle Kalkulationsmethoden zur sachgerechten Ermittlung der Kostenträgerkosten notwendig.

Wie in der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen stellen die Personalkosten auch in den Hochschulen den größten Kostenblock dar. Im Rahmen der Sekundärkostenverteilung sowie der Kalkulation der Kostenträgerkosten erhält die Stundenrechnung im NSM-Rahmenhandbuch eine besondere Stellung. Die Anwendung der Stundenrechnung stößt im Hochschulbereich bisher jedoch aus folgenden Gründen auf Grenzen:³⁴

³³ Diese Argumentation wurde aktuell bestätigt durch die Ad-hoc-Arbeitsgruppe am 16.04.2008 des Ausschusses für die Hochschulstatistik zur Überprüfung des Berechnungsverfahrens von Forschung und Entwicklung an Hochschulen unter Leitung von H.-W. Hetmeier.

³⁴ Die folgenden beschriebenen Grenzen führen dazu, dass bisher in keinem Bundesland eine Stundenrechnung an Hochschulen zur Anwendung kommt. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Produktionsbedingungen an Hochschulen sowie den Möglichkeiten und Grenzen der Verfahren einer Kostenaufteilung auf Forschung und Lehre siehe auch

- Die Leistungserstellung in Hochschulen ist von bedeutenden Interdependenzen zwischen den Produktbereichen „Lehre“ und „Forschung“ sowie innerhalb der Lehre (Stichworte: Lehrverflechtung und gemeinsame Veranstaltungen für Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen) und innerhalb der Forschung/künstlerischen Entwicklung (Stichworte: Abgrenzung von ergebnisoffener freien Forschung und Projekt- bzw. Auftragsforschung) gekennzeichnet. Eine Aufteilung der Arbeitsleistung des Personals über eine Ist-Stundenrechnung ist somit in diesen Fällen kaum nachvollziehbar. Stunden lassen sich daher nicht produktbezogen erfassen.
- Im wissenschaftlichen Bereich, insbesondere für die Gruppe der Professoren, lassen sich aufgrund der gültigen Arbeitszeitregelungen keine normierten Produkt-/Kundenauftragsstunden bestimmen.³⁵ Dies beeinträchtigt die Interpretation eines Stundenausweises deutlich.
- Die zugrunde liegenden kreativen Prozesse in den Bereichen freie Forschung und künstlerische Entwicklung sind zeitlich nicht antizipierbar. Dieses Argument spricht nicht gegen eine Erfassung von Stunden unter Informationsgesichtspunkten. Jedoch ist die Steuerung der Leistungsprozesse über eine Stundenrechnung nicht möglich. Zusammen mit den anderen Argumenten gegen eine Stundenrechnung steht dies ihrer Akzeptanz im wissenschaftlichen Bereich entgegen. Zusammen mit den fehlenden Kontrollmöglichkeiten der Stundenangaben führt dies möglicherweise zu strategisch motivierten und damit verzerrten Stundengrößen.
- Stunden für Produkte, interne Tätigkeiten und interne Projekte lassen sich im Hochschulbereich aufgrund der bestehenden Interdependenzen und nicht eindeutig abgrenzen. Das im NSM-Rahmenhandbuch definierte Prozedere der Abgrenzung landesweiter Produkte und interner Tätigkeiten lässt zukünftig einen nicht unerheblichen Aufwand für die Hochschulen bei der Stammdatenpflege vermuten.
- Zudem soll die Stundenrechnung zur Kostenverrechnung auf die Produkte „Forschung im Lehr- und Forschungsbereich X“, „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“ und „Weiterbildung im Lehr- und Forschungsbereich X“ herangezogen werden. Jedoch ist es aufgrund der Produktionsinterdependenzen in der Lehre schwierig, eine plausible Datengrundlage zur Ermittlung der zu erwartenden Produkt-/Kundenauftragsstunden zu benennen.
- Die Abgrenzung der landesweiten Produkte und der landesweiten internen Tätigkeiten lässt es bisher nicht zu, ressortübergreifend vergleichbar und präzise stundenbezogen berichten zu können. Die ausgewiesenen Stunden werden insbesondere durch die Organisationsstruktur bzw. Kostenstellenstruktur beeinflusst.

Heise, S., (2001): „Hochschulkostenrechnung. Forschung und Entwicklung ausgehend vom Projekt der Fachhochschule Bochum“, Köln, insbesondere Abschnitte 4.3 und 4.4.

³⁵ Für Professoren gilt die Sächsische Arbeitszeitverordnung nicht. Für Professoren existieren somit keine Normarbeitszeiten in Form von regelmäßigen tariflichen Arbeitszeitvorgaben. Die Arbeitszeiten von Professoren werden als deutlich oberhalb der normalen tariflichen Arbeitszeit liegend eingeschätzt.

Aus diesen Gründen kann der Stundenrechnung auf Ist-Stundenbasis für die Neue Hochschulsteuerung keine Steuerungsrelevanz zugemessen werden. Es wird daher als sinnvoll erachtet, an Hochschulen generell auf eine Stundenaufschreibung zu verzichten. Den Hochschulen bleibt es unbenommen, aufgrund von Erfordernissen für die hochschulinterne Steuerung eine Stundenrechnung für das nichtwissenschaftliche Personal entsprechend ihrer eigenen Anforderungen durchzuführen.

Um den landesweiten Steuerungsinteressen im Rahmen des sächsischen Neuen Steuerungsmodells Rechnung zu tragen, sind für das wissenschaftliche Personal dennoch produktbezogene Stunden auszuweisen. Hierzu muss die folgend beschriebene „angepasste Stundenrechnung“ Anwendung finden.

C.2. Methoden zum Stundenausweis im Rahmen des sächsischen Neuen Steuerungsmodells

Für die landesweiten Steuerungszwecke sieht das NSM-Rahmenhandbuch die leistungsbezogene Erfassung und Ausweisung von Arbeitsstunden vor. Aufgrund der zuvor dargestellten hochschulspezifischen Leistungserstellungsprozesse ist dies an Hochschulen jedoch nur schwer möglich. Im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung muss daher für den leistungsbezogenen Stundenausweis für die landesweiten Steuerungszwecke auf eine angepasste Stundenrechnung auf Basis alternativer Verfahren zurückgegriffen werden. Dabei kommen grundsätzlich folgende Möglichkeiten in Frage:

- empirisch fundierte Schätzungen (Befragungen) oder
- deputatsorientierte normative Setzungen.

Empirisch fundierte Methoden zur Ableitung von Stundengrößen oder Arbeitszeitanteilen können in Form wissenschaftlicher Untersuchungen oder regelmäßigen Befragungen bei den Kostenstellenverantwortlichen, in den Hochschulen auf Fachebene die Professoren, sein.³⁶ Anders als tägliche Stundenaufschreibungen beziehen sich die Untersuchungen und Schätzungen auf längere Zeiträume. Die Untersuchungen müssen regelmäßig, mindestens semester- oder jahresweise, wiederholt werden, um die Angemessenheit der Aufteilung der Arbeitszeit zu gewährleisten. Den Abgrenzungsproblemen bei der produktbezogenen Erfassung von Stunden wird hier dadurch Rechnung getragen, dass schon das Verfahren verdeutlicht, dass eine exakte Erfassung von Stunden nicht möglich

³⁶ Die Qualität von Zeitbudgeterhebungen im Hochschulbereich wird zurückhaltend beurteilt. Zugleich werden die Erhebungen zur Fundierung von Arbeitszeitanteilen als sehr aufwändig und kostenintensiv eingeschätzt (vgl. dazu Hetmeier, H.-W. (1998): Methodik zur Berechnung der Ausgaben des Personals der Hochschulen für Forschung und experimentelle Entwicklung ab dem Berichtsjahr 1995, Wirtschaft- und Statistik 1998(2), S. 155 mit weiterführenden Literaturhinweisen). Diese Sicht wurde aktuell bestätigt durch die Ad-hoc-Arbeitsgruppe am 16.04.2008 des Ausschusses für die Hochschulstatistik zur Überprüfung des Berechnungsverfahrens von Forschung und Entwicklung an Hochschulen unter Leitung von H.-W. Hetmeier.

ist. Gerade im Bereich der Grundlagenforschung, die nicht-projektbezogen erfolgt und die im Gegensatz zur Drittmittelforschung aus Landesmitteln finanziert wird, sind Forschungskosten nicht eindeutig produktbezogen identifizierbar. Daher darf eine Aufteilung der Stunden und somit die Ermittlung der Kosten für Lehre und Forschung nur unter Verwendung von Aufteilungsvorschriften erfolgen, die nachvollziehbar sind und die Profilierungen der Hochschulen richtig wiedergeben. Gerade für Vergleiche bieten sich normativ gesetzte Anteile für Forschung und Lehre an, da vermeintlich genauere Arbeitszeitaufschreibungen oder Selbsteinschätzungen zusätzlich zum Erfassungsaufwand der Gefahr subjektiver oder strategischer Fehleinschätzungen unterliegen.

Als Alternative bietet daher sich das hier vorgeschlagene normative Verfahren für den Ausweis produktbezogener Arbeitsstunden im Hochschulbereich an. Dieses kommt zur Anwendung, wenn den Hochschulen keine besseren Informationen vorliegen haben. Diese sind zu dokumentieren und mit dem SMWK abzustimmen. Auch in diesem Verfahren werden nur Arbeitsstunden des Personals ausgewiesen, das unmittelbar bei der Erstellung der Produkte mitwirkt. Das im Folgenden beschriebene Verfahren dient somit der Ermittlung produktbezogener Arbeitsstunden in den fachlichen Einrichtungen der Hochschulen (Endkostenstellen).³⁷ Ein Ausweis von Stunden der Vorkostenstellen, an Hochschulen insbesondere die zentrale Verwaltung und zentrale Dienstleistungseinrichtungen, ist nur dann von Bedeutung, wenn die Stunden unmittelbar produktbezogen sind.

Ausgangspunkt des Verfahrens ist die normative Vorgabe von leistungsbezogenen Arbeitszeitanteilen sowie die normative Festlegung der Normalarbeitszeit für Professoren. Um die geleisteten Arbeitsstunden produktbezogen auszuweisen, werden die Arbeitszeitanteile (die sich als Beschäftigtenvollzeitäquivalente verstehen lassen) mit der verordneten bzw. bei Professoren mit der normativ festgelegten Normalarbeitszeit multipliziert.

Eine normative Ableitung der produktbezogenen Arbeitsstunden muss hochschulartenspezifisch differenziert erfolgen. Dies ergibt sich aus der unterschiedlichen Aufgabengewichtung in Lehre, Forschung bzw. künstlerischer Weiterentwicklung und dem Umfang der sonstigen Dienstleistungen in den Hochschularten. Insbesondere sind unterschiedliche Ausdifferenzierungen der Lehrverpflichtung des wissenschaftlichen Personals zu berücksichtigen. Entsprechend sind die hier darzulegenden Rahmenvorgaben für

³⁷ Das hier beschriebene Verfahren ist Basis der Ausstattungs-, Kosten und Leistungsvergleiche, die die HIS GmbH in Zusammenarbeit mit Hochschulen in sieben Bundesländern seit 1998 durchführt und in die zeitweise über 60 Hochschulen einbezogen wurden. In Niedersachsen ist dieses Verfahren auch Bestandteil der Hochschulkostenrechnung. Vgl. hierzu beispielsweise Projektgruppe Kosten- und Leistungsrechnung der Universität Hannover, Abschlussbericht Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung, 2. überarbeitete Fassung, Mai 2006, Abschnitte 11-13.
http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/strat_controlling/klr/2006_02_01__gesamtbericht_kst_ktr.pdf
Zuletzt aufgesucht am 31.03.2008.

den Hochschulbereich nach Universitäten, Fachhochschulen und künstlerischen Hochschulen zu differenzieren.

Grundsätzlich handelt es sich dabei um ein gestuftes Verfahren:

- Soweit möglich wird Personal direkt und eindeutig der Lehre oder der Forschung zugerechnet. Das heißt Drittmittelpersonal erbringt ausschließlich Leistungen für die Forschung. Für eine differenziertere Betrachtung als die Produktebene „Forschung im Lehr- und Forschungsbereich“ ist eine projektgenaue Zuordnung des Drittmittelpersonals zu Forschungsprojekten anzustreben. Insbesondere ist das Drittmittelpersonal zwingend den Forschungsprojekten zuzuordnen. Wenn das Drittmittelpersonal in Projekten unterschiedlicher Mittelgebergruppen beschäftigt wird, ist eine sachgerechte Aufteilung der Arbeitsstunden über Anteile vorzunehmen.
- Sofern Endkostenstellen ausschließlich Produkte in einem Produktbereich (Lehre, Forschung, sonstige Dienstleistungen) erbringen, werden die Arbeitsstunden des Personals dem jeweiligen Produktbereich zugeordnet. Mögliche Beispiele hierfür sind Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs, Weiterbildungseinrichtungen oder Studienberatungen.
- Sofern Personal nicht ausschließlich Leistungen für einen Produktbereich erbringt, erfolgt die Ableitung von produktbezogenen Arbeitsstunden für Personal der Endkostenstellen über gesetzte Anteile. Hier unterscheidet sich das Verfahren in Abhängigkeit vom Hochschultyp.
 - **Universitäten:** An Universitäten erfolgt die Festlegung der Anteile für das unmittelbar in der Lehre tätige Personal deputatorientiert. Die Normalarbeitszeit für einen Professor an einer Universität mit acht Stunden Lehrdeputat werden als Ausgangsgröße zu je 50 % der Lehre und der Forschung zugerechnet. Sofern für einzelne Professoren von der allgemeinen Lehrverpflichtung abweichende Regelungen vereinbart werden, ist dies bei der Koeffizientenfestlegung zu berücksichtigen.³⁸ Die Stunden für einen wissenschaftlichen Assistenten mit vier Stunden Lehrdeputat gehen zu 25 % in die Lehre und zu 75 % in die Forschung. Für nichtwissenschaftliches Personal der Endkostenstelle auf fachlicher Ebene werden angelehnt an die Anteile des Professors in der Regel je 50 % für Forschung und Lehre festgelegt. (Vergleiche Tabelle 4.)

Die Erfassung der Personalkategorie orientiert sich dabei an der Tätigkeitsbeschreibung und Vergütung der jeweiligen Person, die in den Beschäftigtendaten der Hochschulen für die amtliche Statistik vorzuhalten ist.³⁹

³⁸ Am deutlichsten wird dies bei der Diskussion um reine Lehrprofessuren.

³⁹ Die nachfolgende Tabelle ist in den Steuerungskonzepten der Hochschulen entsprechend für weitere relevante Beschäftigtengruppen zu erweitern und bezogen an die jeweiligen Regelungen zum Lehrdeputat des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals anzupassen. Die einrichtungsspezifischen Erweiterungen und Anpassungen sind zu dokumentieren.

Tabelle 4: Arbeitszeitanteile des Universitätspersonals für Forschung und Lehre nach ausgewählten Beschäftigtengruppen

	Deputatsorientierte Aufteilung bzw. Setzungen von ... (in %)	
	Lehre	Forschung
Wissenschaftliches Personal		
Professoren	50,0	50,0
Wissenschaftliche Mitarbeiter (Räte)	50,0	50,0
Wissenschaftliche Mitarbeiter a. Z.	25,0	75,0
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	100,0	-
Nichtwissenschaftliches Personal		
Verwaltungspersonal	50,0	50,0
Bibliothekspersonal	50,0	50,0
Technisches Personal	25,0	75,0

- **Fachhochschulen:** Für die Aufteilung der Kosten auf Lehre und Forschung wird für die Fachhochschulen ebenfalls ein normativer Ansatz verwendet. Ausgangspunkt der Überlegung ist, dass Fachhochschulprofessoren ohne Lehrverpflichtungsermäßigung deutlich geringere Forschungsfreiräume als Universitätsprofessoren haben. Der Anteil der gewährten Deputatsreduktionen für Forschung und andere Aufgaben darf 7 % des Deputats nicht überschreiten. Unter Berücksichtigung der Möglichkeit von Forschungsfreisemestern stellen 5 % an Zeitaufwand und damit auch Kosten für Forschung die untere Grenze sowie 20 % die obere Grenze für die Festlegung eines Forschungsanteils auf Hochschulebene dar. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die Anteile nach Endkostenstellen zu differenzieren, wenn das Hochschulprofil dies nahelegt (zum Beispiel forschungsstarke und forschungsschwache Fachbereiche), und fachbereichsspezifische Arbeitszeitanteile anzusetzen. Dies bedeutet, dass die Anteile für die Produktbereiche sowohl innerhalb einer Hochschule aber auch zwischen Fächern unterschiedlicher Hochschulen variieren können, sofern für die Hochschule insgesamt die Obergrenze von 20 % eingehalten wird.
- **Künstlerische Hochschulen:** Das für die Fachhochschulen beschriebene Verfahren wird grundsätzlich auf die künstlerischen Hochschulen übertragen. Das Lehrdeputat der künstlerischen Hochschulen hat eine ähnliche Größenordnung wie das der Fachhochschulen. Allerdings sind Lehre und Forschung bzw. künstlerische Entwicklung durch die Besonderheiten der künstlerischen Hochschulen in der Regel besonders stark miteinander verbunden und legen eine pauschale Set-

zung des Forschungsanteils in der Größenordnung von 10-15 % nahe.⁴⁰ Sofern die künstlerischen Hochschulen Personal mit überwiegend wissenschaftlichen Lehr- und Forschungsgebieten aufweisen,⁴¹ kann in diesen Fällen von der pauschalen Setzung abgewichen werden und das für Universitäten beschriebene Verfahren eingesetzt werden.

- **Abweichungen von den normativen Vorgaben:** Die Vorgaben in Tabelle 4 sind als Richtwerte zu verstehen. Von diesen können die Hochschulen in begründeten Fällen abweichen, um einen sachgerechteren Stundenausweis zu ermöglichen. Insbesondere betrifft dies Arbeitszeitanteile für Leistungen wie zum Beispiel die akademische Selbstverwaltung und sonstige Dienstleistungen. Auch Reduzierungen des Lehrdeputats mindern linear den Arbeitszeitanteil für den Produktbereich „Lehre“ zugunsten anderer Leistungen.

Die Richtwerte der Tabelle 4 unterstellen, dass keine Produkte im Produktbereich „nicht lehr- bzw. nicht forschungsbezogene Dienstleistungen“ erstellt werden. Werden tatsächlich doch Produkte in dieser Produktgruppe erstellt, so ist ausschließlich der Arbeitszeitanteil des Produktbereichs „Forschung“ entsprechend anzupassen, da grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass die Leistungen in „Lehre“ und „Hochschulmanagement & akademische Selbstverwaltung“ nicht reduziert werden.

Abweichungen von den Richtwerten und die Begründungen hierfür sind von den Hochschulen jeweils zu dokumentieren.

- **Normative Festlegung der Normalarbeitszeit:** Sofern sich aus dem Beschäftigungsverhältnis bzw. aus tariflichen Bestimmungen eine Normalarbeitszeit ergibt, wird diese für den Stundenausweis herangezogen. Für beamtete Professoren jedoch gilt die Sächsische Arbeitszeitverordnung nicht, so dass sich für sie keine Normalarbeitsstunden bestimmen lassen. Aus diesem Grund muss die Normalarbeitszeit für beamtete Professoren durch das SMWK festgelegt werden. Eine Festlegung durch das SMWK kann im Zuge der weiteren Umsetzung der Neuen Hochschulsteuerung in den Hochschulen getroffen werden.

⁴⁰ Erfahrungen der HIS im Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich in Zusammenarbeit mit den künstlerischen Hochschulen, vgl. Dölle, F., u. a. (2006): „Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Kunst- und Musikhochschulen 2002/2003, Kennzahlenergebnisse für die Länder Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein“, HIS: Hochschulplanung, Nr. 181, Hannover. Lehrbeauftragte werden zu 100 % der Lehre zugerechnet.

⁴¹ Beispielsweise Musikwissenschaft, Theaterwissenschaft oder Kunstwissenschaft.

D. Leistungsrechnung

D.1. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs

Leistungsrechnung und Produktbildung sind eng verbunden. Wie in Kapitel B bereits erläutert, sind folgende Leistungen zu unterscheiden:

- **Produkte:** Produkte im Sinne des NSM-Rahmenhandbuchs sind Leistungen, für die Dritte („Kunden“) Erlöse zahlen. Zu unterscheiden sind Preisprodukte, Gebührenprodukte und Budgetprodukte.
- **Interne Tätigkeiten und interne Projekte:** Interne Tätigkeiten und interne Projekte sind Leistungen, die nicht für Dritte („Kunden“) erstellt werden und daher keine Erlöse erzielen. Interne Tätigkeiten sind laufend zu erstellende Leistungen innerhalb der Hochschule, während interne Projekte wichtige und zeitlich begrenzte Leistungen darstellen. Die mengenmäßige Erfassung von internen Tätigkeiten und internen Projekten erfolgt durch Geschäftsanfälle.

Die Leistungsrechnung im Sinne des NSM-Rahmenhandbuchs ist die leistungsbezogene Erfassung und Verarbeitung von Preiserlösen, Gebührenerlösen und Geschäftsanfällen.

- Preis- und Gebührenerlöse ergeben sich aus der Erstellung von Leistungen für Dritte durch den Verkauf von Preis- bzw. Gebührenprodukten.
- Da für interne Tätigkeiten und interne Projekte keine Erlöse anfallen bzw. da bei Budgetprodukten der Erlös nicht einem einzelnen Produkt zurechenbar ist, können solche Leistungen nicht durch Erlöse abgebildet werden. Die Leistungen aus internen Tätigkeiten, internen Projekten und Budgetprodukten müssen daher auf andere Weise erfasst werden. Dies soll durch die Erfassung von Geschäftsanfällen geschehen. Unter einem Geschäftsanfall wird hierbei die Menge einer bestimmten Leistung verstanden.⁴²

Die Erfassung von Geschäftsanfällen hat nach Organisationseinheiten zu erfolgen. Dies soll den Leistungsvergleich zwischen Organisationseinheiten ermöglichen. Um die Einheitlichkeit der Erfassung von Geschäftsanfällen zu gewährleisten, ist von jeder Hochschule klar festzulegen und zu dokumentieren, wer für die Erfassung eines Geschäftsanfalls zuständig ist.

⁴² Budgeterlöse stellen keine Leistungen im Sinne des NSM beziehungsweise der NHS dar. Dennoch sind Budgeterlöse für das Berichtswesen insbesondere für den „Produktorientierten Leistungsbericht“ relevant (siehe Anhang, S. 19).

D.2. Besonderheiten der Leistungsrechnung an Hochschulen

An Hochschulen kommt der Darstellung von Leistungen durch nicht-monetäre Leistungskennzahlen eine besondere Bedeutung zu, da wesentliche Produkte der Hochschulen Budgetprodukte sind, für die keine Preis- oder Gebührenerlöse anfallen. Die Erlösrechnung ist daher für die Neue Hochschulsteuerung von untergeordneter Bedeutung. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass die Leistungen der Hochschulen sich nicht eindimensional abbilden lassen, sondern aufgrund von Messproblemen eine mehrdimensionale Leistungserfassung und -darstellung erfordern. Im Bereich der Lehre wird dies zum Beispiel durch die Leistungsgrößen Studierende und Absolventen bildhaft. Ähnliches gilt im Bereich Forschung.

Die Definition geeigneter Geschäftsanfälle zu Zwecken der Leistungserfassung kann nicht losgelöst vom Fachkonzept Berichtswesen erfolgen. Die Leistungskennzahlen müssen in Zusammenhang mit den Zielen der Neuen Hochschulsteuerung und damit verbunden den verschiedenen Berichtsebenen stehen.

D.3. Leistungen im Produktbereich „Forschung“

Für die Produkte „Forschung im Lehr- und Forschungsbereich X“ sind abhängig von der Produktart (das heißt, je nachdem, ob eine Finanzierung durch Drittmittel erfolgt, vergleiche Kapitel B.4.1.) Preiserlöse bzw. Geschäftsanfälle zu ermitteln.

- **Durch Drittmittel finanzierte Forschung:** Forschungsprojekte werden nicht als Geschäftsanfälle interpretiert. Es handelt sich bei ihnen um Preisprodukte, die als Kundenaufträge erfasst werden. Die empfangenen Drittmittel werden als Preiserlöse ausgewiesen.
- **Nicht durch Drittmittel finanzierte Forschung:** Die über alle Fächergruppen hinweg sinnvolle und einheitliche Abgrenzung und Erfassung von nicht-monetären Leistungsgrößen für die Leistungen im Produktbereich „Forschung“ gestaltet sich allgemein schwierig. In der Regel lassen sich diese Leistungen nicht durch eine einzige Leistungskennzahl eindeutig erfassen und bewerten. Aus diesem Grund lässt sich eine endgültige Definition von Geschäftsanfällen für den Produktbereich „Forschung“ nicht formulieren. Im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung müssen dennoch geeigneten Leistungskennzahlen den Zielen des Freistaates Sachsen gegenübergestellt werden. Dies können zum Beispiel Forschungsprojekte, Veröffentlichungen oder Stipendien und Preise sein. Hierzu gibt das Fachkonzept Berichtswesen den Rahmen vor (vergleiche hierzu Kapitel G.2.). Unter dem Gesichtspunkt der hochschulübergreifenden Vergleichbarkeit ist es sinnvoll, im Rahmen des Berichtswesens jeweils für Fächergruppen einheitliche Geschäftsanfallgrößen zu definieren.

D.4. Leistungen im Produktbereich „Lehre“

D.4.1. Produkt „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“

Eine Besonderheit der Hochschulen sind die vielfältigen Dienstleistungsbeziehungen zwischen den Lehreinheiten bzw. Lehr- und Forschungsbereichen. Die Lehr- und Forschungsbereiche bilden die Studierenden in den ihnen zugeordneten Studiengängen im Allgemeinen nicht autonom, sondern unter Beteiligung anderer Lehr- und Forschungsbereiche aus.⁴³ Für die Produkte „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“ werden kostenstellenbezogen die Leistungen ausgewiesen. Für die Berechnung von Leistungskennzahlen auf der Ebene der (End-)Kostenstellen sind den Kostengrößen adäquate Bezugsgrößen gegenüberzustellen. Kostenstellenbezogene Leistungskennzahlen, insbesondere in der Lehre, sind jedoch teilweise nur durch spezielle Verrechnungen darstellbar. Eine Gegenüberstellung von Kosten für das Produkt „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“ und geeigneten Leistungskennzahlen der Lehre ist in der Regel erst auf der Aggregationsebene der Lehreinheiten⁴⁴ möglich.

Als denkbare Geschäftsanfallzahlen des Produktes „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“ können für jeden Lehr- und Forschungsbereich die ihm zurechenbaren Studierenden-, Absolventen- und Studienplatzzahlen als dienstleistungskorrigierte Vollzeitäquivalente herangezogen werden:

- In den Absolventenzahlen spiegelt sich der Lehrerfolg in erfolgreich abgeschlossenen Studiengängen wider. Ihre Verwendung als Leistungsgrößen der Hochschulsteuerung ist somit naheliegend. Allerdings sind aufgrund der mehrjährigen Studiendauern die Absolventengrößen nur zum Teil mit den Kosten des laufenden Geschäftsjahres verbunden. Die Absolventen haben auch in Vorjahren Lehre der Hochschulen nachgefragt und reflektieren zum erheblichen Teil die Studienbedingungen der Vorjahre. Absolventenzahlen können außerdem starken jahresbezogenen Schwankungen unterliegen.⁴⁵

Es ist zudem zu beachten, dass auch Studienabbrecher Qualifikationen erworben haben, die sie je nach Fach und Teilarbeitsmarkt mehr oder weniger erfolgreich verwerten können. Die Kosten für die Qualifikation der Studienabbrecher gehen eben-

⁴³ Vgl. zu den Besonderheiten und Möglichkeiten der Produktbildung auch Abschnitt B.1. im Fachkonzept B. „Produktbildung“.

⁴⁴ Lehreinheiten sind nach der Kapazitätsverordnung abgegrenzt. „Eine Lehreinheit ist eine für die Zwecke der Kapazitätsermittlung abgegrenzte fachliche Einheit, die ein Lehrangebot bereitstellt. Die Lehreinheiten sind so abzugrenzen, dass die zugeordneten Studiengänge die Lehrveranstaltungsstunden möglichst weitgehend bei einer Lehreinheit nachfragen.“ (§ 7 Abs. 2 KapVO vom 25.8.1994).

⁴⁵ Qualitätsaspekte der Ausbildung können kostenrechnerisch nur schwer berücksichtigt werden. Es besteht daher potentiell die Gefahr der Anforderungsabsenkung zur vermeintlich günstigeren Gestaltung von Kostenkennzahlen mit Absolventenbezug.

falls in die Kosten für die Absolventen entsprechend der hier vorgenommenen Auswertung ein.

- Als Alternative für Geschäftsanfallzahlen im Aufgabenbereich bieten sich Studierendenzahlen an. Die Studierenden eines Geschäftsjahres sind auch im kostenrechnerischen Sinn unmittelbar Adressaten der von den Lehr- und Forschungsbereichen im betrachteten Geschäftsjahr angebotenen Lehre und reflektieren die Nachfrageseite. Denkbar ist, alle eingeschriebenen Studierenden des Geschäftsjahres als Geschäftsanfälle zu erfassen.⁴⁶ In der Hochschulkostenrechnung hat es sich jedoch bewährt, nur Studierende innerhalb der Regelstudienzeit zu berücksichtigen. Dafür spricht, dass den Hochschulen ein Anreiz gegeben werden soll, die in den Studien- und Prüfungsordnungen festgelegten Zahlen einzuhalten. Zudem ist davon auszugehen, dass Studierende außerhalb der Regelstudienzeit ihre Lehrnachfrage nicht mehr Lehrleistungen nachfragen, sondern nur ihre Lehrnachfrage zeitlich anders strecken.
- Studienplatzzahlen sind Planungsgrößen und als solche weniger zur Messung der Leistungsergebnisse geeignet. Sie dienen der Verdeutlichung der Vorhaltekosten in den Fächern. Zudem sind sie als Kennzahl für Leistungspotentiale, das heißt für erst in der Zukunft liegende mögliche Leistungsergebnisse, relevant.⁴⁷

Diese Überlegungen sprechen dafür, zum Zweck der Hochschulsteuerung für die Geschäftsanfallzahlen eines Geschäftsjahres im Rahmen der Leistungsrechnung im Wesentlichen nur auf Studierendengrößen und Absolventengrößen zurückzugreifen. Studienplatzzahlen sind für spezifische Aussagen ergänzend vorzuhalten.

Aufgrund der spezifischen Produktbildung im Hochschulbereich wird hier noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Absolventen-, Studierenden- und Studienplatzgrößen auf der Ebene der Lehr- und Forschungseinheiten anders abgegrenzt sind als die Zahlen für Studiengänge. Das prinzipielle Vorgehen bei der Berechnung geeigneter Leistungsgrößen in der Lehre wird hier folgend dargestellt:⁴⁸

Eine rein kopfbezogene Auszählung von Studierenden und Absolventen in Studiengängen ist aufgrund der Unterschiede zwischen Vollzeit- und Kombinationsstudiengängen nicht aussagekräftig, wenn eine vergleichbare Darstellung unterschiedlicher Studiengänge angestrebt wird. Neben der Auswertung von Fallzahlen auf der Studiengangsebene sind für weitere Verdichtungen Vollzeitgewichtungen erforderlich.

Bei der Vollzeitgewichtung steht die Frage des zeitlichen Aufwandes (Vollzeit, Teilzeit) im Vordergrund. Auch Kombinationsstudiengänge werden nur mit einem Teil der

⁴⁶ In Anlehnung an die Konventionen der amtlichen Statistik werden nur nicht-beurlaubte Haupthörer berücksichtigt.

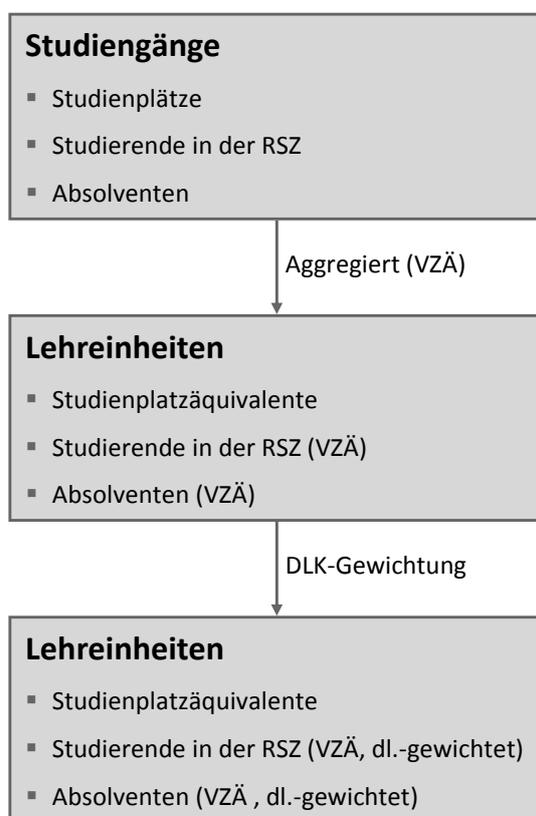
⁴⁷ Die Studierendenzahlen in den einzelnen Studiengängen sind vergleichsweise starken Schwankungen unterworfen, während sich die Kosten wegen des hohen Anteils der Vorhaltekosten nur verzögert und wesentlich unelastischer verändern. Aus diesem Grund sollten die Kosten je Studienplatz ausgewiesen werden.

⁴⁸ Im Zusammenhang mit dem Berichtswesen sind hier Konkretisierungen erforderlich, vgl. Fachkonzept G. Berichtswesen im Rahmen des Controllings.

Zeit studiert. Vollzeitgewichtungen sind sowohl bei der Aggregation von Studierenden- und Absolventendaten, die als Leistungsdaten für Lehreinheiten bzw. Lehr- und Forschungsbereiche zu ermitteln sind, als auch für alle Verdichtungen studiengangsbezogener Informationen für fächergruppenbezogene Auswertungen erforderlich.

Die Berücksichtigung der Lehrverflechtung macht zudem eine Dienstleistungskorrektur erforderlich. Die Dienstleistungskorrektur führt dazu, dass nur solche Leistungen bei den Endkostenstellen erfasst werden, für die diese auch verantwortlich sind. Leistungen der Lehre aus anderen Fächern bleiben somit unberücksichtigt.

Abbildung 5: Kennzahlenrechnung für Lehreinheiten



Zunächst sind die Studierenden und Absolventen der Studiengänge, die einer Lehreinheit im Sinne des Kapazitätsrechts zugeordnet sind, mittels festgelegter VZÄ-Gewichte in Vollzeitstudierende umzurechnen. In einem zweiten Schritt werden die Dienstleistungen in Form einer Dienstleistungskorrektur berücksichtigt, die die Lehrverflechtung innerhalb einer Hochschule abbildet. Diese bringt zum Ausdruck, dass die Studiengänge einer Lehreinheit auch durch weitere Lehreinheiten mitversorgt werden. Dienstleistungsverflechtungen innerhalb der Hochschule sind aus Sicht einzelner Lehreinheiten durch Export- und Importbeziehungen in der Lehrausbildung bestimmt. Erst durch die Berücksichtigung solcher Lehrverflechtungen zwischen den Lehreinheiten werden die tatsächli-

chen Leistungen der Lehreinheiten ausgedrückt.⁴⁹ In der Konsequenz werden die Studierenden- und Absolventenzahlen von Lehreinheiten, die im großen Umfang Studiengänge anderer Lehreinheiten mitversorgen, erhöht. Bei Lehreinheiten, die im erheblichen Umfang Lehre für ihre Studiengänge importieren, erfolgt eine Verringerung der Studierenden- und Absolventenzahlen.

In allen Fällen ergeben sich bei Studierenden-, Absolventen- und Studienplatzzahlen auf der Lehreinheitsebene Werte, die von denen auf Ebene der Studiengänge erheblich abweichen können.

D.4.1.1. Berücksichtigung der Dienstleistungsverflechtungen in der Lehre

Eine Exportleistung ist gegeben, wenn Studierende in Studiengängen, die nicht der betrachteten Lehreinheit zugeordnet sind, in der Lehre mitversorgt werden. Eine Importbeziehung besteht, wenn für die „eigenen“ Studierenden, d. h. für die aus den zugeordneten Studiengängen, nach dem Lehrplan eine Teilnahme an Lehrveranstaltungen anderer Lehreinheiten vorgesehen ist.

Im Rahmen der KapVO erstellen die Hochschulen in der Regel zur Berechnung von Aufnahmekapazitäten curricularbasierte Lehrverflechtungsmatrizen, an Hand derer die Import-Export-Beziehungen zu erkennen sind. Diese Lehrverflechtungsmatrizen werden genutzt, um die Lehrleistungen für zugeordnete und nicht zugeordnete Studiengänge für die Lehreinheiten aufeinander beziehen zu können. Durch die Berücksichtigung der Dienstleistungsverflechtung ergeben sich zum Teil deutliche Verschiebungen zwischen den Lehreinheiten, so dass eine Kennzahlenberechnung ohne sie als zu grob angesehen werden muss.

Für die Berücksichtigung einer Dienstleistungskorrektur auf der Lehreinheitsebene bieten sich zwei Verfahren an:

- Ermittlung eines Dienstleistungskoeffizienten (DLK) über das Verhältnis von lehrmengenbasierten Exporten zu Importen. Die Dienstleistungskorrektur erfolgt über die Multiplikation der ermittelten Leistungsgrößen auf der Lehreinheitsebene mit dem DLK.
- Aufteilung der ermittelten Leistungsgrößen entsprechend den Curricularanteilen der versorgten Studiengänge auf die Lehreinheiten. Bei diesem Verfahren erfolgt abwei-

⁴⁹ Beispielsweise stellt die Lehreinheit Mathematik eine typische Dienstleistung erbringende Einrichtung, die auch Lehrveranstaltungen für fremde Studiengänge erbringt, dar. Würden die Kosten bzw. Ressourcen der einzelnen Lehreinheiten lediglich zu den vollzeitäquivalentgewichteten Studierenden- und Absolventengrößen ins Verhältnis gesetzt werden, entstünde ein verzerrtes Bild der tatsächlichen Lehrleistung der betrachteten Lehreinheit. Vielmehr sind auch den Fremdverursachern entsprechende Ausgabenanteile der Dienstleistungs-Lehreinheit zuzurechnen und nicht nur auf die Studierenden bzw. Absolventen der eigenen Lehreinheit zu beziehen.

chend vom standardisierten Vorgehen erst die Aufteilung der studiengangsbezogenen Leistungsgrößen auf die an der Lehre beteiligten Lehreinheiten und anschließend die Normierung in Vollzeitäquivalentgewichte.

D.4.1.2. Berücksichtigung der Lehrverflechtungen mittels Dienstleistungskoeffizienten

Der Dienstleistungskoeffizient (DLK_{LE}) einer Lehreinheit (LE) wird durch ihre Lehrexport- und Lehrimportbeziehungen bestimmt.⁵⁰ Zu seiner Berechnung wird die rechnerische Lehrnachfrage an die zu betrachtende Lehreinheit (LNa_{LE}) in Relation zur Lehrnachfrage durch die ihr zugeordneten Studiengänge (LNd_{LE}) gesetzt. Die Lehrmengenberechnungen basieren dabei auf der Verwendung einer curricularen Lehrverflechtungsmatrix und der jahrgangsbezogenen Studierendengröße in der Regelstudienzeit je Studiengang.

Die Menge der einer Lehreinheit zugeordneten Studiengänge sei mit P_{LE} , die der ihr nicht zugeordneten mit Q_{LE} bezeichnet. Die zu betrachtende Lehreinheit befriedigt Lehrnachfrage sowohl der zugeordneten Studiengänge $p \in P_{LE}$ als auch der nicht zugeordneten Studiengänge $q \in Q_{LE}$, und zwar nach Maßgabe der jeweiligen curricularen Anteilswerten CA_{pLE} bzw. CA_{qLE} . Die Studiengänge der Lehreinheit wiederum fragen sowohl in der eigenen Lehreinheit als auch in anderen Lehreinheiten Lehre nach.

Da die Curricularwerte (CW) und ihre curricularen Anteilswerte jeweils die Lehrnachfrage eines Studierenden ausdrücken, ist es für die Berechnung des Dienstleistungskoeffizienten erforderlich, für jeden Studiengang (SG) die tatsächlichen Studierendenzahlen in der Regelstudienzeit (SR_{SG}) zu berücksichtigen. Um den Einfluss unterschiedlich langer Regelstudienzeiten auszugleichen, wird die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit in Jahrgangsstärke (SRJ_{SG}) gebildet, indem die SR_{SG} durch die Regelstudienzeit in Jahren der entsprechenden Studiengänge dividiert werden.

Die Lehrnachfrage lässt sich in zwei Teile aufspalten, nämlich die Lehrnachfrage der „eigenen“, d. h. zugeordneten Studiengänge (P_{LE}) und jene der „fremden“, d. h. nicht zugeordneten Studiengänge (Q_{LE}), also gewissermaßen in „Eigenverbrauch“ und „Export“ der Lehreinheit. Die so ermittelte Lehrnachfrage an eine Lehreinheit wird in Relation zur Gesamtlehrnachfrage der ihr zugeordneten Studiengänge gesetzt. Letztere wird ermittelt, indem die jeweiligen CW mit den entsprechenden Studierendenzahlen in Jahrgangsstärke multipliziert werden. Der Dienstleistungskoeffizient wird abschließend wie folgt berechnet (der Übersicht wegen wird in der Formel auf die Indizierung der Lehreinheit verzichtet):

⁵⁰ Vergleiche Leszczensky u. a. (1995): *Ausstattungsvergleich an der Universität Hannover, Fachbereiche – Lehreinheiten – Studiengänge, Verfahrensbeschreibung und vorläufige Ergebnisse. Eine Untersuchung der HIS GmbH in Zusammenarbeit mit der Universität Hannover. Hochschulplanung, Band 114, Hannover. S. 92 ff.*

$$DLK_{LE} = \frac{LNa}{LNd} = \frac{\sum_{p \in P} CA_p \cdot SRS_p + \sum_{q \in Q} CA_q \cdot SRS_q}{\sum_{p \in P} CW_p \cdot SRS_p}$$

mit:	LNa	Lehrnachfrage sämtlicher Studiengänge an die betrachtete Lehrinheit
	LNd	Lehrnachfrage der zugeordneten Studiengänge an alle Lehrinheiten
	$p \in P$	der Lehrinheit zugeordnete Studiengänge
	CA_p	Lehrnachfrage des zugeordneten Studiengangs p, ausgedrückt als curricularer Anteilswert
	SRJ_p	Studierende in der Regelstudienzeit in Jahrgangsstärke des der Lehrinheit zugeordneten Studiengangs p
	$q \in Q$	der Lehrinheit nicht zugeordnete Studiengänge
	CA_q	Lehrnachfrage des nicht zugeordneten Studiengangs q, ausgedrückt als curricularer Anteilswert
	SRJ_q	Studierende in der Regelstudienzeit in Jahrgangsstärke des der Lehrinheit nicht zugeordneten Studiengangs q

Hat beispielsweise die zu betrachtende Lehrinheit einen DLK von 1,18, so bietet sie 18 % mehr Lehrleistungen an, als von den eigenen Studiengängen nachgefragt wird, oder anders ausgedrückt: Wäre die Lehrinheit mit ihren zugeordneten Studiengängen bei gleicher Lehrleistung autark, so könnten diese 18 % Studierende (Vollzeitäquivalente) zusätzlich aufnehmen, was durch folgende Formel zur Berechnung der dienstleistungsgewichteten Studierenden-Vollzeitäquivalente zum Ausdruck kommt:

$$\text{Studierende VZÄ} dl_{LE} = DLK \cdot \left(\sum_{p \in P} \text{Stud_FFÄ_RSZ}_p \cdot \text{VZÄ - Gewicht}_p \right)$$

mit:	$p \in P$	der Lehrinheit zugeordnete Studiengänge
	Stud_FFÄ_RSZ_p	Studierendenfachfalläquivalente des Studiengangs p
	VZÄ-Gewicht_p	Vollzeitäquivalentgewicht des Studiengangs p

Die DLK-Gewichtung führt im Allgemeinen dazu, dass die Summe der dienstleistungskorrigierten Leistungsgrößen auf Hochschulebene nicht mit den DLK-ungewichteten Leistungsgrößen übereinstimmt.

D.4.1.3. Berücksichtigung der Lehrverflechtungen mittels curricularbasiertem Verteilverfahren

Während die DLK-Gewichtung ein nachfragebasiertes Verfahren ist und somit stark von der Auslastung der Studiengänge abhängt, stellt das zweite Verfahren auf die Verteilung der Leistungsgrößen entsprechend den curricularen Anteilswerten (CA) ab. Über die curricularbasierte Lehrverflechtungsmatrix wird abgebildet, welchen curricularen An-

teilstwert eine Lehreinheit an dem Curricularwert (CW) eines mit Lehre versorgten Studiengangs hat. Bei dem Verteilungsverfahren werden die Leistungsgrößen einer Lehreinheit (LE) über alle Studiengänge summiert. Dabei werden sie in zweierlei Hinsicht gewichtet: Erstens werden die Studierendenfachfalläquivalente eines Studiengangs vollzeitgewichtet. Zweitens gehen die so ermittelten vollzeitgewichteten Leistungsgrößen nur entsprechend dem Verhältnis curricularer Anteilswert der betrachteten Lehreinheit zum gesamten Curricularwert ein. Mit diesem Verfahren lassen sich die Leistungsgrößen auf Studiengangsebene auf die an der Lehrausbildung beteiligten Lehreinheiten verteilen. Die folgende Formel bildet dieses Verfahren ab.

$$\text{Studierende VZÄdk}_{LE} = \sum_{n \in N} \frac{CA_n}{CW_n} \cdot \text{Stud_FFÄ_RSZ}_n \cdot \text{VZÄ-Gewicht}_n$$

mit:	$n \in N$	alle zugeordneten und nicht zugeordneten Studiengänge ⁵¹
	CA_n	Lehrnachfrage eines Studiengangs n in der betrachteten Lehreinheit, ausgedrückt als curricularer Anteilswert
	CW_n	Gesamtlehrnachfrage des Studiengangs n in allen Lehreinheiten, ausgedrückt als Curricularwert
	Stud_FFÄ_RSZ_n	Studierendenfachfalläquivalente des Studiengangs n
	VZÄ-Gewicht_n	Vollzeitäquivalentgewicht des Studiengangs n

Die Anwendung dieses Verteilungsverfahrens für Leistungsgrößen auf Lehreinheitsebene zur Berücksichtigung von Lehrverflechtungen führt immer dazu, dass die Summe der dienstleistungskorrigierten Leistungsgrößen auf Hochschulebene mit den nicht dienstleistungskorrigierten Leistungsgrößen übereinstimmt.

Nachteilig an diesem Verfahren ist, dass anteilige Studierende unterschiedlicher Studiengänge zusammengezählt werden. Das dienstleistungskoeffizientenbasierte Gewichtsverfahren vermeidet diese Problematik.

D.4.1.4. Dienstleistungskorrektur für die Neue Hochschulsteuerung

Für die Neue Hochschulsteuerung soll das erste der hier aufgeführten Verfahren verwendet werden. Dieses Verfahren ist derzeit in der Hochschulkostenrechnung das gängigste Verfahren. Dies ist bei Hochschulvergleichen bedeutsam.

Da die Kostenrechnung derzeit auf die Ist-Kostenrechnung beschränkt ist, wird auf das Verfahren mit Planzahlen aus der Kapazitätsrechnung verzichtet.

Das zweite der genannten Verfahren ist grundsätzlich auch möglich, findet aber in der Hochschulkostenrechnung bisher kaum Anwendung.

Im Zusammenhang mit der Modularisierung von Studiengängen könnten langfristig Module bei der Ermittlung der Dienstleistungsbeziehungen Bedeutung gewinnen. Sofern

⁵¹ Es gilt: $N_{LE} = P_{LE} \cup Q_{LE}$.

sich diesbezüglich Verfahrensverbesserungen andeuten, sollte deren Eignung für die Neue Hochschulsteuerung geprüft werden.

D.5. Leistungen der internen Tätigkeiten und internen Projekte

Definition von Geschäftsanfällen für interne Leistungen: Durch Geschäftsanfälle werden die Leistungen interner Tätigkeiten und interner Projekte mengenmäßig erfasst.

Beispiele für Geschäftsanfälle:

- Geschäftsanfall der internen Tätigkeit „Aufgaben der Studienkommission“ kann die Erarbeitung einer Prüfungsordnung sein.
- Geschäftsanfall der internen Tätigkeit „Einführung der Neuen Hochschulsteuerung“ kann die Anzahl der Arbeitsgruppensitzungen sein.

E. Kostenrechnung

Die Kostenrechnung hat die Aufgabe, die Kosten, das heißt den monetär bewerteten Ressourcenverbrauch, auszuweisen. Die Kosten werden den daraus resultierenden Leistungen, die in der Leistungsrechnung ermittelt werden, gegenübergestellt. Auf diese Weise werden Informationen über den Wertschöpfungsprozess in den Hochschulen gesammelt und transparent gemacht. Die erhaltenen Informationen dienen als Informationsbasis für das hochschulinterne Berichtswesen und damit den hochschulinternen Entscheidungsprozessen. Die auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung gewonnenen entscheidungsrelevanten Informationen dienen sowohl der kurz-, mittel- und langfristigen Planung des Ressourceneinsatzes als auch der Kontrolle der Erfolgswirksamkeit. Die Kostenrechnung ist insofern ein Instrument der organisationsinternen Führung und dient der Steuerung der Leistungserstellungsprozesse. Die Schaffung von Transparenz und Kostenbewusstsein ist Voraussetzung, um Hinweise für gezielte Analysen zu gewinnen. Diskussionsprozesse innerhalb und außerhalb der Hochschule werden auf eine empirische Grundlage gestellt. Hierzu trägt auch der systematische Vergleich mit Ergebnissen aus Vorperioden bei.

Die Informationen aus der Kostenrechnung dienen anders als bei Wirtschaftsunternehmen allerdings nicht allein der hochschulinternen Steuerung, sondern zusätzlich der Befriedigung von Informationsbedürfnissen hochschulexterner Adressaten, insbesondere denen des SMF und des SMWK. Damit die Kostenrechnung hierzu geeignet ist, muss sie bestimmten Anforderungen genügen, die insbesondere der Vollständigkeit und der Vergleichbarkeit der Ergebnisse dienen. Die jeweiligen Informationsbedürfnisse der verschiedenen Adressaten der Kostenrechnung machen es notwendig, alternative Datenabgrenzungen und Auswertungsebenen vorzusehen. Für die hochschulübergreifende Verwendung der Ergebnisse der Kostenrechnung sind für alle Hochschulen vergleichbare Berechnungsgrundlagen und Datenabgrenzungen zu erarbeiten und deren Einhaltung sicherzustellen. Dies ist durch die Vorgaben der Finanzbuchhaltung und der engen Beziehung zwischen dieser und der Kostenrechnung sichergestellt. Darüber hinaus werden im Fachkonzept Berichtswesen bzw. im „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ entsprechende Definitionen konkretisiert.

Obwohl sich die Kostenrechnung an Hochschulen von der Kostenrechnung für ausschließlich am Gewinn orientierten Unternehmen durch eine Reihe von Besonderheiten unterscheidet, gliedert sie sich ebenfalls in die drei Bereiche Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Das NSM-Rahmenhandbuch beschreibt zudem die Anwendung des Prinzips der Vollkostenrechnung. Das heißt die Verrechnung aller Kosten auf die Kostenträger, als Mindestanforderung, um die externen Berichtsanforderungen

auf Basis der Kostenrechnung zu erfüllen. Des Weiteren werden der Kostenrechnung an Hochschulen nur pagatorische Kosten (Ist-Kosten) zu Grunde gelegt.⁵²

E.1. Kostenartenrechnung

E.1.1. Aufgabe der Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung soll die Frage beantworten, welche Kosten in welcher Höhe in einer Periode insgesamt angefallen sind. Ziel der Kostenartenrechnung ist daher die systematische Erfassung aller Kosten, die bei der Leistungserstellung entstehen. Hierzu werden die Gemeinkosten nach Kostenarten, beispielsweise Personalkosten oder Materialkosten, differenziert erfasst und bewertet. Dies hat vollständig, eindeutig, überschneidungsfrei und steuerungsrelevant zu erfolgen. Grundsätzlich ist nach den Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs die Erfassung von Ist-Kosten vorgesehen.

Wesentlich ist die Unterscheidung von Einzelkosten und Gemeinkosten.

- Einzelkosten (direkte Kosten) sind die Kosten, die sich den einzelnen Kostenträgern nach dem Verursachungsprinzip jeweils direkt zuordnen lassen.
- Gemeinkosten (indirekte Kosten) sind die Kosten, die bei der Erstellung der Kostenträger gemeinsam anfallen und daher nicht den einzelnen Kostenträgern jeweils direkt zugeordnet werden können.
- Ebenfalls an Hochschulen bedeutsam sind „unechte“ Gemeinkosten, das heißt solche Kosten, die zwar inhaltlich Einzelkosten darstellen, aber aus Gründen der Wirtschaftlichkeit oder aufgrund fehlender Abrechnungsmöglichkeiten als Gemeinkosten erfasst werden. Dies trifft bei Hochschulen beispielsweise auf große Teile der Bewirtschaftungskosten zu.

Kosten sind, soweit es möglich und unter Aufwands Gesichtspunkten wirtschaftlich vertretbar ist, als Einzelkosten, das heißt kostenträgerbezogen, zu erfassen, um einen möglichst sachgerechten Kostenausweis im Rahmen der Kostenträgerrechnung zu gewährleisten. Aufgrund der besonderen Produktionsbedingungen an Hochschulen fällt der Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten jedoch sehr hoch aus.⁵³ Die Gemeinkosten lassen sich allenfalls kostenstellengenau zuordnen. Es muss in der Kostenartenrech-

⁵² Vergleiche hierzu die Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs, Kapitel E. Kostenrechnung, S. E 6, 3. Grundsatz und S. E 10, 11. Regel. Die Festlegung, für externe Berichterstattungen nur Ist-Kosten zu verwenden, bedeutet insbesondere einen Verzicht auf kalkulatorische Abschreibungen und kalkulatorische Mieten für die vom Freistaat Sachsen unentgeltlich zur Verfügung gestellten Liegenschaften.

⁵³ Vgl. die Ausführungen in den Fachkonzepten B und C dieses Rahmenhandbuchs zur Problematik der Aufteilung von Kosten auf Forschung und Lehre.

nung deutlich werden, ob es sich bei einer Kostenart um Einzel- oder Gemeinkosten handelt.

Ziel der Kostenrechnung ist es, Transparenz über alle Kosten einer Hochschule zu erhalten. Dies setzt im Rahmen der Kostenartenrechnung voraus, dass alle Kosten vollständig und sachgerecht, das heißt nach der Art ihrer Entstehung, erfasst und abgebildet werden. Ohne dies ist die vollständige und sachgerechte Kalkulation der Kostenträgerkosten im Rahmen der Kostenträgerrechnung, und somit auch die ergebnisorientierte Steuerung, nicht möglich.

Die Gliederung der primären Kostenarten hat nach der Art der eingesetzten Ressourcen zu erfolgen. Dabei sind der Grundsatz der Reinheit und der Grundsatz der Einheitlichkeit zu beachten. Der Grundsatz der Reinheit verlangt, dass für den Inhalt einer primären Kostenart nur eine Ressourcenart bestimmend sein darf. Der Grundsatz der Einheitlichkeit verlangt, dass die Zurechnung der Kosten (Kontierung) aufgrund der vorliegenden Belege durch eindeutige und einheitliche Kontierungsvorschriften zweifelsfrei und schnell erfolgen kann. Die Nachvollziehbarkeit der Kostenartenzuordnung innerhalb einer Hochschule ist durch die geschlossene Dokumentation der hochschulinternen Kontierungsvorschriften sicherzustellen.

E.1.2. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs zur Kostenartengliederung

Um die Grundsätze der Reinheit und Einheitlichkeit auch auf Landesebene einzuhalten, sind nach den Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs die Kostenarten nach dem landeseinheitlichen Kostenartenrahmen zu gliedern. Für die hochschulübergreifende Vergleichbarkeit der Kostenarten sind hierzu landeseinheitliche Kontierungsvorgaben notwendig. Zu diesem Zweck sollen in einer hochschulübergreifenden Kostenartengliederung alle Kostenarten aufgeführt werden. Grundlage hierfür sind die Buchhaltungskonten des „Sachkontenrahmens für die Finanzbuchhaltung der Hochschulen im Freistaat Sachsen“.

Die Entscheidung über eine weitere Differenzierung der Kostenarten bzw. des „Sachkontenrahmens für die Finanzbuchhaltung der Hochschulen im Freistaat Sachsen“ ist von den Informationsbedürfnissen jeder einzelnen Hochschule im Rahmen der hochschulinternen Planung und der daraus resultierenden Notwendigkeit zur Kontrolle der Erfolgswirksamkeit abhängig. Wesentlich bei der Gliederung der Sachkonten, und damit verbunden die Gliederung der Kostenarten, ist, dass der vollständige, eindeutige, überschneidungsfreie und nachvollziehbare Bericht über die Höhe der in einer Periode angefallenen Kosten im Rahmen der hochschulübergreifenden Kostenartengliederung gewährleistet bleibt. Darüber hinaus ist die Entscheidung einer Hochschule über die weitere Untergliederung für die Umsetzung des Fachkonzepts Kostenrechnung und die Einhaltung der Landesvorgaben von geringer Bedeutung und bleibt den Hochschulen entsprechend ihren Erfordernissen überlassen.

Aus diesem Grund wird im Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung auf eine verbindliche Kostenartengliederung verzichtet. Mit einer verbindlichen Vorgabe würde die Notwendigkeit bestehen, die Kostenartengliederung zu pflegen. Dieser Verzicht hat keinen Informationsverlust zur Folge. Die Kostenartengliederung stellt lediglich eine Verknüpfung zu den Sachkonten der Finanzbuchhaltung, die verbindlich im „Sachkontenrahmens für die Finanzbuchhaltung der Hochschulen im Freistaat Sachsen“ vorgegeben sind, dar. Ggf. bestehende Informationsbedürfnisse zu Kostenarten können daher im Rahmen des Berichtswesens bei Bedarf jeweils auf Ebene der Sachkonten abgefragt werden.

E.2. Kostenstellenrechnung

E.2.1. Aufgaben der Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung zielt auf die Frage, wo an einer Hochschule welche Kosten angefallen sind. Hierzu werden im Rahmen der Kostenstellenrechnung die Orte von Ressourcenverbrauch und Leistungsentstehung einer Hochschule systematisch in hochschulspezifischen Kostenstellenplänen abgebildet.

Kostenstellen sind Abrechnungsobjekte, in denen sich die Leistungserstellungsprozesse vollziehen. Ihnen werden im Rahmen der Primär- und Sekundärkostenverteilung Gemeinkosten zugerechnet, die durch den hochschulinternen Ressourcenverbrauch entstehen. Durch die Bildung von Kostenstellen sollen die Leistungszusammenhänge transparent gemacht werden. Die Gliederung der Kostenstellen orientiert sich an den spezifischen organisatorischen Strukturen der einzelnen Hochschulen. Jede Hochschule hat in ihrem Kostenstellenplan die Bezeichnung und den Kostenstellenverantwortlichen für jede Kostenstelle zu dokumentieren.

E.2.2. Die Bildung von Kostenstellen

Ein wesentliches Kriterium zur Identifizierung von Kostenstellenverantwortlichen ergibt sich aus der organisatorischen Eingrenzung von Kostenstellen. Die Kostenstellenbildung muss an die faktische Verantwortung für die Bewirtschaftung von Mitteln und Stellen anknüpfen. Der Kostenstellenverantwortliche muss somit eigenverantwortlich über die Verwendung von Ressourcen entscheiden können. Ohne einen konkreten Zusammenhang zwischen Kostenstellenverantwortlichkeit und Kostenverursachung bzw. Leistungsverantwortlichkeit ist Steuerung nicht möglich.⁵⁴

Im Rahmen der Kostenstellenrechnung wird zwischen Vorkostenstellen (bzw. Hilfskostenstellen) und Endkostenstellen (bzw. Hauptkostenstellen) unterschieden:

⁵⁴ Eine wichtige Nebenbedingung bei der Gliederung der Kostenstellen ist die Einhaltung bestehender Datenschutzvorschriften, die insbesondere bei externen Berichtspflichten zu berücksichtigen sind.

- Vorkostenstellen sind solche Kostenstellen, auf denen keine Produkte erstellt werden. Die auf Vorkostenstellen angefallenen Kosten müssen nach der Sekundärkostenverteilung als Gemeinkosten auf Produktebene ausweisbar sein. In der Kostenrechnung können an Hochschulen Kostenstellen für nicht-wissenschaftliche bzw. nicht-künstlerische Einrichtungen sowie Sammel- und Verrechnungskostenstellen als Vorkostenstellen gebildet werden.
 - Nicht-wissenschaftliche Einrichtungen umfassen die Hochschulleitung, die zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten der Hochschulen, die zentralen Einrichtungen sowie die weiteren Einrichtungen (zum Beispiel Labore, Werkstätten).
 - Sammel- und Verrechnungskostenstellen können zusätzlich für Zwecke der Kostenverrechnung eingerichtet und abgegrenzt werden. Beispiele sind Gebäude- oder Bewirtschaftungskostenstellen. Sie stehen abseits der Organisationsstruktur der Hochschule.
- Endkostenstellen sind solche Kostenstellen, an denen Produkte erstellt werden. Im Rahmen der Kostenstellenrechnung sind die Endkostenstellen die Sammelstellen für alle Gemeinkosten, die für die Produkte anfallen.
 - In der Kostenstellenrechnung kann an Hochschulen davon ausgegangen werden, dass im Wesentlichen alle wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Einrichtungen Endkostenstellen sind, sofern diese unmittelbar Beiträge für die Erstellung der im Rahmen der Produktbildung definierten Produkte leisten. Diese Kostenstellen sind an Hochschulen fachlich abgegrenzt.
 - Zusätzlich sind auch „hochschulfremde Einrichtungen“ zu berücksichtigen. Hochschulfremde Einrichtungen sind Einrichtungen und Organisationen, die Leistungen erbringen, die nicht zu den originären Aufgaben der Hochschule zählen. Dabei kann es sich beispielsweise um An-Institute oder außerhochschulische Wissenschaftseinrichtungen bzw. Forschungsinstitute handeln. Auch Sondertatbestände könnten hier eingeordnet werden. Die Leistungen für hochschulfremde Einrichtungen sind in der Regel jedoch nicht über Kostenstellen, sondern im Rahmen der Produktbildung als Kostenträger im Produktbereich sonstige Dienstleistungen abzubilden.

Soll für die Zwecke des externen Berichtswesens eine Berichterstattung auf Basis vergleichbarer Kostenstelleninformationen möglich sein, dann sind für den Vergleich notwendige Kostenstellen (beispielsweise Bibliotheken, EDV Servicebereich, Werkstätten, Labore usw.) landeseinheitlich zu definieren und zu bezeichnen. Außerdem sind Kostenstellen als „Berichtskostenstellen“ zu kennzeichnen.⁵⁵

⁵⁵ Die landeseinheitliche Definition von Kostenstellen kann durch die Definition entsprechender Grunddaten oder Kennzahlen im „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ geschehen.

E.2.3. Besonderheiten der Kostenstellenrechnung von Hochschulen

Eine Besonderheit der Kostenstellenrechnung an Hochschulen ist, dass Lehreinheiten als wichtige Aggregationskostenstellen standardisiert werden, um die Kostenstellenkosten der Endkostenstellen im Rahmen der Kostenträgerrechnung auf die Produkte der Lehre zu verrechnen. Lehreinheiten sind (virtuelle) Organisationseinheiten, die ein fachlich möglichst homogenes Lehrangebot erbringen und gemäß Kapazitätsverordnung abgegrenzt werden.⁵⁶ Sie erbringen die überwiegende Lehrleistung für die ihnen zugeordneten Studiengänge und sind im Rahmen der Hochschulkostenrechnung das Bindeglied zwischen den Endkostenstellen der Lehre, das heißt den Lehre anbietenden wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Einrichtungen, und den Kostenträgern der Produktbereiche.

Im Rahmen der Kostenrechnung und Produktbildung werden an Hochschulen die Lehreinheiten einer Hochschule den nach der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes gegliederten Lehr- und Forschungsbereichen zugeordnet, da sich die Definitionen der Produkte an dieser orientieren. Jede Hochschule hat in den Beschreibungen der Endkostenstellen zu dokumentieren, welchen Lehr- und Forschungsbereichen die einzelnen Lehreinheiten zugeordnet sind. Hierbei sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Für Lehreinheiten, die nicht eindeutig einem Lehr- und Forschungsbereich der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes zugeordnet werden können, ist eine Zuordnung einvernehmlich mit dem SMWK festzulegen. Die Festlegung ist zwischen SMWK und Hochschule zu vereinbaren und zu dokumentieren.
- Endkostenstellen, die ebenfalls Produkte der Produktbereiche „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ bzw. „Lehre“ erstellen, aber nicht als Lehreinheiten im Sinne der Kapazitätsverordnung abgegrenzt werden können, werden ebenfalls den Lehr- und Forschungsbereichen zugeordnet.
- Es kann vorkommen, dass mehrere Lehreinheiten einem Lehr- und Forschungsbereich zugeordnet werden müssen. Die Produkte „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“, „Forschung im Lehr- und Forschungsbereich X“ bzw. „künstlerische Entwicklung im Lehr- und Forschungsbereich X“ bestehen in diesen Fällen aus der Summe der Produkte aller Lehreinheiten, die dem betrachteten Lehr- und Forschungsbereich zugeordnet sind.

⁵⁶ „Eine Lehreinheit ist eine für die Zwecke der Kapazitätsermittlung abgegrenzte fachliche Einheit, die ein Lehrangebot bereitstellt. Die Lehreinheiten sind so abzugrenzen, dass die zugeordneten Studiengänge die Lehrveranstaltungsstunden möglichst weitgehend bei einer Lehreinheit nachfragen.“ (§ 7 Abs. 2 Kapazitätsverordnung (KapVO) vom 25.8.1994). Kosten der Lehreinheiten ergeben sich dabei in der Regel durch Aggregation der Kosten der Endkostenstellen. Deshalb werden Lehreinheiten hier als Aggregationskostenstellen bezeichnet.

E.2.4. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs zur Kostenstellenrechnung

Für die Verrechnung von Kostenstellenkosten auf nachgeordnete Kostenstellen im Rahmen der Sekundärkostenverteilung sieht das NSM-Rahmenhandbuch entweder die Verrechnung über Stundensätze oder über Zuschlagsätze vor. Wie in Fachkonzept C dargelegt, stößt eine Ist-Stundenrechnung im Hochschulbereich auf Schwierigkeiten, so dass der Kostenverrechnung mittels Stunden im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung nur eine untergeordnete Bedeutung zukommt.

E.2.5. Sekundärkostenverteilung an Hochschulen im Überblick

Die Verteilung bzw. Verrechnung von Kostenstellenkosten auf nachgeordnete Kostenstellen im Rahmen der Sekundärkostenverteilung kann mit verschiedenen Verfahren vorgenommen werden. Diese unterscheiden sich nach Aufwand, Genauigkeit und hinsichtlich der Berücksichtigung von Leistungsbeziehungen innerhalb der Hochschulen.

Aufgrund der an Hochschulen möglicherweise schon für Vorkostenstellen bedeutsamen Leistungsverflechtungen sollten Kostenverteil- bzw. Kostenverrechnungsverfahren zur Anwendung kommen, die derartige innerbetriebliche gegenseitige Leistungsverflechtungen berücksichtigen. Dies wird beispielsweise durch das Gleichungsverfahren gewährleistet. Derartige innerbetriebliche Leistungsverflechtungen bestehen unter anderem

- zwischen zentralen Einrichtungen, z. B. gegenseitiger Leistungsaustausch zwischen Hochschulbibliothek und Hochschulrechenzentrum, wie auch
- zwischen zentralen und fachlichen Einrichtungen, z. B. Leistungsaustausch zwischen Hochschulbibliothek und Professur oder Leistungsaustausch zwischen Dekanat und Professur.

Die Verteilung der Kostenstellenkosten kann in einem einzigen Schritt durchgeführt werden. Mithilfe des Gleichungssystems ist es möglich, die Kosten der innerbetrieblichen Leistungen unter Berücksichtigung eines gegenseitigen Austausches exakt zu bestimmen. Das Gleichungsverfahren erfasst die innerhochschulische Leistungsverflechtung durch ein System linearer Gleichungen, dessen Gleichungszahl mit der Anzahl der Leistungserbringer bzw. kostenabgebenden Kostenstellen (z. B. Vorkostenstellen) übereinstimmt. Aus den Primärkosten einer Kostenstelle, der Summe ihrer Eigenleistung und den empfangenen Leistungseinheiten wird ein Verrechnungssatz, der Selbstkostenpreis je Leistungseinheit, ermittelt.⁵⁷ Durch das Gleichungsverfahren ergeben sich unabhängig von der Komplexität der innerbetrieblichen Leistungsverflechtungen exakte Lösungen. Dies gilt auch für solche Kostenstellen, zwischen denen kein Leistungsaustausch besteht.

⁵⁷ Verrechnungssätze (Selbstkostenpreise) und anwenderkalkulierte Festpreise je Leistungsart können gegenübergestellt und wahlweise für die Verteilbuchungen herangezogen werden.

Dem anderen Verfahren zur Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen (Stufenleiterverfahren) haftet der Nachteil an, dass der gegenseitige Leistungsaustausch zwischen den Kostenstellen nicht oder nur unvollständig berücksichtigt wird. Ein reines Stufenleiterverfahren führt nur dann zu richtigen Ergebnissen, wenn vorgelagerte Kostenstellen keine Leistungen nachgelagerter Kostenstellen empfangen.

Als Alternative zur Kostenstellenrechnung in einem Schritt können in Abhängigkeit von der Situation in der einzelnen Hochschule auch mehrere hintereinander geschaltete Verteilschritte zu einer sachgerechten Kostenverteilung führen. In diesem Fall setzen sich die zu verteilenden Kosten einer Kostenstelle zusammen aus ihren Primärkosten, den Sekundärkosten, mit denen sie durch den (die) vorangegangenen Verteilschritt(e) belastet wurden, abzüglich den aus dem (den) vorangegangenen Verteilschritt(en) resultierenden Sekundärerlösen. Eine mögliche Schrittfolge, die je nach Vor-Ort-Situation erweitert werden kann, wäre:

- **1. Schritt:**
Auflösung der Verrechnungskostenstellen und Verteilung der Betriebskosten (Energie, Reinigung, Bewachung, Bauunterhalt, Entsorgung) sowie der Mieten auf die Kostenstellen (Bezugsgröße: m² HNF).
- **2. Schritt:**
Verrechnung der Kosten der zentralen Verwaltungs- und Serviceeinrichtungen (mit dem Gleichungsverfahren).
- **3. Schritt:**
Verrechnung der Kosten der Fakultätsverwaltungen und weiterer Vorkostenstellen auf fachlicher Ebene.

Die Hochschulen haben das von ihnen ausgewählte Verfahren begründet zu dokumentieren. Insbesondere betrifft dies folgende Teile:

- Verzeichnis der Leistungsarten/Umlageschlüssel,
- Verteilmodus,
- Leistungsflüsse und Bezugsgrößen,
- Verrechnungssätze und Festpreise.

An die hier beschriebene Sekundärkostenverteilung schließt sich die Aufteilung der Kosten auf die Kostenträger Lehre, Forschung, und sonstige Dienstleistungen an.

E.3. Kostenträgerrechnung

E.3.1. Aufgaben und Besonderheiten Kostenträgerrechnung an Hochschulen

Der Kostenträgerrechnung fällt die Aufgabe zu, die Kosten des Leistungserstellungsprozesses mit den daraus hervorgehenden Produkten sachgerecht und sinnvoll in Beziehung zu setzen. Die Frage, welche Art der Kalkulation von Kostenträgerkosten (auf Basis einer Vollkostenrechnung) an Hochschulen sachgerecht ist, lässt sich dabei nicht eindeutig beantworten. Die optimale Definition der Kostenträger, und damit verbunden die geeignete Darstellung der Kostenträgerkosten, ist vor allem davon abhängig, welches Informationsbedürfnis befriedigt bzw. was ergebnisorientiert gesteuert werden soll. Die Kostenträgerrechnung ist daher im engen Zusammenhang mit den Fachkonzepten B. „Produktbildung“⁵⁸ und D. „Leistungsrechnung“ sowie mit dem Fachkonzept G. „Berichtswesen im Rahmen des Controllings“ zu sehen. Prinzipiell ist bei den Kostenträgerkosten auch der Anteil der zugerechneten Gemeinkosten („Overhead“) auszuweisen, insbesondere ist dies für Forschungsprojekte bedeutsam.

Auf Ebene der Kostenstellen wie Professuren oder Institute lassen sich Kostenstellenverantwortliche identifizieren. Zudem lassen sich grundsätzlich die Gesamtkosten für Forschung und Lehre auf Ebene der Kostenstellen erfassen und auf Lehrereinheitsebene aggregieren. Daher beziehen sich die Produktdefinitionen im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung und im Zusammenhang mit dem Neuen Steuerungsmodell in Sachsen, und damit die Definitionen der Kostenträger, auf die Ebene der Lehr- und Forschungsbereiche bzw. Lehrereinheiten.⁵⁹ Als Kostenträger sind demnach, entsprechend dem Fachkonzept B. Produktbildung, „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“, „künstlerische Entwicklung im Lehr- und Forschungsbereich X“ und „Forschung im Lehr- und Forschungsbereich X“ definiert.

Die Kalkulationsverfahren zur Ermittlung der Kostenträgerkosten leiten sich im Allgemeinen von den hochschulspezifischen Kostenstellenplänen bzw. Organisationsstrukturen und Prozessverflechtungen und der Definition der Kostenträger ab. Hierzu müssen geeignete Bezugsgrößen gefunden werden. Mithilfe der Bezugsgrößen werden die Kostenstellenkosten entweder mit der Divisionskalkulation oder der Zuschlagskalkulation auf die Kostenträger verrechnet. Für die gewählten Bezugsgrößen werden hierbei spezifische Kostenverrechnungssätze ermittelt. Kostenverrechnungssätze dienen der monetären Bewertung von Leistungen, damit einerseits Leistungsbeziehungen zwischen Kos-

⁵⁸ Vgl. insbesondere Abschnitt B.1. im Fachkonzept B. Produktbildung.

⁵⁹ Für alternative Fragestellungen kann auch die Betrachtung der Studiengänge zielführend sein. Neben der für das Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung besonders bedeutsamen Sicht aus der Perspektive der Lehrereinheiten werden daher auch studiengangsbezogene Kostenkalkulationsverfahren definiert.

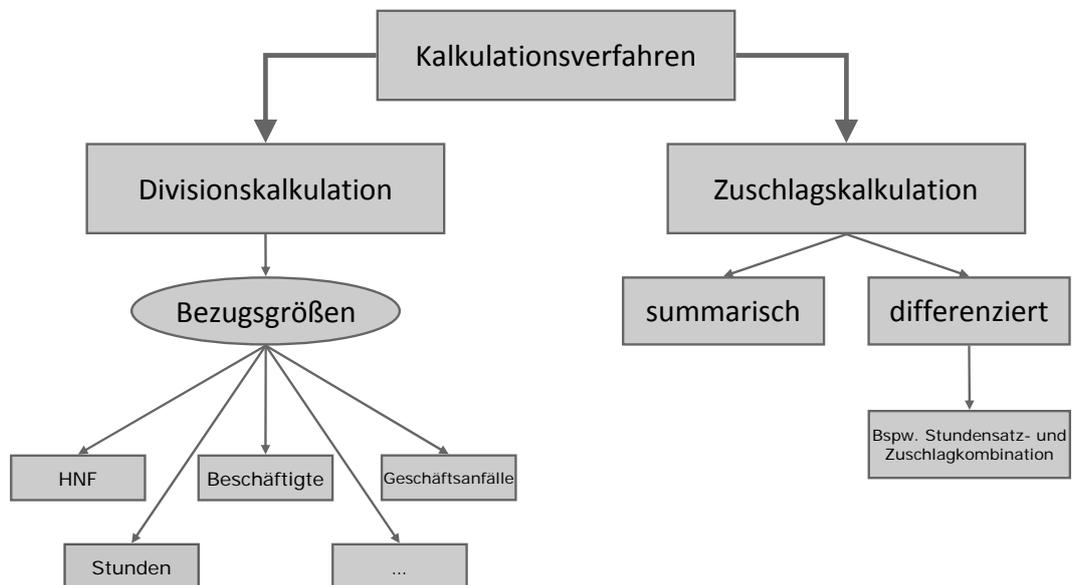
tenstellen abgebildet und andererseits die Kostenstellenkosten möglichst sachgerecht auf die Kostenträger zugerechnet werden können.

Die Wahl der Bezugsgrößen muss so getroffen werden, dass die spezifischen Kostenverrechnungssätze die Kostenstellenkosten sinnvoll mit den Leistungen der Kostenstelle in Beziehung setzen. Das NSM-Rahmenhandbuch sieht eine Messung der Leistungsabgabe durch die Erlösrechnung und die Geschäftsanfallrechnung vor. Sofern eine direkte Beziehung zwischen den Kostenstellenkosten und den Produkten bzw. Geschäftsanfällen besteht, können diese als direkte Bezugsgröße zur Kostenverrechnung herangezogen werden. Für gleichartige Leistungen kann dies durch eine Divisionskalkulation geschehen.

Das NSM-Rahmenhandbuch unterscheidet vier Kalkulationsverfahren zur Ermittlung der Kostenträgerkosten:⁶⁰

- die Divisionskalkulation auf Basis von Kostenträgerstückzahlen,
- die Zuschlagskalkulation nach dem Grundgedanken der Gemeinkostenzuschlagssätze,
- die Stundensatzkalkulation und
- die kombinierte Stundensatz- und Zuschlagskalkulation.

Abbildung 6: Kalkulationsverfahren zur Kostenverrechnung



⁶⁰ Für die Verrechnung von Kostenstellenkosten auf nachgeordnete Kostenstellen sieht das NSM-Rahmenhandbuch entweder die Stundensatzkalkulation oder die Zuschlagskalkulation vor.

Da aufgrund der hochschulspezifischen Produktionsbedingungen große Anteile der Kosten sich nicht eindeutig den Kostenträgern zurechnen lassen, bedarf es für die Aufteilung der Kosten auf die Kostenträger der Produktbereiche „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ und „Lehre“ besonderer Verrechnungsmethoden. Eine Stundensatzkalkulation auf Basis von Ist-Stunden kommt aufgrund der Produktionsinterdependenz von Forschung und Lehre, wie bereits in Fachkonzept C. „Stundenrechnung“ dargestellt wurde, nicht in Betracht. Stattdessen wird das im Fachkonzept C vorgeschlagene normative Verfahren zur Aufteilung der Ressourcen bzw. Normalarbeitsstunden auf Forschung, künstlerische Entwicklung, Lehre sowie sonstige Dienstleistungen angewandt. Die Anwendung dieses normativen Verfahrens trägt einerseits der Tatsache Rechnung, dass es im Hochschulbereich kein verursachungsgerechtes Verfahren zur Kostenaufteilung gibt, das den Besonderheiten der Hochschulen gerecht wird, und wahrt andererseits die Nähe zum sächsischen NSM, in dem die Stundensatzkalkulation eine zentrale Rolle einnimmt.

E.3.2. Studiengänge als alternative Kostenträgerdefinitionen

Für die Neue Hochschulsteuerung ist die in Abschnitt E.3.1. dargestellte Kostenträgerdefinition in den Vordergrund gestellt.⁶¹ Zusätzlich zu dieser gewählten Kostenträgerdefinition auf Ebene der Lehr- und Forschungsbereiche (Lehreinheiten) lassen sich die Studiengänge, Forschungsprojekte und andere Kundenaufträge als Kostenträger definieren. Die studiengangsbezogenen Informationen bilden den Ausgangspunkt für die Leistungsgrößen auf Ebene der Lehreinheiten beziehungsweise der Lehr- und Forschungsbereiche und sind auch für die Steuerungs- und Planungszwecke der Hochschulen bedeutsam. Wie schon an anderen Stellen ausgeführt, sind insbesondere die Studierenden- und Absolventenzahlen nur studiengangsbezogen als Grunddaten ohne Verrechnungen vorhanden.

Die Definition von Studiengängen als Kostenträger kann eine steuerungsrelevante Information sein, wenn die Kosten für gleiche Studiengänge an verschiedenen Hochschulen miteinander verglichen werden sollen, um Verbesserungspotentiale aufzudecken. Die Interpretation von studiengangsbezogenen Kosten ist aufgrund der vielfältigen Verrechnungsschritte nicht trivial und mit Einschränkungen verbunden.

Als Entscheidungsgrundlage für die Abschaffung (oder Einführung) eines Studiengangs an einer Hochschule sind Studiengangskosten jedoch nur bedingt geeignet: Die nach dem Prinzip der Vollkostenrechnung ausgewiesenen Ist-Kosten des Studiengangs fallen nicht vollständig weg (bzw. zusätzlich an), da sie teilweise aus der Umlage von Gemeinkosten aus internen Tätigkeiten und internen Projekten entstehen, die nicht gleichermaßen mit dem Studiengang wegfallen (bzw. anfallen) oder weil Lehrveranstaltungen für mehrere Studiengänge gemeinsam angeboten werden, so dass Lehrveranstaltungen

⁶¹ Zur Begründung vgl. auch Fachkonzept B. Produktbildung, Abschnitt B.1.

staltungen trotz Wegfall einzelner Studienangebote weitergeführt werden müssen. Bei Abschaffung eines Studiengangs fallen nur die damit verbundenen zurechenbaren variablen Einzelkosten mit Sicherheit weg. Zu beachten ist die Existenz studiengangbezogener, sprungfixer Kosten, die es mit sich bringen, dass die Interpretation von Ausweitungen oder Einschränkungen des Studienangebotes kostenrechnerisch besonders zu interpretieren sind.

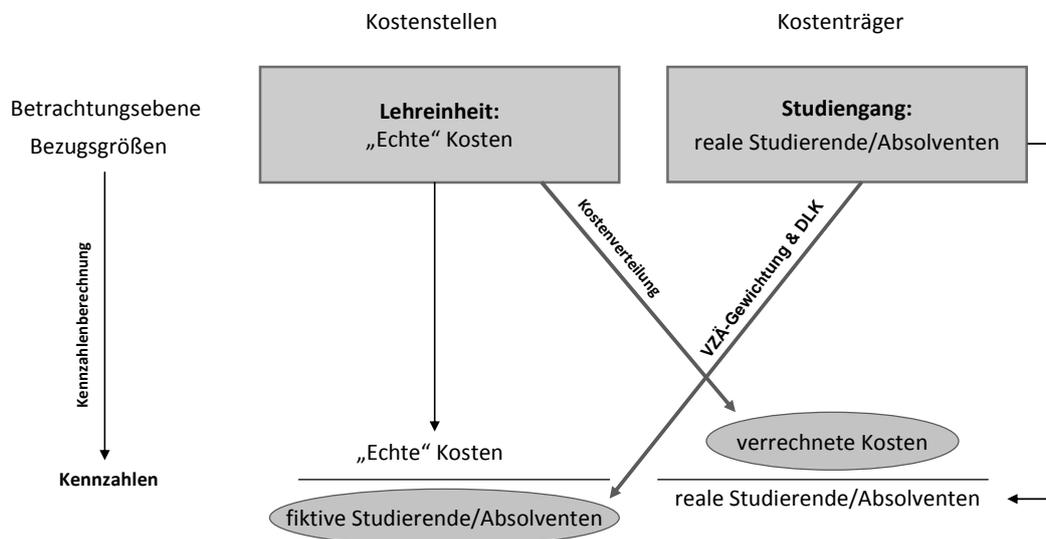
Des Weiteren wirkt sich die Komplexität der internen Leistungsverflechtungen an Hochschulen auf die Kalkulation der Kostenträgerkosten aus. Dies gilt insbesondere im Bereich der Lehre, da hier sehr geringe Einzelkosten besonders hohen Gemeinkosten gegenüberstehen. Studiengänge als Kostenträger sind aus diesem Grund in der Regel durch einen hohen Anteil verrechneter Kosten und einen geringen Anteil an Einzelkosten gekennzeichnet. Die ermittelten Kosten sind daher im Wesentlichen durch die zur Anwendung kommenden Kalkulationsverfahren beeinflusst. Dies ist bei der Interpretation zu berücksichtigen.

Während die einem Lehr- und Forschungsbereich zuzuordnende Lehreinheit eine Aggregationskostenstelle repräsentiert, stellt der Studiengang für den Produktbereich „Lehre“ diejenige Betrachtungsebene dar, auf der die Bezugsgrößen Studierende, Absolventen, Module oder ECTS-Punkte sowie Studienplätze ermittelt werden. Auf der Ebene der Lehreinheiten lassen sich für die Berechnung von Kennzahlen sowohl die Gesamtkosten ohne Aufteilung auf Lehre und Forschung vergleichsweise exakt als auch die Kosten für Lehre und Forschung ermitteln, während die den Kosten der Lehre gegenüberzustellenden Bezugsgrößen der Lehre (Studierende und Absolventen) nur als fiktive Konstrukte modelliert werden können.

Für die Berechnung von Kennzahlen auf Studiengangsebene liegen hingegen die Zahlen für Studierende, Absolventen und Studienplätze in „realen“ Zahlen und bekannten Abgrenzungen vor. Die Problematik stellt sich hier vielmehr, wie sich verlässliche Lehrkosten für die Studiengänge ermitteln lassen.

In Abbildung 7 werden die grundlegenden Unterschiede in dem Vorgehen bei der Kennzahlenbildung für die beiden Auswertungsebenen verdeutlicht. Rahmenbedingung für beide Verfahren ist, dass der Bezug von für Organisationseinheiten verfügbaren Ressourcendaten auf nach Studiengängen gegliederte Studierendeneinheiten nicht unmittelbar hergestellt werden kann. Studiengänge fragen in der Regel in mehreren Lehreinheiten Leistungen nach. Die Beziehungen zwischen den Lehreinheiten, die sich aus kleineren Organisationseinheiten, zum Beispiel Professuren, zusammensetzen lassen, und den Studiengängen manifestieren sich in der Lehrverflechtungsmatrix, die für Zwecke der Kapazitätsberechnung zur Ermittlung von Zulassungszahlen erstellt wird. Aus diesem Grund sind die Lehreinheiten das verbindende Element, gewissermaßen das Scharnier, das Ressourcendaten Lehre anbietender Einrichtungen mit den Nachfragern nach Lehrleistung, den Studierenden, verbindet.

Abbildung 7: Unterschiede in der Berechnung von Kennzahlen für Lehreinheiten und Studiengänge



Mögliche, die hochschulspezifischen Produktionsbedingungen berücksichtigende Verrechnungsmethoden für die Aufteilung der Kosten der Lehre auf verschiedene Studiengänge werden im Folgenden dargestellt.

E.3.3. Verfahren zur Ermittlung von Studiengangskosten

Zur Beantwortung der Frage „Was ist für einen Studierenden innerhalb der Regelstudienzeit eines Studiengangs X an jährlichen Kosten zu veranschlagen?“ bedarf es der Verrechnung der Kosten für Lehre, die bei einer Lehreinheit entstehen, auf die Studiengänge, die in dieser Lehreinheit Lehre nachfragen.

Dazu sind die auf den Lehreinheiten erfassten Lehrkosten weiter auf die Studiengänge zu verrechnen, sofern im Vorfeld keine direkte Kostenzuordnung zu den Studiengängen möglich ist. Grundsätzlich lassen sich für Studiengänge nur sehr selten Lehrkosten direkt als Einzelkosten zuordnen. Im Allgemeinen handelt es sich um Gemeinkosten, die auf der Kostenstelle der virtuellen Organisationseinheit „Lehreinheit“ anfallen und nicht direkt einzelnen Studiengängen zuzuordnen sind. Für diesen Verrechnungsschritt ist ein Verfahren zu wählen, das eine sachgerechte Verteilung ermöglicht. Hierfür bieten sich an Hochschulen drei Verfahren an, bei denen die Lehrmengen Größen als Verteilungsschlüssel verwendet werden:

- Das nachfrageorientierte Lehrmengenverfahren auf Basis von Curricularanteilen unter Einbezug des Studierendenbesatzes, ausgedrückt in den Studierenden in der Regelstudienzeit eines Studienganges,

- das angebotsorientierte Lehrmengenverfahren auf Basis von curricularen Anteilswerten unter Einbezug von Studienplätzen bezogen auf die Regelstudienzeit eines Studienganges und
- das angebotsorientierte Lehrmengenverfahren auf Basis einer Semesterwochenstundenverteilung des Lehrpersonals auf die angebotenen Studiengänge, wenn keine curricularbasierte Lehrverflechtungsmatrix vorliegt.

Einem Studiengang sind Kosten von allen Lehreinheiten, die an seiner Ausbildung beteiligt sind, zuzuordnen. Beispielsweise erhält der Studiengang Biologie Diplom nicht nur Kosten aus der Lehreinheit Biologie, sondern auch aus den Lehreinheiten Physik und Chemie. Die so ermittelten Kosten lassen sich dann in Beziehung zu Studienplätzen, Absolventen und Studierenden setzen. Im Nachfolgenden werden die drei Verfahren erläutert.

E.3.3.1. Nachfrageorientiertes Lehrmengenverfahren auf Basis von Curricularanteilen unter Einbezug einer jahrgangsbezogenen Studierendengröße

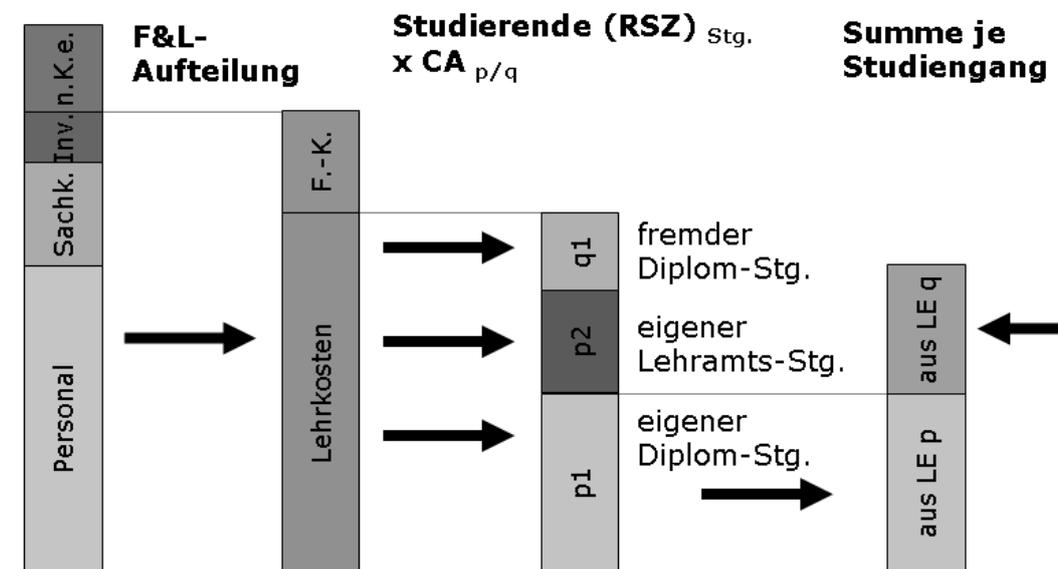
Basis dieses Verrechnungsverfahrens ist die „anteilige Lehrmenge“ eines Studiengangs an der Gesamtlehrnachfrage, die durch alle Studiengänge an eine Lehreinheit gerichtet wird. Die Lehrmenge, die ein Studiengang (SG) in einer Lehreinheit (LE) entwickelt, ergibt sich, indem die durchschnittliche Jahrgangsstärke des Studiengangs (bezogen auf Studierende in der Regelstudienzeit) mit dem entsprechenden curricularen Anteilswert ($CA_{SG,LE}$) in der Lehreinheit eines Studierenden multipliziert wird. Bezogen auf die Gesamtlehrnachfrage aller Studiengänge in der Lehreinheit lässt sich über den Lehrmengenanteil eines Studiengangs sein Anteil an den Kosten der Lehreinheit bestimmen.

$$\text{Lehrmenge}_{LE} = \sum_{n \in N} \frac{\text{Stud_FFÄ_RSZ}_n}{\text{RSZ}_n} \cdot CA_{n,LE}$$

mit:	$n \in N$	alle zugeordneten und nicht zugeordneten Studiengänge
	Stud_FFÄ_RSZ_n	Summe aller Studierenden-Fachfalläquivalente innerhalb der Regelstudienzeit im Studiengang n
	$\frac{\text{Stud_FFÄ_RSZ}_n}{\text{RSZ}_n}$	durchschnittliche Jahrgangsstärke im Studiengang n
	RSZ_n	Regelstudienzeit des Studiengangs n in Jahren
	$CA_{n,LE}$	Lehrnachfrage des Studiengangs n in der Lehreinheit LE, ausgedrückt als curricularer Anteilswert

Zur Ermittlung der gesamten Lehrkosten eines Studienganges sind sämtliche anteilige Kosten aus den verschiedenen an der Lehre beteiligten Lehreinheiten zu summieren.

Abbildung 8: Lehrnachfrageorientierte Kostenverrechnung auf Studiengänge



Voraussetzung für die Anwendung dieses Verfahrens ist das Vorhandensein einer Matrix der Curricularanteilswerte (auf Basis KapVO) für alle Studiengänge sowie Studierenden- und Regelstudienzeit. Da diese Angaben in Sachsen flächendeckend vorliegen, handelt es sich um ein sehr praktikables Verfahren. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Kostenverteilung abhängig vom Auslastungsgrad der Studiengänge ist. So führt unter Umständen Unterauslastung zu einer zu geringen Kostenzurechnung und Überauslastung zu einer überhöhten Kostenzurechnung.

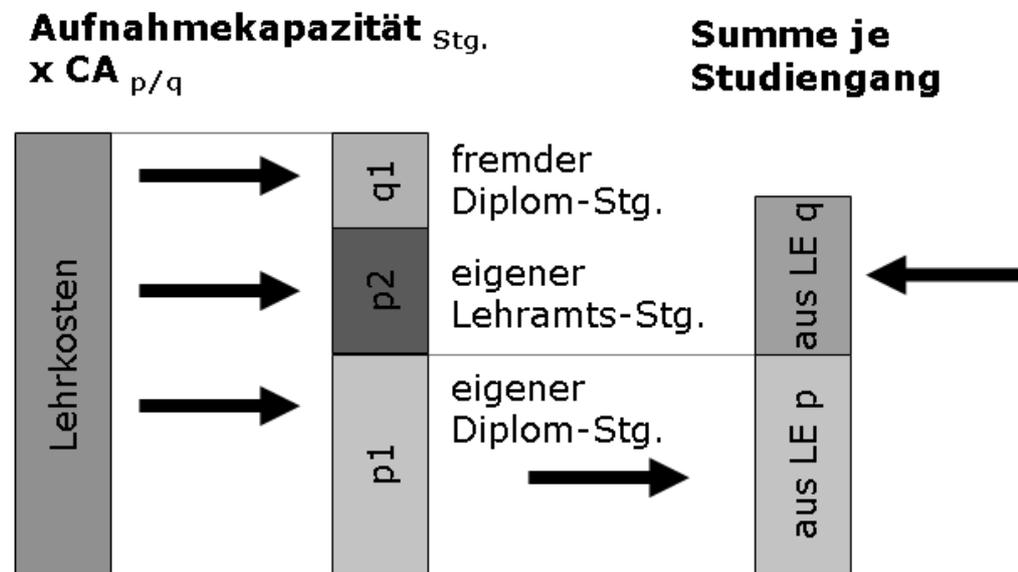
E.3.3.2. Angebotsorientiertes Lehrmengenverfahren auf Basis von Curricularanteilen unter Einbezug von durchschnittlichen Aufnahmekapazitäten

Im Gegensatz zum oben beschriebenen Verfahren wird zur Ermittlung der Lehrmengen nicht auf eine tatsächliche studierendenbezogene Jahrganggröße, sondern im Sinne einer Plangröße auf eine durchschnittliche Aufnahmekapazität zurückgegriffen. Somit erfolgt die Kostenverrechnung auf Grundlage des bereitgestellten Angebots der Lehrereinheit und die Kostenverteilung ist damit unabhängig vom Auslastungsgrad der Studiengänge. Für dieses Verfahren müssen für alle Studiengänge aktuelle sowie historische Aufnahmekapazitäten vorliegen. Die tatsächliche Lehrnachfrage wird nicht abgebildet, da es sich bei den Studienplätzen um Plangrößen handelt.

$$\text{Lehrmenge}_{LE} = \sum_{n \in N} \frac{\text{Studienplätze}_n}{\text{RSZ}_n} \cdot \text{CA}_{n,LE}$$

- mit: $n \in N$ alle zugeordneten und nicht zugeordneten Studiengänge
 Studienplätze_n Studienplätze innerhalb der Regelstudienzeit im Studiengang n
 $\frac{\text{Studienplätze}_n}{\text{RSZ}_n}$ durchschnittliche Aufnahmekapazität im Studiengang n
 RSZ_n Regelstudienzeit des Studiengangs n in Jahren
 CA_{n,LE} Lehrnachfrage des Studiengangs n in der betrachteten Lehreinheit LE, ausgedrückt als curricularer Anteilswert

Abbildung 9: Lehrangebotsorientierte Kostenverrechnung auf Studiengänge (Basis: CA)



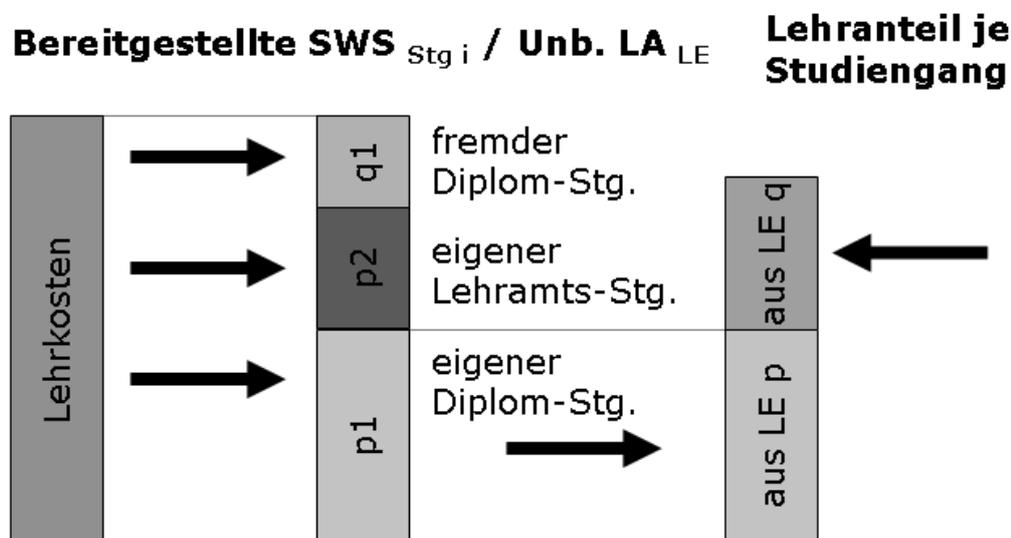
E.3.3.3. Angebotsorientiertes Lehrmengenverfahren auf Basis einer Semesterwochenstundenverteilung des Lehrpersonals auf die angebotenen Studiengänge

Für den Fall, dass keine curricularbasierte Lehrverflechtungsmatrix vorliegt, kann als alternatives Verfahren die Kostenverrechnung auf Grundlage des bereitgestellten Lehrangebots der Lehreinheit angewendet werden. Dazu ist eine exakte SWS-Verteilung des Lehrangebotes der Lehreinheit auf die nachfragenden Studiengänge notwendig. Auch dieses Verfahren ist unabhängig vom Auslastungsgrad der Studiengänge und berücksichtigt somit nicht die tatsächliche Lehrnachfrage durch Studierende.

$$\text{Lehrmenge}_{LE} = \sum_{n \in N} \text{SWS}_{n,LE}$$

- mit: $n \in N$ alle zugeordneten und nicht zugeordneten Studiengänge
 SWS_{n,LE} Angebotene Semesterwochenstunden für den Studiengang n in Lehreinheit LE

**Abbildung 10: Lehrangebotsorientierte Kostenverrechnung auf Studiengänge
(Basis: SWS)**



E.3.3.4. Berechnung von Studiengangskosten für die Neue Hochschulsteuerung

Im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung sind keine Vorgaben für die Berechnung von Studiengangskosten erforderlich, da die Produktabgrenzung nicht auf dieser Ebene ansetzt und auch das externe Berichtswesen deshalb keine studiengangsbezogenen Kosten erfordert. Die Hochschulen sollten bei der Wahl des anzuwendenden Verfahrens im Hinblick auf eine sachgerechte Kostenverteilung folgende Fragestellungen bewerten:

- Welches Verfahren liefert bei starken Lehrverflechtungen zwischen den Lehreinheiten vernünftige Ergebnisse?
- Welches Verfahren liefert bei Studiengängen mit schlechter Auslastung vernünftige Ergebnisse?
- Welches Verfahren liefert bei im Aufbau befindlichen bzw. auslaufenden Studiengängen vernünftige Ergebnisse?
- Wie sind die Verfahren unter Aufwands Gesichtspunkten zu beurteilen, liegen die erforderlichen Daten vor oder sind diese extra zu ermitteln?

Obwohl alle drei Verfahren grundsätzlich für die Berechnung von Studiengangskosten geeignet sind, hat in Bezug auf die Neue Hochschulsteuerung das erste der hier aufgeführten Verfahren den Vorteil, dass es im stärkeren Maße auf die Ist-Kosten bezogen ist. Das zweite Verfahren baut auf den Planzahlen aus der Kapazitätsrechnung auf und weist deshalb den Charakter einer Plankostenrechnung auf.

Das dritte der genannten Verfahren ist grundsätzlich möglich, findet aber in der Hochschulkostenrechnung bisher kaum Anwendung. Es ist insbesondere für Hochschulen mit wenigen Studiengängen und geringer Lehrverflechtung bei homogenen Gruppengrößen geeignet. Da für die künstlerischen Hochschulen eine Kapazitätsberechnung

nicht üblich ist⁶² und zugleich Kleingruppen und Einzelunterricht dominierende Veranstaltungsformen sind, ist es insbesondere für diese Hochschulen ein Weg, studiengangbezogene Kosten zu ermitteln.

Alle drei beschriebenen Verfahren besitzen den Nachteil, dass sämtliche Kosten entsprechend der festgelegten Lehrverflechtungsmatrix auf die Studiengänge verteilt werden. Die damit verbundenen Lehrmengen sind aber nur ein Indikator für den Verbrauch der personellen Ressource „wissenschaftliches Personal“. Sofern Kosten nicht entsprechend dieser Relationen den Studiengängen zuzurechnen sind (zum Beispiel Laborkosten), sind ergänzende Algorithmen erforderlich.

Im Zusammenhang mit der Modularisierung von Studiengängen könnten langfristig Module bei der Ermittlung der Studiengangskosten Bedeutung gewinnen. Sofern sich diesbezüglich Verfahrensverbesserungen andeuten, sollte deren Eignung für die Neue Hochschulsteuerung geprüft werden.

⁶² Vgl. Anhang „Besonderheiten der künstlerischen Hochschulen im Zusammenhang mit der Neuen Hochschulsteuerung“.

F. Buchhaltung

Die Novellierung des Sächsischen Hochschulgesetzes sieht die Einführung der kaufmännischen Buchhaltung auf Basis der doppelten Buchführung vor. Im Rahmen des (Teil-)Projekts „Einführung der kaufmännischen Buchführung an sächsischen Hochschulen – Pilotprojekt mit ausgewählten Hochschulen“ werden hierzu die notwendigen konzeptionellen Grundlagen auf Basis der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung sowie des Bundesverwaltungskontenrahmens (BVKR) erarbeitet. Die Projektergebnisse setzen die allgemeinen Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs hochschulspezifisch um und sind mit dem Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung verbunden. Die in diesem Abschnitt allgemein gehaltenen Anforderungen an die Finanzbuchhaltung der Hochschulen werden durch die Ergebnisse des Projekts konkretisiert. Die im Projekt „Einführung der kaufmännischen Buchführung an sächsischen Hochschulen – Pilotprojekt mit ausgewählten Hochschulen“ erarbeiteten Grundlagen beinhalten folgende Elemente:

- Sachkontenrahmen für die Finanzbuchhaltung an den Hochschulen im Freistaat Sachsen
- Inventurhandbuch für die Erfassung von Vermögensgegenständen und Schulden an den Hochschulen des Freistaats Sachsen
- Bewertungsrichtlinie für Vermögensgegenstände und Schulden der Hochschulen des Freistaats Sachsen
- Buchungsrichtlinie

Bei der kaufmännischen Buchführung werden sämtliche Geschäftsvorfälle in der Buchhaltung zunächst auf Konten gebucht und stehen damit, soweit relevant, zur Übernahme in die Kosten- und Leistungsrechnung zur Verfügung. Die kaufmännische Buchhaltung nimmt damit die Funktion des Zahlenlieferanten wahr.

F.1. Hauptbuchhaltung

Zum Standard einer Finanzbuchhaltung gehören folgende Auswertungen:

- **Sachkontenplan:** Jede Hochschule hat in einem eigenen Sachkontenplan alle Konten systematisch zu verzeichnen. Grundlage zur Erstellung jedes einrichtungsspezifischen Sachkontenplans ist der hochschulübergreifende „Sachkontenrahmen für die Finanzbuchhaltung an den Hochschulen im Freistaat Sachsen“ auf Basis des BVKR. Dieser wird im Rahmen der Finanzbuchhaltung UAG entwickelt. Unbenommen davon ist eine weitere Unterteilung von Sachkonten an den beteiligten Hochschulen.

- **Saldenliste:** Die Saldenliste enthält für alle Konten die jeweiligen Jahresverkehrszahlen des Wirtschaftsjahres (Summen der Soll- beziehungsweise Habenbuchungen eines Kontos) und deren Salden.
- **Bilanz:** Die Bilanz ist eine Bestandsrechnung, in der zu einem festgelegten Stichtag die Vermögenswerte einer Hochschule dem Kapital (im Sinne von Eigen- beziehungsweise Fremdkapital) gegenübergestellt werden. Die Erfassung und Bewertung der Bestände erfolgt nach den in der Finanzbuchhaltung UAG und in Abstimmung mit dem Land zu erstellenden hochschulübergreifenden **Inventur- und Bewertungsrichtlinien**.
- **Gewinn- und Verlustrechnung:** Die Gewinn- und Verlustrechnung (Ergebnisrechnung) stellt das wirtschaftliche Ergebnis im Sinne einer Subtraktion aller Aufwendungen von den gesamten Erlösen einer Hochschule in tabellarischer Form dar. Das HGB erlaubt dies sowohl in Form des Gesamtkosten- als auch des Umsatzkostenverfahrens. Das NSM-Rahmenhandbuch sieht die Anwendung des Gesamtkostenverfahrens vor.⁶³
- **Anhang:** Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung enthalten lediglich quantitative Informationen, die für sich allein nur begrenzt aussagefähig sind. Daher muss der Jahresabschluss zusätzliche Informationen zum Beispiel hinsichtlich der angewandten Bewertungsmethoden enthalten.
Aufgabe des Anhangs ist dementsprechend die Informationsvermittlung über:
 - die bei der Erstellung des Jahresabschlusses angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden,
 - den Inhalt einzelner Posten der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung und
 - Tatbestände, die zur Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage notwendig sind.Grundsätzlich wird der Inhalt des Anhangs von den §§ 284 bis 288 HGB bestimmt.
- **Lagebericht:** Der Lagebericht ist für Kapitalgesellschaften zwingend vorgeschrieben (§ 264 Abs. 1 und § 289 HGB). Er soll den Jahresabschluss ergänzen.
Der Lagebericht soll zusätzliche Informationen allgemeiner Art enthalten, die nicht unmittelbar den Jahresabschluss betreffen, aber für die wirtschaftliche Gesamtbeurteilung des Unternehmens wichtig sind. Er muss zumindest Angaben enthalten über
 - den Geschäftsverlauf und
 - die (wirtschaftliche) Lage der Hochschule.Bei den Angaben bezüglich der Lage einer Hochschule sollte über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, das Lehr- und Forschungsprogramm und bedeutende Investitionsvorhaben berichtet werden. Die nach § 289 Abs. 1 HGB berichtspflichtigen

⁶³ Vergleiche NSM-Rahmenhandbuch, Kapitel F. Buchhaltung, S. F 17, 36. Regel.

Tatbestände beziehen sich auf die abgelaufene Geschäftsperiode. Außerdem soll der Lagebericht eingehen auf:

- Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind,
- die voraussichtliche weitere Entwicklung der Hochschule,
- damit verbundene Risiken sowie
- den Forschungs- und Entwicklungsbereich.

Die nach § 289 Abs. 2 HGB berichtspflichtigen Umstände beziehen sich auf zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen. Zu den Vorgängen von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Berichtsjahres eingetreten sind, gehört vor allem z.B. der Erwerb von Beteiligungen. Der Bericht über die voraussichtliche Entwicklung beschreibt die Pläne und Möglichkeiten der (wirtschaftlichen) Tätigkeit der künftigen Perioden aus der Sicht der Hochschulleitung.

F.2. Weitere Elemente der Buchhaltung

- **Anlagenbuchhaltung:** Die Anlagenbuchhaltung befasst sich mit den beweglichen und unbeweglichen Vermögensgegenständen, die über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr genutzt werden. Hierbei sind die Inventur- und Bewertungsrichtlinien zu beachten. Die Anlagenbuchhaltung beinhaltet
 - die Gliederung der Anlagen,
 - die Erfassung und Verwaltung von Anlagedaten,
 - die Ermittlung von Abschreibungen und
 - die Erfassung von Anlagebewegungen.
- **Vorratsbuchhaltung:** Diese befasst sich mit der mengen- und wertmäßigen Erfassung des Vorratsvermögens. Die Vorratsbuchhaltung sollte nur dort eingeführt werden, wo der Vorratswert eine große Rolle spielt.
- **Kassen-/Bankbuchhaltung:** Diese umfasst die Führung einer Handkasse sowie die Verwaltung der Einzahlungen und Auszahlungen. Die notwendigen Funktionen sind davon abhängig, ob die Hochschulen zukünftig ihren Zahlungsverkehr über eigene Konten und nicht mehr über die Landeskasse abwickeln werden. Das Nähere dazu ist in der Hochschulfinanzverordnung (HoFinVO) geregelt.
- **Debitorenbuchhaltung:** Im Rahmen der Debitorenbuchhaltung wird für jeden Kunden, für den eine Rechnung gestellt wird, ein eigenes Konto geführt. Die Summe der Kundenkonten liefert den Einzelnachweis für die Bilanzposition „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“.

- **Kreditorenbuchhaltung:** Im Rahmen der Kreditorenbuchhaltung werden die Stammdaten und Bewegungsdaten eines jeden Lieferanten geführt und verwaltet und die Bilanzposition „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen“ ermittelt.
- **Lohn-/Gehaltsbuchhaltung:** Aufgabe der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung ist die Erfassung und Verarbeitung der Aufwendungen für Löhne und Gehälter. Hierzu ist es erforderlich, die Schnittstelle zur Übertragung von Personaldaten und Personalkosten des Bezügeverfahrens Kidicap (Landesamt für Finanzen) zum Personalverwaltungssystem der Hochschule anzuwenden.

G. Berichtswesen im Rahmen des Controllings

G.1. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs

Das NSM-Rahmenhandbuch enthält Vorgaben über die Planung und Kontrolle im Rahmen des einrichtungsinternen Controllings. Diese sind so weit wie möglich auch in der hochschulinternen Steuerung umzusetzen.

Controlling im Sinne des NSM-Rahmenhandbuchs ist eine Führungsaufgabe, die darauf zielt, auf Basis der Fachkonzepte die IT-unterstützt erstellten Daten zu analysieren, auszuwerten und auf dieser Grundlage zu steuern. Das NSM-Fachkonzept Controlling zielt im Wesentlichen auf den Aspekt der Kontrolle im Rahmen der Steuerung über Pläne bzw. Ziele. Im Folgenden werden die wesentlichen Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs, Kapitel G „Controlling“ dargestellt. Die Vorgaben zur Planung sind Gegenstand des Kapitels H.⁶⁴

- Nach den Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs sind alle Einrichtungen outputorientiert, das heißt leistungs- und ergebnisorientiert, zu steuern. Dies ist zu verstehen als Steuerung über Pläne bzw. Ziele.⁶⁵ Die Steuerung setzt an den Produkten/Kundenaufträgen, den internen Tätigkeiten und den Projekten an. Outputorientierte Steuerungsgrößen des NSM-Rahmenhandbuchs sind Ergebnisse, Erlöse und Geschäftsanfälle. (Auftrags-)Ergebnisse und (Auftrags-)Erlöse definiert das NSM-Rahmenhandbuch dabei nur für Produkte bzw. Kundenaufträge.⁶⁶
- Neben der Steuerung der Leistungen fordert das NSM-Rahmenhandbuch, Kostenstellen outputorientiert zu steuern. Dies zielt auf die Steuerung nach verrechneten Kosten, nach Über- und Unterdeckungen und gegebenenfalls nach Geschäftsanfällen ab. Während für Aufträge das Auftragsergebnis steuerungsrelevant ist, werden Kostenstellen über Stellenergebnisse gesteuert.
- Auftragsergebnisse und Stellenergebnisse sind zum Betriebsergebnis zusammenzuführen.
- Controlling im Sinne des NSM-Rahmenhandbuchs umfasst die systematische, zielgerichtete Steuerung auf Grundlage wichtiger Soll- und Ist-Daten (Steuerungsdaten)

⁶⁴ Das CHE weist im Evaluierungsbericht zum Modellversuch an der Technischen Universität Dresden darauf hin, dass das Controlling an Hochschulen gegenüber den Ausführungen des NSM-Rahmenhandbuchs umfassender ist. Vergleiche dazu Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2006): Evaluierung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der Technischen Universität Dresden, Evaluierungsbericht, Schlussfassung vom 15.05.2006, S. 63.

⁶⁵ Vergleiche Weber und Schäffer (2006): Einführung in das Controlling, Schäffer Poeschel, Stuttgart, 11. Auflage, S. 57.

⁶⁶ Vergleiche Fachkonzept D zu den Abgrenzungen im Hochschulbereich.

und stellt quantifizierbare Daten in den Mittelpunkt.⁶⁷ Die Daten sollen steuerungsrelevant und wirtschaftlich zu erheben sein. Datenlücken sind zu vermeiden. Aus Gründen der intertemporären und einrichtungsübergreifenden Vergleichbarkeit ist auf die Einheitlichkeit der Erhebung zu achten.

- Es ist zwischen strategischer und operativer Steuerung zu unterscheiden. Unter strategischer Steuerung ist die allgemeine Übernahme von Kontrollverantwortung zu verstehen. Dabei sind Ziele vorzugeben und ihre Einhaltung zu kontrollieren. Operative Steuerung bedeutet, konkrete Einzelmaßnahmen zur Zielerreichung zu erarbeiten und umzusetzen. Operative Steuerung setzt die volle Verantwortlichkeit für die Durchführung von Maßnahmen voraus.
- Im Rahmen des Berichtswesens sind nur aggregierte Daten an übergeordnete Ebenen weiterzuleiten. Dies ist für die strategische Steuerung ausreichend. Ein zu großer Detaillierungsgrad des Berichtswesens an übergeordnete Ebenen ist zu vermeiden.
- Die Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs für das Berichtswesen beziehen sich im Wesentlichen auf das einrichtungsinterne Berichtswesen, das zur operativen Steuerung notwendig ist, sowie auf formale Anforderungen an den Steuerungsprozess (Häufigkeit und Ablauf von „Controlling-Gesprächen“).
- Daneben sind im NSM-Rahmenhandbuch Anforderungen an das Informationssystem in Hinblick auf das hochschulexterne Berichtswesen formuliert. Es sind landesweite Steuerungsdaten definiert, die für alle Einrichtungen Geltung erhalten sollen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, spezifische fachtechnische – hier also hochschulbezogene – Steuerungsdaten zu definieren. Dazu gehören auch die an die Steuerungs- und Informationserfordernisse des SMWK angepassten Informationen. Die Steuerungsdaten sind in neun landeseinheitlichen Steuerungsdatenmodulen zusammenzufassen. Die hochschulspezifische Konkretisierung der landesweiten Steuerungsdaten erfolgt im „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ (vgl. Anhang). Ein Teil der Steuerungsdaten weist dabei einen Bezug zur Finanzbuchhaltung auf. Die im NSM-Rahmenhandbuch definierten Steuerungsdatenmodule sind:
 - Ergebnisse
 - Erlöse
 - Kosten
 - Stunden
 - Geschäftsanfall
 - Personal
 - Anlagen
 - Vorräte
 - Finanzen
- Des Weiteren sind im NSM-Rahmenhandbuch technische bzw. gestalterische Anforderungen an das externe Berichtswesen formuliert. Diese konkretisieren die Be-

⁶⁷ Vergleiche NSM-Rahmenhandbuch, Kapitel G. Controlling, S. G 11, 9. Regel.

richtsinhalte, ihre Darstellungsform (Tabellenlayout) und Berichtshäufigkeit (Monats-, Quartals- und Jahrestabellen).

G.2. Besonderheiten der hochschulspezifischen Steuerung

Aus den Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs und dem § 10 des neuen SächsHSG folgt für das Fachkonzept zur hochschulinternen Steuerung, dass die hochschulinterne Planung und Kontrolle mit dem hochschulinternen Berichtswesen steuerungswirksam zu verknüpfen sind. Entscheidungsträger müssen hinreichend mit Informationen zu den Zielen und ihrem Erreichungsgrad versorgt werden, damit sie einen Beitrag zur Erfüllung der Ziele leisten können. Zum Beispiel müssen die Verantwortlichen der Kostenstellen vollständig und in geeigneter Weise über ihre Kostenstellenkosten informiert werden. Die Rahmenvorgaben zur Neuen Hochschulsteuerung können die konkrete Ausgestaltung des internen Berichtswesens nicht verbindlich festlegen. In Kapitel G.3. zum Informationssystem und Berichtswesen werden die Ausgestaltungsmerkmale des Berichtswesens daher allgemein erläutert.

Hochschulexterne Informationsbedürfnisse, wie sie beispielsweise durch die landesweiten betriebswirtschaftlichen Steuerungsdaten definiert werden, müssen im Informationssystem der Hochschulen berücksichtigt werden. Die konkreten Definitionen der landesweiten betriebswirtschaftlichen Steuerungsdaten sind in den „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ aufzunehmen.

Bei der instrumentellen Nutzung des Berichtswesens ergibt sich die Notwendigkeit eindeutiger, operationaler Zielvorgaben und messbarer Leistungen, um den Zielerreichungsgrad zu ermitteln. Nur dann können beispielsweise Kennzahlen als Teil des Berichtswesens gebildet und als Planungs- und Kontrollgrößen genutzt sowie Rechenschaft über die Zielerreichung abgelegt werden. Das NSM-Steuerungskonzept Planung und Kontrolle basiert auf der Annahme, dass Leistungen (Output) gemessen und gezählt werden können. Daher werden vorwiegend nur solche Aspekte betrachtet. Wie oben dargelegt, steht dieses an quantitativen Größen ausgerichtete Controllingverständnis im Mittelpunkt des Controllingkonzepts „Steuerung nach Plänen/Zielen“ des NSM-Rahmenhandbuchs.

Die Prämisse eindeutiger, operationaler Zielvorgaben und messbarer Leistungen wird der Leistungserstellung in Hochschulen in vielfacher Hinsicht nicht gerecht. Betriebswirtschaftlich betrachtet handelt es sich bei Hochschulen um Dienstleistungsorganisationen, deren Leistungsergebnisse Resultat von nur schwer standardisierbaren, komplexen und kreativen Dienstleistungsprozessen sind. Die Leistungsergebnisse selbst lassen sich nicht nur wegen der Komplexität der Leistungserstellungsprozesse, sondern auch aufgrund ihrer eigenen Komplexität nur schwer definieren, messen oder gar bewerten und, insbesondere bezogen auf Forschung bzw. künstlerische Prozesse, nicht planen. Ein rein quantitatives Controlling wird den Leistungserstellungsprozessen in den

Hochschulen nicht gerecht. Einem Qualitätscontrolling mit der Definition und Sicherung von Qualitätsstandards kommt hingegen eine deutlich größere Bedeutung zu.

Diese Besonderheit der hochschulischen Leistungserstellung führt dazu, dass bezogen auf das Controlling in den wissenschaftlichen Fachdisziplinen nicht die Steuerung nach Plänen/Zielen, sondern das Prinzip der Selbststeuerung dominiert.⁶⁸ Eine lange Ausbildungsdauer verbunden mit einem spezifischen Auswahl- bzw. Berufungsverfahren stellt sicher, dass die zur Selbststeuerung erforderlichen fachlichen Qualifikationen der Entscheidungsträger vorliegen. Das Anreizinstrument „Anerkennung im Kreis der Fachkollegen“ beinhaltet gleichzeitig die Sanktion „Statusverlust“ für den Fall, dass die Leistungen nicht den Qualitätsstandards im Fachkreis entsprechen.

Der Gefahr, dass das Hochschulcontrolling auf rein quantitative Leistungsmessung reduziert wird, kann nur begegnet werden, wenn betriebswirtschaftliche Controllingkonzepte, insbesondere die Philosophie des „Performance Measurement“, umfassend reflektiert werden. Das bedeutet, dass nicht gemessene Leistungsdimensionen und Leistungskomponenten berücksichtigt werden müssen. Zur Bewertung des Zielerreichungsgrades müssen quantitative Informationen daher in eine qualifizierte Beschreibung und Würdigung eingebettet sein, die die individuellen Besonderheiten des Einzelfalls erläutert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der sich ebenfalls auf den Dienstleistungscharakter der Hochschulleistungen zurückführen lässt, ist die Notwendigkeit, Leistungspotentiale zu schaffen. Hochschulen müssen ein Leistungspotential aufbauen, vorhalten und pflegen, aus dem heraus von Fall zu Fall im Rahmen von Leistungsprozessen Leistungsergebnisse produziert werden können. Mit diesem vorgehaltenen Leistungspotential wird eine eigene Leistung erbracht, die dem eigentlichen Dienstleistungsprozess vorgelagert ist. Dies kommt beispielsweise in Ausstattungsmerkmalen, in der Angebotsvielfalt oder im Renommee zum Ausdruck. Das Hochschulcontrolling kann sich daher nicht darauf beschränken, allein die Leistungsergebnisse zu bewerten. Ein nur auf die Darstellung von Leistungsergebnissen beschränktes Berichtswesen ist ausschließlich vergangenheitsbezogen. Ein zielorientiertes, und damit auf die Zukunft bezogenes Berichtswesen bedarf zwingend der Berichterstattung über die Leistungspotentiale.

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass ein vorwiegend auf quantitativen Daten aufbauendes Controlling zur Steuerung von Hochschulen nicht ausreicht. Dafür sprechen die spezifischen Leistungserstellungsprozesse, die Notwendigkeit der laufenden Qualitätssicherung und die in großen Teilen nicht vorhandene Planbarkeit von Leistungsergebnissen. Dies führt zu der Notwendigkeit, qualitätssichernde und -fördernde Steuerungsinstrumente wie Lehr- und Forschungsevaluationen und Akkreditierungen in der internen Hochschulsteuerung einzusetzen. Außerdem bekommen In-

⁶⁸ Vergleiche Weber und Schäffer (2006): Einführung in das Controlling, Schäffer Poeschel, Stuttgart, 11. Auflage, S. 57.

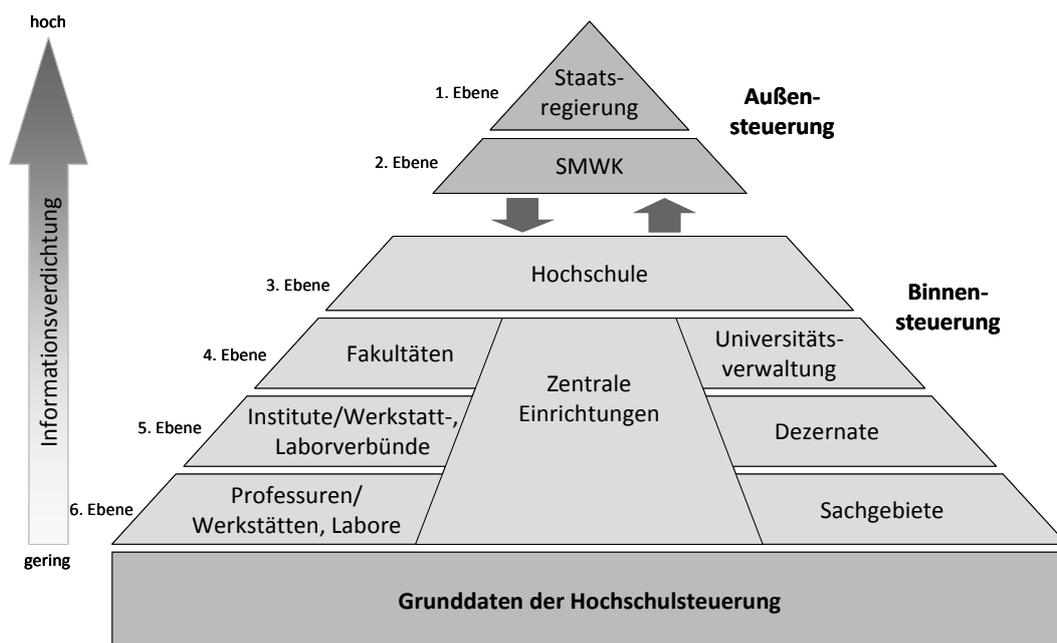
strumente wie die leistungsbezogene Budgetierung bzw. indikatorengestützte Mittelverteilung und Innovationsbudgets zur Anreizsetzung eine besondere Bedeutung.

G.3. Informationssystem und Berichtswesen

Die Aktivitäten in den Bereichen Organisation, Personalführung, Planung und Kontrolle lassen sich unter dem Begriff Steuerung zusammenfassen. Um die Koordination dieser Aktivitäten optimal auf die Ziele ausrichten zu können, sind Informationen über die Aktivitäten und deren Bedingungen erforderlich.

Das Berichtswesen dient der Übermittlung von Informationen. Die Informationen, die zur Steuerung relevant sind, bilden den Informationsbedarf. Im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung bestimmt sich der Informationsbedarf durch die verschiedenen Akteure. In den Hochschulen befinden sich die internen Adressaten des Berichtswesens. SMWK, SMF, Regierung, Parlament und Öffentlichkeit stellen die externen Adressaten des Berichtswesens dar.

Abbildung 11: Berichtspyramide



Die Darstellung in der Berichtspyramide verdeutlicht, dass unabhängig vom Adressatenkreis der jeweiligen Information jeweils dieselbe Datenbasis für die Auswertungen Verwendung findet (vgl. Abbildung 11). Die Datenbasis wird durch die Grunddaten der Hochschulsteuerung beschrieben, die in den IT-Systemen der Hochschulen abzubilden sind. Die Grunddaten umfassen dabei die Studierenden- und Absolventendaten, Daten der Kapazitätsberechnung, Daten der Personal- und Stellenverwaltung, flächenbezogene Daten, Finanz- und Kostendaten der Hochschulen, Daten zu Forschungsprojekten, Veröffentlichungen usw. Neben monetären Daten sind dabei auch nicht-monetäre Daten von

erheblichem Interesse. Diese Datenbasis ist noch nicht durch zielgerichtete Zusammenfassungen und Verrechnungen gekennzeichnet.

Je weiter unten der Adressatenkreis des Berichtswesens in der Berichtspyramide zu finden ist, desto detaillierter ist der Grad der übermittelten Information und umso dichter liegen die Informationen an den Grunddaten. Je näher der Adressatenkreis des Berichtswesens an der Spitze der Berichtspyramide liegt, umso stärker verdichtet sind die Informationen. Die Menge der weitergegebenen Detailinformationen nimmt nach oben hin ab.

Sowohl die Informations- und Steuerungsinteressen der Adressaten als auch der Detaillierungsgrad der Informationen sind als spezielle Auswertungsrechnungen in Form von Standard- und Bedarfsberichten zu berücksichtigen. Dabei ist unter anderem zu berücksichtigen, dass die auf Studiengangsebene vorliegenden Informationen in geeigneter Form für die in den vorangehenden Fachkonzepten dieses Rahmenhandbuchs dargelegten Produktdefinitionen geeignet weiterverarbeitet werden. Dies spiegelt sich speziell in den Leistungsgrößen der Lehre und der Kostenträgerrechnung wider.

Die in der Neuen Hochschulsteuerung zum Einsatz kommenden Steuerungsinstrumente bringen eine Veränderung des Informationsbedarfs sowohl seitens des Staates als auch seitens der Hochschulen mit sich. Aus der Einführung von Globalhaushalten und der damit einhergehenden reduzierten Detailsteuerung bei der Budgetbemessung und der erweiterten Eigenverantwortlichkeit bei der Budgetallokation folgt eine Veränderung in der Rechenschaftslegung über die Budgetverwendung und die erstellten Leistungen. Das hochschulexterne Berichtswesen dient jedoch nicht nur der Rechenschaftslegung gegenüber hochschulexternen Adressaten, sondern dient ebenfalls zu deren Informationsversorgung zu Steuerungszwecken. Hierbei sind sowohl für hochschulexterne als auch hochschulinterne Adressaten Kennzahlen von besonderer Bedeutung. Zu den hochschulexternen Adressaten des Berichtswesens gehören insbesondere das SMWK und das SMF.

Diese Anforderungen an das Informationssystem und Berichtswesen der Hochschulen haben insbesondere zur Konsequenz, dass die Hochschulen externe, die Steuerungskonzeption des SMWK unterstützende Berichtsvorgaben erfüllen müssen.⁶⁹ Zugleich ist zu erwarten, dass die Vorgaben des hochschulexternen Berichtswesens unmittelbar Rückwirkungen auf das hochschulinterne Berichtswesen haben werden, da die Entscheidungsträger in den Hochschulen die für Land und Hochschulen bedeutsamen Informationen und Steuerungsgrößen analysieren müssen.

⁶⁹ Vergleiche dazu auch Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2006): Evaluierung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der Technischen Universität Dresden, Anhang 1: CHE-Analysen, Schlussfassung 15.05.2006, S. 82 f und S. 93 f.

G.3.1. Das Berichtswesen an hochschulexterne Adressaten

Das Fachkonzept Berichtswesen trägt den Entwicklungen der Neuen Hochschulsteuerung Rechnung, indem es die Anforderungen für das Berichtswesen der Hochschulen an externe Adressaten formuliert. Die Anforderungen an das Berichtswesen für hochschulexterne Adressaten sind in Zusammenhang mit den Fachkonzepten zur Produktbildung, Kostenrechnung und Leistungsrechnung zu sehen. Im Blickpunkt stehen dabei die Vereinheitlichung und Zusammenführung der hochschulinternen Daten zu einem hochschulübergreifenden Informationssystem einerseits und die Einführung eines auf Kennzahlensystemen basierten Berichtswesens der sächsischen Hochschulen an das Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst andererseits. Das hochschulexterne Berichtswesen sollte dabei einen Vergleich der Hochschulen untereinander ermöglichen und auf eine Kontrolle der Leistungsfähigkeit der Hochschulen ausgerichtet sein. Hierbei kommt der Möglichkeit eines Benchmarkings der sächsischen Hochschulen untereinander, aber auch mit Hochschulen außerhalb Sachsens, eine wesentliche Bedeutung zu.⁷⁰

Die Zusammenführung der hochschulinternen Informationssysteme vollzieht sich durch die Standardisierung der Definitionen, Abgrenzungen, Erfassung und Weitergabe steuerungsrelevanter Daten. Die Informationssysteme sollen die Informationen für die verschiedenen staatlichen Steuerungszwecke im Hochschulwesen zur Verfügung stellen und sind laufend an Weiterentwicklungen der Informations- und Steuerungsbedürfnisse anzupassen.

Der „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ umfasst Standardberichte des Hochschulberichtswesens an externe Adressaten, die über die Anforderungen des Fachkonzepts Buchhaltung hinausgehen. Diese bilden eine Informationsbasis des SMWK für die Umsetzung der Neuen Hochschulsteuerung. Dabei ist zu beachten, dass eine zu große Zahl von Kennzahlen eine Hürde für die Verwendung in der Hochschulsteuerung darstellt. Aus diesem Grund wird für die Entwicklung eines auf Kennzahlensystemen basierten Berichtswesens der sächsischen Hochschulen an das Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst die Beschränkung auf wesentliche Kennzahlen angestrebt. Die Entwicklung eines auf Kennzahlensystemen basierten Berichtswesens sowie ein gemeinsamer Datenkatalog sollen zugleich Ad-hoc-Anfragen reduzieren und vereinfachen. Im Zuge der Weiterentwicklung der staatlichen Steuerungsinstrumente wie beispielsweise anreizorientierte Budgetierung der Hochschulen oder die Operationalisierung von Zielvereinbarungen sind weitere Standardberichte zu definieren.

⁷⁰ Vergleiche dazu auch Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2006): Evaluierung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der Technischen Universität Dresden, Evaluierungsbericht, Schlussfassung 15.05.2006, S. 62. An dieser Stelle wird zudem ausgeführt: „Eine Ausrichtung der Instrumente [der Neuen Steuerung] für einen allgemeinen Landesvergleich unterschiedlicher Einrichtungen macht für Hochschulen keinen Sinn.“

G.3.2. Das Berichtswesen an hochschulinterne Adressaten

Für die Zwecke der internen Hochschulsteuerung ist das Berichtswesen an hochschulinterne Adressaten unter verschiedenen Gesichtspunkten relevant. Zum einen lassen sich verschiedene betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, beispielsweise formelgebundene Mittelverteilungsmodelle, Zielvereinbarungen und Raumverhandlungsmodelle, an das Berichtswesen anknüpfen. Zum anderen müssen Entscheidungsträger hinreichend mit steuerungsrelevanten Informationen zur Planung und Kontrolle versorgt werden.

- Insbesondere diejenigen Professoren, die verantwortlich für Endkostenstellen sind, müssen regelmäßig über die Leistungen der ihnen zugeordneten Lehreinheiten und die damit verbundenen Kosten informiert werden. Damit diese Informationen sinnvoll genutzt werden können, sind die Informationen zu der eigenen Lehreinheit um Informationen zu anderen Lehreinheiten zu ergänzen. Ob dabei der Vergleich mit Lehreinheiten derselben oder einer anderen Hochschule sachgerecht ist, hängt vom Informationszweck ab.
- Auch die Kostenstellenentscheidungsträger der zentralen Verwaltung und zentralen Dienstleistungen müssen hinreichend und sachgerecht mit Informationen versorgt werden. Dies ist bei der Einrichtung des Informationssystems nach § 10 (4) SächsHSG zu berücksichtigen.

Jedoch lassen sich im Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen keine einheitlichen Vorgaben zur konkreten Ausgestaltung des Berichtswesens an hochschulinterne Adressaten formulieren. Die konkrete Gestaltung des Berichtswesens an hochschulinterne Adressaten muss sich in jeder Hochschule an der eigenen Organisation und den vorhandenen Prozessen orientieren. Es lässt sich hierfür zunächst nur die Anforderung formulieren, dass in jeder Hochschule ein internes Berichtswesen eingeführt bzw. fortentwickelt wird, so dass jeder Entscheidungsträger mit allen notwendigen steuerungsrelevanten Informationen in adäquater Weise versorgt wird. Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:

- Das Berichtswesen an hochschulinterne Adressaten sollte sich auch an dem für hochschulexterne Adressaten und den damit verbundenen hochschulübergreifenden Steuerungsinstrumenten des Freistaates Sachsen orientieren. Insbesondere betrifft dies die Auswahl der Kennzahlen, die für das Berichtswesen an hochschulexterne Adressaten von Bedeutung sind. Im Idealfall kann so jeder Entscheidungsträger seinen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Ziele erkennen.
- Im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung scheint es notwendig, als Basis für das Berichtswesen an hochschulinterne Adressaten nicht nur die hochschulinternen Informationssysteme heranzuziehen, sondern auch auf hochschulübergreifende Informationssysteme zurückzugreifen.

- Entsprechende Konzepte sind Bestandteil der hochschulinternen Konzepte zum Controlling und zur Planung und als solche zu dokumentieren.

G.3.3. Das Informationssystem

Die ausreichende Versorgung mit Informationen für die Hochschulsteuerung vollzieht sich im Informationssystem. Seine Gestaltung ist am Informationsbedarf auszurichten. Ziel der Informationsbemühungen sollte es sein, nur Informationen anzubieten und nachzufragen, die dem Informationsbedarf entsprechen. Ein Mangel an Wissen aufgrund einer Unterversorgung mit Informationen führt zu Fehlentscheidungen, ein Überschuss hingegen erfordert vermeidbare Prüfungen des Wissens auf Verwertbarkeit.

G.3.3.1. Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen

Die Informationssysteme, aus denen die Informationen generiert werden, müssen bedarfsgerecht funktionieren. Hierzu müssen sie folgende Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen erfüllen:

- **Einheitlichkeit und Konsistenz:** Gleichartige Daten in unterschiedlichen Datenquellen sind gleich zu benennen und zu erfassen. Unterschiedliche Daten sind als solche zu kennzeichnen. Hierzu ist ein Standard zu entwickeln. Es ist zu vermeiden, dass Rechengrößen mit unterschiedlichen Inhalten gleich benannt werden.
- **Intertemporale Vergleichbarkeit:** Die Anforderungen an die Einheitlichkeit und Konsistenz beziehen sich auch auf solche gleichartige Daten, die zu unterschiedlichen Berichtsperioden erfasst werden.
- **Richtigkeit und Verlässlichkeit:** Nicht immer lassen sich Fehler bei der Datenerfassung vermeiden. Aus diesem Grund sind nicht nur Strategien zur Fehlervermeidung, sondern auch zur Fehleridentifizierung und -korrektur zu entwickeln. Dies ist für die Akzeptanz der Informationen innerhalb und außerhalb der Hochschulen von großer Bedeutung, insbesondere bei solchen Informationen, die nicht im Detail nachvollzogen werden können. Dies betrifft beispielsweise Gemeinkostenumlagen.
- **Zeitnähe:** Steuerungsrelevanz besitzt neben der sachlichen Komponente auch eine zeitliche Komponente. Dies bedeutet, dass die Informationen schnell und damit zeitnah zur Verfügung stehen müssen.
- **Funktionsfähigkeit und Robustheit:** Bei komplexen Informationssystemen müssen die Vorsysteme termingerecht und im geforderten Umfang und der geforderten Datenqualität liefern.

G.3.3.2. Anforderungen hinsichtlich der Informationsweitergabe

Für die Deckung des Informationsbedarfs sind die Informationen entsprechend aufbereitet weiterzugeben, woraus sich folgende Anforderungen hinsichtlich der Informationsweitergabe ergeben:

- **Objektivität:** Präsentierte Informationen müssen interessenneutral sein.
- **Nachvollziehbarkeit:** Gelieferte Informationen sollten unmittelbar verstanden werden können.
- **Benutzer- und Problemadäquanz:** Gelieferte Informationen sollen möglichst genau dem objektiven Informationsbedarf des Adressaten entsprechen.

G.3.3.3. Weitere Überlegungen zum Informationssystem

Vertrautheit mit den Informationsinstrumenten: Die Steuerung der Hochschulen besteht nicht nur aus Routineaufgaben, so dass im Vorhinein nicht bekannt ist, welche Informationen zur Steuerung notwendig sind. Da das zur Steuerung der Hochschulen notwendige Wissen sich nicht vollständig antizipieren lässt, ist die Gestaltung des Informationssystems am subjektiven Informationsbedarf der Informationsempfänger auszurichten. Damit diese ihren Informationsbedarf richtig formulieren können, müssen die existierenden Informationsinstrumente den Informationsnachfragern bekannt sein.

G.3.4. Das Berichtswesen

G.3.4.1. Zwecke des Berichtswesens

Im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung lassen sich grundsätzlich zwei Zwecke von Berichten unterscheiden: Dokumentation und Steuerung. Teilbereiche der Steuerung sind Planung und Kontrolle.

- **Dokumentation:** Das Parlament benötigt eine aussagefähige Informationsgrundlage zur Ausübung seines Budgetrechts. Ein Bestandteil des Berichtswesens der Hochschulen muss daher ein Rechenschaftsbericht sein. Zu vermeiden ist eine „Legitimationslücke der Haushaltsflexibilisierung“. Daneben folgt die Pflicht zur Dokumentation aus den Regelungen zum externen Rechnungswesen. Darüber hinaus ist organisationsintern die Dokumentation auch die Basis für die Planung.
- **Steuerung:** Sowohl für das Controlling auf Ebene des Staates bei der Steuerung der Hochschulen als auch für das hochschulinterne Controlling werden Informationen zur Steuerung benötigt. Beispielsweise können aus der Verwertung der Kontrollergebnisse im Rahmen der Steuerung unter Umständen konkrete Handlungen abgeleitet werden.
- **Planung:** Im Rahmen der Planung werden Berichte zur Entscheidungsvorbereitung eingesetzt.
- **Kontrolle:** Im Rahmen der Kontrolle werden Berichte zur Prüfung der Zielerreichung eingesetzt.

G.3.4.2. Berichtstypen

- **Standardberichte:** Wesentliche Elemente wie Inhalt, Form und Erscheinungstermin sind normiert. Sie stellen das gemeinsame Basiswissen der Entscheidungsträger über den „Geschäftsverlauf“ dar und sind daher für die konzeptionelle Informationsnutzung von wesentlicher Bedeutung. Einer Analyse des relevanten Informationsbedarfs sowie der Berichtsgestaltung kommt daher eine besondere Bedeutung zu.
- **Abweichungsberichte:** Diese dienen der instrumentellen Informationsnutzung, das heißt, die in Abweichungsberichten enthaltenen Informationen werden direkt zur Willensbildung genutzt und lösen unmittelbar Handlungen aus. Dabei greifen die Entscheidungsträger auf vorhandenes Wissen zurück. Die Entscheidungsträger erhalten solche Berichte nur dann, wenn bestimmte Schwellenwerte über- bzw. unterschritten werden und der Sachverhalt der Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger bedarf. Abweichungsberichte eignen sich somit insbesondere für die Kontrolle bestimmter Sachverhalte. Eine wesentliche Herausforderung bei der Gestaltung von Abweichungsberichten liegt in der Bestimmung der Höhe des Schwellenwerts.
- **Bedarfsberichte:** Auch diese dienen der instrumentellen Informationsnutzung. Wenn der Informationsbedarf der Entscheidungsträger über die in den Standard- und Abweichungsberichten enthaltenen Informationen hinausgeht, werden Bedarfsberichte fallweise von den Entscheidungsträgern angefordert.

G.3.4.3. Weitere Gestaltungsdimensionen des Berichtswesen

Für die Neue Hochschulsteuerung sind Inhalte, Darstellungsform und Berichtszyklen der Berichte im Rahmen des „Datenkatalogs der sächsischen Hochschulen“ zu definieren. Dabei ist zu prüfen, inwieweit die Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs für das Berichtswesen an hochschulexterne Adressaten übernommen werden können.

- **Berichtsinhalt:** Bezieht sich auf die Kriterien Informationsstruktur, Informationsgegenstand, Informationsart und Informationsbezug. Der Berichtsinhalt muss sich am Berichtszweck orientieren.
- **Berichtsform:** Umfang, Aufmachung, Darstellungsform.
- **Berichtstermin:** Zyklus oder Erscheinungstermin. Aufgrund der semester- und jahresbezogenen Planung an Hochschulen scheinen monatliche Berichte für die Zwecke der Hochschulsteuerung nicht sinnvoll.
- **Berichtsempfänger:** Mitarbeiter der Hochschulen, SMWK, SMF, Regierung, Parlament, Öffentlichkeit, ... – abhängig vom Berichtszweck.
- **Berichtsersteller:** SMWK, Hochschulen, Fakultäten.

G.3.5. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kennzahlen sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen. Sie dienen dazu, schnell und prägnant über ein ökonomisches Aufgabenfeld zu berichten, für das prinzipiell eine Vielzahl relevanter Einzelinformationen vorliegt, deren Auswertung jedoch für bestimmte Informationsbedarfe zu zeitintensiv und aufwendig ist. Kennzahlen bauen auf den kaufmännischen Basissystemen ebenso auf wie auf der Leistungsrechnung und den prozessnahen Systemen.

In Kennzahlensystemen werden Kennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt, damit diese einander erklären oder ergänzen. Im Wesentlichen lassen sich Kennzahlensysteme hinsichtlich ihrer Ausgewogenheit und des Zusammenhangs der in ihnen enthaltenen Kennzahlen unterscheiden.

Die Ausgewogenheit bezieht sich auf die „Breite“ und „Tiefe“ des Kennzahlensystems. Kennzahlensysteme können versuchen, von den wesentlichen Bereichen der Hochschulen ein umfassendes Bild zu zeichnen oder sich auf spezielle Sachverhalte zu konzentrieren.

Kennzahlensysteme können sich bezüglich des Zusammenhangs der in ihnen enthaltenen Kennzahlen unterscheiden. Die Kennzahlen können mathematisch verknüpft sein, sachlogisch als Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verbunden sein oder gar nicht in Zusammenhang stehen, sondern der Klassifizierung dienen.

Im Allgemeinen werden Kennzahlensysteme vor allem für die konzeptionelle Informationsnutzung herangezogen: Sie dienen vor allem der Verbesserung des Verständnisses für die wesentlichen Aspekte von Organisationsabläufen. Die konzeptionelle Nutzung von Kennzahlensystemen übt hierdurch einen positiven Einfluss auf die Entscheidungsqualität und somit indirekt auch auf die Willensbildung aus. Die konzeptionelle Nutzbarkeit wird insbesondere durch eine hohe Ausgewogenheit der Kennzahlen gefördert, da das Verständnis umso mehr verbessert wird, je besser die Kennzahlen alle wesentlichen Aspekte umfassen.

Es lassen sich Anforderungen an die Gestaltung von Kennzahlen formulieren:

- Aus methodischer Sicht sollte hinter jeder Kennzahl ein logisch schlüssiges Modell stehen, das eine Verbindung zwischen dem zu beurteilenden Sachverhalt, beispielsweise eine Leistung im Bereich Lehre, und der Kennzahl herstellt, so dass die auf sie aufbauenden Kennzahlensysteme die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Größen (Ursache-Wirkungs-Beziehungen) aufzeigen können.
- Kennzahlen dienen der instrumentellen Informationsnutzung, wenn komplexe Steuerungsprozesse durch Verwendung einer oder weniger Kennzahlen vereinfacht werden sollen, indem für sie ein Zielwert definiert und seine Erreichung kontrolliert wird. Solche Kennzahlen haben also normativen Charakter. Damit Steuerungskennzahlen mit einer hohen Verbindlichkeit einhergehen und entsprechend das Verhal-

ten untergeordneter Instanzen beeinflussen können, muss mit dem Zielwert zugleich festgelegt werden, wer dieses Ziel erreichen soll.

- Kennzahlen, die für staatliche Steuerungszwecke verwendet werden, müssen demnach in Zusammenhang mit den staatlichen Steuerungszielen stehen.
- Über die Interpretation von Kennzahlen sowie die Auswahl der Kennzahlen für ein Kennzahlensystem muss ein tragfähiger Konsens zustande gebracht werden.

Wie unter G.3 bereits ausgeführt, sind im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung Kennzahlen sowohl für hochschulinterne als auch hochschulexterne Adressaten von großer Bedeutung. Das hochschulexterne Berichtswesen dient dabei nicht nur allein der Information der hochschulexternen Adressaten, sondern auch deren Steuerungsinteressen. Dies hat insbesondere zur Konsequenz, dass die Hochschulen externe, die Steuerungskonzeption des SMWK unterstützende Berichtsvorgaben erfüllen müssen.⁷¹

G.3.6. Datenkatalog der sächsischen Hochschulen

G.3.6.1. Datenkatalog der sächsischen Hochschulen: Aufgabe und Aufbau

Das vorliegende Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen beinhaltet Rahmenvorgaben zur Gestaltung eines hochschulübergreifenden Berichtswesens an hochschulexterne Adressaten, insbesondere an das Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst. Aufgabe des Berichtswesens ist die Übermittlung von Informationen, das heißt von entscheidungsrelevanten Daten, zu Steuerungszwecken. Für die Zwecke der Neuen Hochschulsteuerung soll ein Berichtswesen etabliert werden. Der „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ konkretisiert die für das hochschulübergreifende, auf Kennzahlen basierte Berichtswesen inhaltlichen und formalen Anforderungen durch folgende zwei Komponenten (vergleiche Anhang 2):

- **Definition der Grunddaten:** Für das hochschulübergreifende Berichtswesen sollen die Daten der hochschulinternen Informationssysteme in ein hochschulübergreifendes Informationssystem zusammengeführt werden.

Die Grunddaten sind in den entsprechenden IT-Systemen der Hochschule, insbesondere der Verwaltung, vorzuhalten. Sie umfassen die Studierenden- und Absolventendaten, Daten der Kapazitätsberechnung, Daten der Personal- und Stellenverwaltung, flächenbezogene Daten sowie Finanz- und Kostendaten der Hochschulen, Daten zu Forschungsprojekten, Veröffentlichungen usw. Neben monetären Daten sind dabei auch nicht-monetäre Daten von erheblichem Interesse.

Die Berechnung aller hochschulbezogenen Kennzahlenwerte basiert auf den Grund-

⁷¹ Vergleiche dazu auch Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2006): Evaluierung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der Technischen Universität Dresden, Anhang 1: CHE-Analysen, Schlussfassung 15.05.2006, S. 82 f und S. 93 f.

daten des hochschulübergreifenden Informationssystems.

Im „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ werden berichtsbezogen die für ein hochschulübergreifendes Informationssystem notwendigen Konventionen bezüglich der Benennung, Abgrenzung und Erfassung von gleichartigen Kennzahlen getroffen. Diese Datenbasis entsteht aus der Zusammenführung der Daten aus den hochschulinternen Informationssystemen. Bei der Zusammenführung der Daten müssen die Anforderungen an Einheitlichkeit und Konsistenz unbedingt beachtet werden: Gleichartige Daten in unterschiedlichen Datenquellen müssen gleich benannt und erfasst sowie unterschiedliche Daten durch unterschiedliche Benennung als solche gekennzeichnet werden. Zu vermeiden ist auf jeden Fall, dass Rechengrößen mit unterschiedlichen Inhalten gleich benannt werden. Die Anforderungen an die Einheitlichkeit und Konsistenz beziehen sich auch auf solche gleichartige Daten, die zu unterschiedlichen Berichtsperioden erfasst werden.

Sind die Anforderungen an Einheitlichkeit und Konsistenz der Grunddaten nicht erfüllt, dann ist eine vergleichende Betrachtung der hochschulbezogenen Kennzahlenwerte, und damit eine Interpretation und Bewertung der Ergebnisse durch hochschulexterne Adressaten, nur sehr schwer möglich. Wünschenswert ist insbesondere, dass mithilfe dieses Standards nicht nur der landesinterne Hochschulvergleich, sondern auch der Vergleich mit Hochschulen in anderen Bundesländern ermöglicht wird.

- **Definition der Standardberichte:** Standardberichte dienen im Wesentlichen der konzeptionellen Informationsnutzung, das heißt sie fördern das allgemeine Verständnis für die Situation der Hochschulen. Sie stellen das gemeinsame Basiswissen der Entscheidungsträger dar.

Im „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ werden die inhaltlichen und formalen Merkmale der Standardberichte definiert.⁷²

Die tabellarische Darstellung der Kennzahlen trägt dazu bei, die Vertrautheit mit den Informationsinstrumenten des hochschulübergreifenden Berichtswesens zu fördern. Einerseits wird dadurch den Berichtsadressaten geholfen, die Information von Kennzahlenwerten nachzuvollziehen. Andererseits wird es Entscheidungsträgern erleichtert, den eigenen Informationsbedarf zu formulieren beziehungsweise je nach Berichtszweck geeignete Kennzahlen zu wählen. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass die vorhandenen Grunddaten die technische Grenze zur Erstellung von Berichtsberichten darstellen.

⁷² Die bisher definierten Standardberichte sind für die weitere Verwendung der Neuen Hochschulsteuerung weiterzuentwickeln (bspw. Publikationen als Kennzahl für Forschungsleistungen). Sie definieren Mindeststandards, die schon derzeit von den Hochschulen ergänzt werden sollten.

G.3.6.2. Standardberichte: Zwecke, Inhalte und Darstellung

G.3.6.2.1. Merkmale der Standardberichte

Auf Basis der Grunddaten werden für das hochschulübergreifende Berichtswesen auf Kennzahlen basierende Berichte an hochschulexterne Adressaten für unterschiedliche Berichtszwecke erstellt. Der „Datenkatalog der sächsischen Hochschulen“ beschränkt sich dabei auf die Definition von Standardberichten. Inhalt und Darstellung von Bedarfsberichten für den über die Standardberichte hinausgehenden Informationsbedarf müssen fallweise vom Adressaten bestimmt werden. Die Grunddaten stellen dabei die technische Grenze zur Berechnung von Kennzahlenwerten für die Erstellung von Bedarfsberichten dar. Jede Definition eines Standardberichts muss eine Beschreibung folgender Merkmale enthalten:

- Berichtsbezeichnung
- Berichtsempfänger
- Berichtszyklus und -termin
- Berichtersteller
- Berichtszweck
- Berichtsinhalt und Kennzahlensystematik
- Berichtsform

G.3.6.2.2. Kennzahlensystematik

Kennzahlen sind quantitative Informationen, die für die spezifischen Bedürfnisse der Organisationsanalyse und -steuerung aufbereitet worden sind. Manche Kennzahlen sind gezielt zu absoluten oder relativen Zahlen stark verdichtet, um mit ihnen in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalt berichten zu können. Manche Sachverhalte lassen sich über Kennzahlen nur eingeschränkt abbilden – in diesen Fällen haben Kennzahlen eine Indikatorfunktion. Kennzahlen werden in Kennzahlensystemen zueinander in Beziehung gesetzt, damit sie einander erklären oder ergänzen.

Im Allgemeinen werden Kennzahlensysteme vor allem für die konzeptionelle Informationsnutzung herangezogen: Sie dienen vor allem der Verbesserung des Verständnisses für die wesentlichen Aspekte der Organisationsabläufe. Die konzeptionelle Nutzung von Kennzahlensystemen übt hierdurch einen positiven Einfluss auf die Entscheidungsqualität und somit indirekt auch auf die Willensbildung aus. Die konzeptionelle Nutzbarkeit wird insbesondere durch eine hohe Ausgewogenheit der Kennzahlen gefördert, da das Verständnis umso mehr verbessert wird, je besser die Kennzahlen alle wesentlichen Aspekte umfassen.

Standardberichte und die darin enthaltene Kennzahlensystematik sollen die gemeinsame Wissensbasis der Berichtsadressaten darstellen. Aus diesem Grund sollte über die

Interpretation von Kennzahlen sowie die Auswahl der Kennzahlen für ein Kennzahlensystem ein tragfähiger Konsens zustande gebracht werden.

Jede Definition eines Standardberichts muss bei der Beschreibung des Berichtsinhalts eine Beschreibung der zugrundeliegenden Kennzahlensystematik beinhalten, in der die Kennzahlenauswahl dargestellt und die Kennzahlen wie folgt charakterisiert sind:

- Kennzahlbezeichnung
- Kennzahldefinition (Stichtag/Berichtszeitraum, Dimension, Berechnung)
- Grunddatenbasis der Kennzahlberechnung
- Kommentar

Als Kennzahlen kommen grundsätzlich auch Grunddaten und Daten der amtlichen Statistik in Frage. Zu beachten ist, dass die Anforderungen an Einheitlichkeit und Konsistenz auch für die Definition von Kennzahlen gelten. Das heißt, dass Kennzahlen mit gleicher Bezeichnung in unterschiedlichen Berichten auch gleich berechnet werden sollen. Insbesondere sind die Definitionen der amtlichen Statistik zu berücksichtigen.

H. Zielvereinbarungen im Rahmen der Planung

H.1. Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs

Das NSM-Rahmenhandbuch enthält Vorgaben über die Planung und Kontrolle im Rahmen des einrichtungsinternen Controllings. Diese sind so weit wie möglich auch in der hochschulinternen Steuerung sachgerecht umzusetzen. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass nicht alle Prozesse in Hochschulen durch Pläne bzw. Ziele gesteuert werden können.

Das NSM-Rahmenhandbuch sieht die Erarbeitung eines hochschulspezifischen Fachkonzepts zunächst nicht vor, da in der ersten Stufe die Formulierung der Ist-Konzepte im Mittelpunkt steht.⁷³ Aufgrund der besonderen Bedeutung, die dem Instrument der Zielvereinbarungen für die Hochschulsteuerung zukommt, wird hier von diesem Grundsatz abgewichen. Die entsprechenden Vorgaben zu Zielvereinbarungen finden in Kapitel H.2. ihre Berücksichtigung.

Im Folgenden werden die wesentlichen Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs, Kapitel H „Planung/Zielvereinbarung“ bezüglich der Planung zusammenfassend dargestellt.

- Im Planungsprozess sind konkrete Ziele zu definieren und Konzepte zur Zielerreichung zu erarbeiten. Beides ist in Planungsberichten zu dokumentieren und durch Zielvereinbarungen zu vereinbaren. Dabei sind auch die allgemeinen Ziele, Prämissen und Risiken, von denen die Planung ausgeht, zu erläutern.
- Es ist zwischen einer kurzfristigen (zweijährigen) und revolvierenden mittelfristigen (fünfjährigen) Planung zu unterscheiden. Die mittelfristige Planung hat Strategiekonzepte zum Gegenstand. Die kurzfristige Planung umfasst Maßnahmekonzepte mit klar definierten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zeiten.
- Die Planung hat sowohl qualitative als auch quantitative Ziele zu berücksichtigen und allgemeine, betriebswirtschaftliche Zielvorgaben (zum Beispiel Kostenziele oder Personalziele) und spezifische, hochschulbezogene Zielvorgaben (zum Beispiel Planung von Studienplatzkapazitäten oder Qualitätssicherung in Lehre und Forschung) zu unterscheiden.

Sowohl die mittel- als auch die kurzfristige hochschulinterne Planung und Kontrolle ist mit dem hochschulinternen Berichtswesen steuerungswirksam zu verknüpfen. Entscheidungsträger müssen hinreichend mit Informationen zu den Zielen und ihrem Erreichungsgrad versorgt werden, damit sie einen Beitrag zur Erfüllung der Ziele leisten können.

⁷³ NSM-Rahmenhandbuch, Kapitel J. Umsetzung, S. J 26, 28. Grundsatz.

Die Vorgaben des NSM-Rahmenhandbuchs konzentrieren sich auf die kurzfristige Planung. Wie schon oben dargelegt, ist in der derzeitigen Stufe der Einführung des Neuen Steuerungsmodells ein Fachkonzept Planung nicht zwingend erforderlich. Im Hochschulbereich findet sich die mittelfristige Planung in den Entwicklungsplänen der Hochschulen wieder. Die kurzfristige Planung im Sinne des NSM-Rahmenhandbuchs ist im Wesentlichen durch hochschulinterne Zielvereinbarungen umzusetzen, deren Rahmen für die Hochschulen im folgenden Abschnitt umfassend näher dargelegt wird.

H.2. Hochschulinterne Zielvereinbarungen

H.2.1. Grundlagen für die Definition von Vorgaben für ein Fachkonzept „Hochschulinterne Zielvereinbarungen“

H.2.1.1. Normativer Hintergrund

Der Einsatz von Zielvereinbarungen zur kurzfristigen Planung im Kontext der Neuen Hochschulsteuerung geht, im Unterschied zu anderen Formen der Kontraktsteuerung wie zum Beispiel reinen Maßnahmenvereinbarungen, mit einem spezifischen normativen Verständnis einher. Parallel zur Umsetzung der Neuen Hochschulsteuerungsmodelle auf der Ebene der staatlichen Hochschulsteuerung wird davon ausgegangen, dass Hochschulen ihre Ziele dann effektiver und effizienter erreichen können, wenn sie ihre interne Steuerung nicht auf der Ebene operativ geprägter Detailvorgaben umsetzen, sondern auf der Ebene der Vorgabe und Vereinbarung von Zielen, deren Erreichung dann mit Blick auf Maßnahmen und operative Umsetzung in die Verantwortlichkeit der dezentralen Einheiten fällt (Fakultäten/Fachbereiche, Zentrale Einrichtungen). Mit dem Einsatz des Instruments Zielvereinbarung werden insbesondere die folgenden Steuerungsziele verfolgt:

- **Förderung dezentraler Planung und Profilbildung:** Durch Zielvereinbarungen mit den Fakultäten/Fachbereichen und anderen dezentralen Einheiten sollen die dezentralen Planungs- und Profilbildungsprozesse angeregt und systematisch gefördert werden. Gleichzeitig sollen in koordinierter Weise Impulse für Aktivitäten gegeben werden, die der Erreichung und Umsetzung von hochschulweiten Zielstellungen und Profilen dienen.
- **Dialog- und Kooperationskultur:** Zielvereinbarungen sind ein partizipatives Führungsinstrument, mit dem eine verbindliche und ergebnisorientierte organisationsinterne Kommunikationskultur sichergestellt werden soll.
- **Ergebnis- statt Inputorientierung:** Zielvereinbarungen sollen das Denken in Ergebniskategorien fördern und damit die traditionell vielfach dominierende Input-Orientierung überwinden.
- **Finanzielle Flexibilität:** Im Finanzierungskontext soll (unter anderem) durch Zielvereinbarungen die Fortschreibungspraxis durchbrochen werden zugunsten einer höhe-

ren finanziellen Flexibilität und einer aufgaben- und leistungsbezogenen Verteilung von Mitteln.

- **Förderung von Innovationen:** Im Kontext ihrer strategischen Ausrichtung dienen Zielvereinbarungen einer systematischen Förderung von Innovationen.

Das im Folgenden beschriebene Fachkonzept „Hochschulinterne Zielvereinbarungen“ leitet sich aus dem skizzierten normativen Bezugsrahmen sowie den Steuerungszielen von Zielvereinbarungen ab und bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten. Der Einsatz von Zielvereinbarungen mit einzelnen Personen – zum Beispiel Berufungszielvereinbarungen – wird in diesem Fachkonzept nicht thematisiert.

H.2.1.2. Anforderungen des NSM-Rahmenhandbuchs

Im Rahmen der landesweiten Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells im Freistaat Sachsen sollen die für den Hochschulbereich zu erarbeitenden Fachkonzepte den Vorgaben und Standards des NSM-Rahmenhandbuchs Rechnung tragen. Für den Einsatz von Zielvereinbarungen sind insbesondere die folgenden Vorgaben relevant:

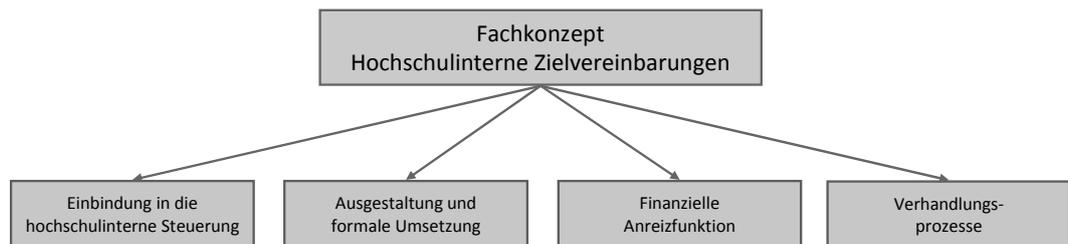
- **Ankopplung an Planung:** Zielvereinbarungen sind systematisch an die zyklischen Planungsprozesse anzukoppeln, das heißt, sie bilden das formal abgestimmte Ergebnis der NSM-Planung.
- **Vorgabe von oben, Planung von unten:** Mit Blick auf die Organisationshierarchie sind zunächst die Ziele von der hierarchisch übergeordneten Ebene zu entwickeln und als Vorgabe einzubringen, bevor in den dezentralen Einheiten die Planung erfolgt.
- **Zieldefinition:** Die Ziele sollten sowohl anspruchsvoll als auch realistisch sein. Wo möglich, sollten dabei quantitative Zielvorgaben verwendet werden, um die Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen der Kontrolle zu erleichtern.
- **Verantwortlichkeiten:** Ziele sollten so definiert werden, dass Verantwortliche für die Zielverfolgung und -erreichung festgelegt werden können.
- **Ausgestaltung Zielvereinbarungen:** Zielvereinbarungen sind als Vertrag zwischen persönlichen Vertretern der jeweiligen Organisationseinheit abzuschließen (zum Beispiel Präsident bzw. Rektor und Dekan) und erhalten durch die Unterschrift beider Seiten ihre Verbindlichkeit.

Diese im NSM-Rahmenhandbuch benannten Anforderungen an den Einsatz von Zielvereinbarungen werden im Fachkonzept „Hochschulinterne Zielvereinbarungen“ explizit berücksichtigt.

H.2.2. Das Fachkonzept „Hochschulinterne Zielvereinbarungen“

Die im Fachkonzept „Hochschulinterne Zielvereinbarungen“ aufgenommenen Inhalte werden im Folgenden getrennt für die Bereiche „Einbindung in die hochschulinterne Steuerung“, „Ausgestaltung und formale Umsetzung“, „Finanzielle Anreizfunktion“ und „Verhandlungsprozess“ entwickelt (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Fachkonzept „Hochschulinterne Zielvereinbarungen“: Komponenten



H.2.2.1. Einbindung in die hochschulinterne Steuerung

- **Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument:** Zielvereinbarungen sind für sich genommen kein Steuerungsmodell, sondern ein Steuerungsinstrument. Ihr Einsatz sollte punktuell diskretionäre Steuerung ersetzen und nur dort erfolgen, wo sie auch einer Verabredung von Leistungszielen dienen, die einer konsensuellen Übereinkunft beider Seiten bedürfen. Anderenfalls sind andere Formen der Steuerung effizienter.
- **Strategische Anbindung:** Zielvereinbarungen sind per definitionem ein Instrument der strategischen Steuerung. Ihre Anbindung an die jeweiligen Zielsysteme, insbesondere die strategischen Entwicklungsziele der Hochschule, muss sichergestellt sein. Dies beinhaltet zwei Aspekte:
 - Die Entwicklung und Festlegung des Zielsystems muss dem Zielvereinbarungsprozess vorgelagert sein.
 - Die strategischen Ziele der Hochschule sollten als Vorgabe in den Zielvereinbarungsprozess eingebracht werden. Denkbar ist beispielsweise eine Umsetzung über die Formulierung verbindlicher thematischer Vorgaben bzw. Leitlinien.
- **Organisationskontext:** Im Verhältnis zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten sollte die Reichweite von Zielvereinbarungen möglichst weit gefasst werden, um die gesamte Hochschule in den Steuerungsprozess einzubeziehen. Mit folgenden Organisationsebenen bzw. -einheiten sollten daher in jedem Fall Zielvereinbarungen abgeschlossen werden:
 - Fakultäten/Fachbereiche bzw. – bei strukturell stark heterogenen Fakultäten – die Ebene der Institute/Fachrichtungen/Fachgebiete,
 - Zentrale Einrichtungen (zum Beispiel Rechenzentrum, Botanischer Garten).Optional kommt der Einsatz von Zielvereinbarungen außerdem in Betracht für
 - Einheiten der Zentralverwaltung und
 - weitere Einheiten wie zum Beispiel die Informations- und Pressestelle.

- **Innovationsförderung:** Aufgrund ihrer Zukunftsausrichtung sowie ihrer Dialogorientierung sollten Zielvereinbarungen systematisch für eine selektive, profilbezogene und langfristig orientierte Förderung von Neuerungen eingesetzt werden. Dies macht eine Einbeziehung von mehrjährigen Finanzierungskomponenten sowie eine mehrjährige Laufzeit von Zielvereinbarungen erforderlich.

H.2.2.2. Ausgestaltung und formale Umsetzung

- **Fokussierung auf Zielebene:** Es ist sicherzustellen, dass die Ebene der seitens Hochschule und dezentraler Einheit angestrebten Zielstellungen primärer Gegenstand der Zielvereinbarung ist. Dabei sind zwei Zielkategorien zu unterscheiden:
 - Die übergeordneten strategischen Ziele der Hochschule und der jeweiligen dezentralen Einheit (zum Beispiel Stärkung der Internationalität, Stärkung der Reputation in der Forschung).
 - Die konkreten Leistungsziele bzw. zu erreichenden Ergebnisse, die im eigentlichen Sinne Gegenstand der Aushandlung zwischen Hochschulleitung und den dezentralen Einheiten sind (zum Beispiel Erhöhung der Nachfrage durch ausländische Studierende, Erhöhung der Anzahl der Humboldt-Stipendiaten).
- **Einbeziehung von Maßnahmen:** Die Definition und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Zielerreichung ist in erster Linie Sache der dezentralen Einheiten. Die fachliche Ausgestaltung der Zielerreichung wird damit im Rahmen der Zielvereinbarungsprozesse auf die dezentrale Ebene übertragen. Um die einbezogenen Ziele inhaltlich zu konkretisieren und eine Grundlage für die Bemessung finanzieller Zuweisungen zu erhalten, kann es dennoch sinnvoll sein, Maßnahmen in Zielvereinbarungen protokollarisch festzuhalten. Die bloße Umsetzung der Maßnahmen sollte aber – auch explizit durch Aufnahme eines entsprechenden Passus' in die Zielvereinbarung – nicht als Kriterium für die Überprüfung der Zielerreichung herangezogen werden.
- **Definition von Erfolgskriterien:** Für die Steuerungswirksamkeit ist die Frage der Überprüfbarkeit der Zielerreichung von entscheidender Bedeutung. Diese muss bereits bei Abschluss der Zielvereinbarung sichergestellt werden. Folgende Anforderungen sind zu nennen:
 - Die vereinbarten Ziele (Leistungen) müssen klar und hinreichend konkret beschrieben und grundsätzlich überprüfbar sein.
 - Die Verfahren der Erfolgskontrolle hinsichtlich Zeitpunkt, Ausgestaltung und Zuständigkeit sollten bereits in der Zielvereinbarung definiert werden.
 - Es sind adäquate und spezifische Erfolgsmaßstäbe festzulegen, gegebenenfalls in Form der Definition quantitativer Indikatoren.
- **Leistung und Gegenleistung:** Zielvereinbarungen umfassen nur aufeinander bezogene Leistungen, das heißt neben Leistungen der dezentralen Einheit auch solche der höheren Ebene (zum Beispiel Ressourcenzuweisungen, allgemein unterstützende Leistungen). Die Leistungsziele beider Seiten müssen sich jeweils auf den Gegen-

stand der Zielvereinbarung beziehen und in einem sachlichen Zusammenhang stehen.

- **Zeitraum:** In Zielvereinbarungen muss der Zeitraum zur Erbringung der vereinbarten Leistungen definiert werden. Damit ein realistischer Zeitraum zur Erreichung der vereinbarten Ziele gegeben ist, sollte es sich dabei um einen mehrjährigen Zeitraum handeln.
- **Verbindlichkeit:** Das Steuerungspotential von Zielvereinbarungen hängt maßgeblich von der Verbindlichkeit der vereinbarten Leistungsziele und Zusagen ab. Daher sind Zielvereinbarungen immer als schriftliche Dokumente zu fixieren und von verantwortlichen Vertretern beider Seiten zu unterschreiben. In Betracht kommt gegebenenfalls auch, in der Zielvereinbarung personelle Verantwortung für die Umsetzung bestimmter Ziele festzulegen.
- **Berichtspflichten:** In der Zielvereinbarung ist zu regeln, wann und in welcher Form über Fortschritte bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen bzw. bei der Zielerreichung zu berichten ist. Je nach den zugesagten Leistungen der Hochschulleitung sind gegebenenfalls auch Berichtspflichten für die Hochschulleitung festzulegen.
- **Strukturierung durch Formular oder Musterzielvereinbarung:** Zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit und der Auswertbarkeit sollte die formale Struktur der Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten durch eine Vorlage vorgegeben werden, etwa in Form einer Musterzielvereinbarung. Zur Vermeidung von „Abhaklisten“ sollten sich die Vorgaben auf die Grobstruktur beziehen. Eine solche Grobstruktur könnte zum Beispiel die folgenden Punkte beinhalten:
 - Vorbemerkung zu Einsatzzweck und Ausrichtung des Instruments,
 - Formulierung der übergreifenden strategischen Ziele der Hochschule und der jeweiligen dezentralen Einheit,
 - Formulierung der konkreten Leistungsziele und der im Vereinbarungszeitraum anzustrebenden Ergebnisse,
 - Protokollarische Auflistung der geplanten Maßnahmen,
 - Vereinbarung von Erfolgsmaßstäben und gegebenenfalls Festlegung von Zielwerten, Vereinbarung des Verfahrens zur Überprüfung der Zielerreichung,
 - Festlegung von Anreizen und Sanktionen bezogen auf die Zielerreichung,
 - Festlegung von Berichtspflichten und Verantwortlichkeiten.

H.2.2.3. Finanzielle Anreizfunktion

- **Einbindung in Ressourcensteuerung:** Zur Unterstützung der Verbindlichkeit der vereinbarten Ziele und Leistungen sollten Zielvereinbarungen auch Ressourcenzusagen beinhalten. Soweit es sich um finanzielle Zusagen handelt, sollte sowohl eine ex ante als auch eine ex post Finanzierung umgesetzt werden:
 - **Ex ante:** Zur Unterstützung der Zielverfolgung, das heißt der zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen sollte im Rahmen der Zielvereinbarung eine Vorfi-

finanzierung erfolgen. Diese sollte der Art und Höhe nach jeweils explizit auf das jeweilige Ziel bezogen sein.

- **Ex post:** Eine weitere Finanzierungskomponente sollte in systematischer Weise in Abhängigkeit von der tatsächlichen Erreichung der vereinbarten Ziele gewährt werden, um Erfolge bei der Zielerreichung zu belohnen bzw. Misserfolge zu sanktionieren. In Betracht kommt zum Beispiel ein Malus-Verfahren (Teile einer gewährten Zuweisung sind bei Zielverfehlung durch die dezentrale Einheit zurückzuerstatten) oder die Heranziehung als Kriterium für die Bemessung finanzieller Zusagen in der Folgeperiode. Voraussetzung für eine ex post Finanzierung ist die Vereinbarung verbindlicher Kriterien und Verfahren zur Überprüfung der Zielerreichung.
- **Innovationsfinanzierung:** Im Zusammenhang mit der Einbeziehung von Zielen im Rahmen der Innovationsförderung (vergleiche Kapitel H.2.2.1) müssen die Zielvereinbarungen mehrjährige Finanzierungszusagen beinhalten.

H.2.2.4. Aushandlungsprozess

- **Vorgabe der übergeordneten strategischen Hochschulziele:** Die strategischen Ziele der Hochschule müssen, zum Beispiel in Form von thematischen Leitlinien, von der Hochschulleitung definiert und als Vorgabe in den Zielvereinbarungsprozess eingebracht werden (vergleiche Kapitel H.2.2.1).
- **Aushandlung der konkreten Leistungsziele im Gegenstromprinzip:** Der Prozess der Verabredung der konkreten Leistungsziele bzw. der zu erreichenden Ergebnisse zwischen Hochschulleitung und dezentraler Einheit erfolgt nach klaren Regeln und im Gegenstromverfahren, das heißt die Vorstellungen beider Seiten gehen in den Verhandlungsprozess ein. Grundlage für die Aushandlung ist die in den dezentralen Einheiten vorzunehmende Planung auf Basis der Zielvorgaben der Hochschulleitung.

Teil III: Anhang

1. Besonderheiten der künstlerischen Hochschulen im Zusammenhang mit der Neuen Hochschulsteuerung

Die Neue Hochschulsteuerung in Sachsen bezieht sich auf alle staatlichen Hochschulen ohne die medizinischen Einrichtungen und Fakultäten. Einbezogen sind dabei auch die fünf künstlerischen Hochschulen Sachsens:

- Hochschule für Bildende Künste Dresden
- Hochschule für Musik „Carl-Maria-von-Weber“ Dresden
- Palucca Schule Dresden – Hochschule für Tanz
- Hochschule für Musik und Theater „Felix-Mendelsson-Bartholdy“ Leipzig
- Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig

Im Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung wird an verschiedenen Stellen auf die Besonderheiten von Hochschulen hingewiesen, die Besonderheiten gegenüber anderen fachlichen Bereichen der Landesverwaltung in der Rahmenkonzeption begründen. Während die Unterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen in Bezug auf die Anforderungen der Neuen Hochschulsteuerung weniger bedeutsam sind, gibt es bezogen auf die künstlerischen Hochschulen eine Reihe von Rahmenbedingungen, auf die an dieser Stelle hingewiesen wird und die bei der Umsetzung der Neuen Hochschulsteuerung und der Interpretation der Ergebnisse („Leistungen“) Beachtung finden müssen.

1.1. Besonderheiten bei Größe und Struktur

Gegenüber den anderen Hochschularten sind die künstlerischen Hochschulen sowohl in Bezug auf Haushaltsvolumen, Zahl des Personals als auch Studierendenzahl „klein“.⁷⁴ Entsprechend der Größe der Hochschule sind die Hochschulen auch durch kleine Verwaltungen gekennzeichnet. Dabei sind etwas 90 % der verfügbaren Haushaltsmittel für Personal gebunden. Insgesamt sollten sowohl für die Umsetzung der Kostenrechnung als auch für das Berichtswesen Verfahren gefunden werden, die der geringen Größe der Hochschulen Rechnung tragen und die Verwaltungen nicht übermäßig zusätzlich belasten.⁷⁵

Für die künstlerischen Hochschulen ist hinsichtlich des Personaleinsatzes ein hoher Anteil von Lehrbeauftragten von Bedeutung.⁷⁶ Dies betrifft insbesondere die Ausbildungsbereiche Musik, Schauspiel und Tanz. Der Einsatz von Lehrbeauftragten bringt nicht nur eine gegenüber anderen Hochschulen hohe Flexibilität bei der Anpassung des Personaleinsatzes an die notwendige Lehrversorgung der Studierenden mit sich, sondern ermöglicht auch die Einbeziehung von Personen, die an der künstlerischen Entwicklung außerhalb der Hochschulen beteiligt sind. Der Einsatz von Lehrbeauftragten ist bei der Interpretation der Kosten der künstlerischen Ausbildung, die durch erhebliche Anteile von Kleingruppenveranstaltungen (an Musikhochschulen üblicherweise Einzelunterricht) gekennzeichnet ist, zu berücksichtigen. Aufgrund der Bedeutung von Lehraufträgen sollte an den künstlerischen Hochschulen der Anteil dieser Art der Lehre am gesamten Lehrangebot durch wissenschaftliches/künstlerisches Personal berücksichtigt werden.⁷⁷

⁷⁴ Die Hochschule für Musik und Theater „Felix-Mendelssohn-Bartholdy“ Leipzig ist mit etwa 840 Studierenden die größte Kunsthochschule Sachsens.

⁷⁵ Vor diesem Hintergrund werden unten entsprechende Alternativen ausgeführt.

⁷⁶ An Musikhochschulen in Deutschland werden bis zu 60 % des Lehrangebots durch Lehrbeauftragte erbracht.

Der Umfang der Lehraufträge an den Musikhochschulen liegt zwischen 300 und 500, an den Kunsthochschulen zwischen 100 und 150. Der große Unterschied ergibt sich aus der besonderen Struktur der Lehre in den musikalischen Fächern. Da die Anzahl der Lehraufträge in einem Geschäftsjahr zwischen 2 und 200 liegen kann, ist eine Bewertung der Lehraufträge nicht einfach und bedarf der Abstimmung zwischen den künstlerischen Hochschulen und dem SMWK.

⁷⁷ Im Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich werden deshalb 18 Jahreswochenstunden als ein Künstler- bzw. Wissenschaftler-Vollzeitäquivalent gezählt. Vgl. Dölle, F., u. a. (2006): Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Kunst- und Musikhochschulen 2002/2003, Kennzahlenergebnisse für die Länder Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein, Hochschulplanung, Band 181, HIS GmbH, Hannover.

1.2. Abgrenzung der Produktbereiche des Rahmenhandbuchs „Neue Hochschulsteuerung in Sachsen“

Eine genaue Berechnung oder stundenbezogene Erfassung von Kosten oder Kostenanteilen für die Produktbereiche „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“, „Lehre“ und sonstige Dienstleistungen ist wie bei den anderen Hochschularten nicht möglich. Bei den künstlerischen Hochschulen dominieren in der künstlerischen Entwicklung kreative, ergebnisoffene Prozesse, die ihre vollständige Wirkung erst durch die Auseinandersetzung des Adressaten (Zuhörer oder Betrachter) entfalten. Die Weiterentwicklung der Künste findet zudem im starken Maße im Rahmen der Mitwirkung von Studierenden statt. Eine genaue Ermittlung von Stunden oder Anteilen ist deshalb großen Schwierigkeiten ausgesetzt. Dennoch sollten wie bei anderen Hochschularten auch die verschiedenen Aufgabenstellungen der Kunsthochschulen in den drei Produktbereichen kostenmäßig abgebildet werden. Wie bei den anderen Hochschularten sollten dazu pauschale Setzungen herangezogen werden.⁷⁸ Dabei können die Anteile innerhalb gewisser Bandbreiten zwischen den Hochschulen variieren.

Folgende Anhaltspunkte für die Anteilsquantifizierung könnten zugrunde gelegt werden:

- Lehrdeputate aufgrund der Lehrverpflichtungsverordnungen
- Semesterwochen im Jahr für die einzelnen Hochschulen
- Seitens der Hochschulen nachvollziehbar geforderte Tätigkeiten im Produktbereich „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“
- Promotionsrecht der Hochschulen bzw. einzelner Fachbereiche

Bei der Abgrenzung der Produktbereiche können außerdem folgende Überlegungen Beachtung finden:

- Der Bereich der künstlerischen Präsentation ist nicht eindeutig dem einen oder anderen Aufgabenbereich zuzuordnen, da auch die Ergebnisse von künstlerischen Entwicklungsvorhaben als Lehrveranstaltungen mit Präsentationen enden können. Bspw. gehört eine jährliche Opernaufführung zur Ausbildung von Oper-Studierenden. Erst wenn deutlich mehr derartiger Aufführungen (mehr als zwei pro Semester) stattfinden, könnte eine andere Bewertung angemessen sein.
- Meisterschüler und Studierende des Konzertexamens sind in Analogie zu Promotionsmöglichkeiten wissenschaftlicher Studiengänge zu sehen. Die Behandlung in der Neuen Hochschulsteuerung hängt davon ab, inwieweit diese Ausbildungen kapazitätsrelevant in dem Sinn sind, als das Ausbildungsleistungen des wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Personals auf das Lehrdeputat angerechnet werden.

⁷⁸ Vgl. Fachkonzept C. Stundenrechnung.

- Die Gestaltung des künstlerischen Umfeldes ist ebenso wie die Förderung von Jungstudierenden⁷⁹ an Musikhochschulen oder in Vorklassen im Bereich der Dienstleistungen zuzuordnen. Auch die Betreuung von Sammlungen ohne unmittelbaren Bezug zu Lehre und Forschung bzw. künstlerische Entwicklung⁸⁰ fällt in diese Kategorie.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Überlegungen schematisiert zusammen:

Tabelle 5: Aufgabenbereiche künstlerischer Hochschulen

Aufgabenbereiche	Zuordnung zum Bereich		
	Lehre	Forschung bzw. künstlerische Entwicklung	Dienstleistung
Lehre im klassischen Sinne mit Studiengangsbefugnis	+		
Künstlerische Präsentation (Ausstellungen Konzerte/Aufführungen) sowohl innerhalb als auch außerhalb der HS			
Studenten	+		
Hochschullehrer		+	
Kunstband/Veröffentlichung von Abschlussarbeiten			
Studenten	+		
Hochschullehrer		+	
Meisterschüler/Konzertexamen			
Aufbaustudiengang	+		
kapazitätsneutral (wie Promotion)		+	
Gestaltung des künstlerischen Umfeldes			
Dienstleistungen für die Region nicht Lehre, erfasst unter künstlerische Entwicklung/Forschung	–	(+)	(+)
kulturelle Aufgaben für die Region	–	(+)	(+)
Jungstudierende/Vorklassen	+		+ ⁸¹

⁷⁹ Zum Beispiel Ausbildung von Schülern am Sächsischen Landesgymnasium für Musik Carl Maria von Weber Dresden oder die Mittelschule der Palucca Schule Dresden – Hochschule für Tanz.

⁸⁰ Zum Beispiel die Kustodie der Hochschule für Bildende Künste Dresden.

⁸¹ Nur soweit diese Ausbildungsleistungen des künstlerischen Personals nicht auf das Lehrdeputat angerechnet werden.

1.3. Besonderheiten der Leistungsrechnung

Im Bereich der Forschung werden Drittmittelerlöse im Allgemeinen als eine Kennzahl für den Forschungserfolg angesehen. An Universitäten und Fachhochschulen ist zu berücksichtigen, dass der Drittmittelerfolg von fachbezogenen Einflüssen stark beeinflusst ist und zudem nur einen Teil der Forschungsleistungen abbildet. Die Möglichkeit der Einwerbung von Drittmitteln ist bei Kunst- und Musikhochschulen schon aufgrund des Fehlens spezieller Programmlinien stark begrenzt und zudem oftmals an bestimmte technische Voraussetzungen geknüpft.

Gleichzeitig sind Drittmittel weniger stringent als bei den anderen Hochschulen nur dem Produktbereich „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“ zuzuordnen, sondern kommen oft auch der Lehre zu Gute. Auf einen Ausweis der Drittmittel sollte dennoch nicht verzichtet werden, gleichzeitig sind aber die Nebenbedingungen bei Interpretationszwecken zu berücksichtigen.

Als eine weitere Möglichkeit der Leistungsmessung könnte im Bereich der künstlerischen Hochschulen der Ausweis von Preisen und Wettbewerbserfolgen als überlegenswert erscheinen. Sowohl im Bereich der künstlerischen Präsentation als auch der Lehre existieren eine Reihe von Wettbewerben, in denen derartige Anerkennungen erreichbar sind. Die Erfassung dieser Erfolgsgrößen ist jedoch mit nicht unerheblichem Aufwand verbunden; die Hochschule erfährt zudem nicht von allen Preisen der Hochschulangehörigen. Die Erfassung ist somit ebenso ein bisher allgemein ungelöstes Problem, wie die qualitative Einordnung der Preise untereinander.⁸² Auf einen Ausweis von Preisen als Leistungsindikator sollte deshalb verzichtet werden, sofern es nicht gelingt, sich auf wenige besonders hoch zu bewertende Preisverleihungen zu konzentrieren.

⁸² Dies zeigen auch die Erfahrungen in Sachsen in Zusammenhang mit der indikatorgestützten Hochschulfinanzierung

1.4. Besonderheiten im Zusammenhang mit der Kostenrechnung und Berichterstattung

1.4.1. Kostenstellenbildung

Die Kostenstellenstruktur ergibt sich auch an den künstlerischen Hochschulen im Wesentlichen aus der Organisationsstruktur. Dabei ist bei der Kostenstellenbildung die schon oben angesprochene geringe Größe der Hochschulen zu berücksichtigen. Auf eine zu kleinteilige Abbildung der Organisationsstruktur der kleinen Hochschulen im Rahmen der internen Kostenrechnung kann in der Regel unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten verzichtet werden. Die Gliederung der Kostenstellen muss sich wie auch bei den anderen Hochschulen an den internen Steuerungsbedürfnissen der künstlerischen Hochschulen orientieren und muss daher nach deren Ermessen geschehen. Im Bereich der Forschung und Lehre bietet sich bspw. eine Orientierung an der Fachbereichsstruktur der Hochschulen an.

Grundsätzlich kann darüber hinaus für die hochschulinterne folgende weitere Gliederung zu Grunde gelegt werden.

- Leitung und Gremien
 - Rektorat, Rektor/Präsident, Prorektor/Vizepräsident, Kanzler/Verwaltungsdirektor, Controlling, Recht/Justitiariat, Pressestelle, Innenrevision, Datenschutzbeauftragter, Archive, künstlerisches Betriebsbüro, Hochschulmarketing
 - Senat, Hochschulrat, AStA, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte
- Allgemeine Verwaltung (Innerer Dienst/Organisation, Finanz- und Haushaltsverwaltung, Personalverwaltung)
 - Haushaltsabteilung, Universitätskasse, Personalhaushalt, zentrale Beschaffung, Drittmittel, Poststelle, Hausboten, Kopierstelle/Hausdruckerei, Registratur, Zentraler Schreibdienst, Fahrbereitschaft, EDV (Verwaltung), arbeitsmedizinischer Dienst, Personalabteilung, Aus-/ und Weiterbildung (intern)
- Studentenverwaltung und Prüfungsverwaltung sowie Akademische Angelegenheiten
 - Auslandsamt, Studienberatung, Studentischensekretariat, Prüfungsamt, Praktikantenamt
- Technischer Betrieb sowie Bau und Liegenschaften
 - Telefonzentrale, Sicherheitsingenieur, Technische Abteilung, Hausmeister (Pfortner), Elektrotechnik, Gebäude und sonstige Einrichtungen, Räume
- Zentrale Einrichtungen
 - Druckerei, Medientechnik, Bibliothek, Rechenzentrum, künstlerische Werkstätten, Labore, Sprachenzentrum, Museen, Sportzentrum, Graduiertenkolleg, Botanischer Garten, Versuchstierhaltung, Tonstudio, Fotowerkstatt, Heizkraftwerk

1.4.2. Kostenträgerrechnung

Die Probleme der Kostenaufteilung auf die Produktbereiche „Forschung bzw. künstlerische Entwicklung“, „Lehre“ und sonstige Dienstleistungen knüpfen an die obigen Ausführungen oben an und werden hier nicht weiter ausgeführt.

Die Produktdefinitionen für die Neue Hochschulsteuerung setzt auf der Ebene der Lehr- und Forschungsbereiche in der Abgrenzung Personal- und Stellenstatistik der Hochschulstatistik des statistischen Bundesamtes an. Sofern alle Fachbereiche der jeweiligen künstlerischen Hochschule einem Lehr- und Forschungsbereich angehören, führt das zu einer Berichterstattung auf Hochschulebene. Wenn eine Hochschule mehr als einen Lehr- und Forschungsbereich umfasst, sind diese entsprechend bei der Berichterstattung zu differenzieren.

Entsprechend der Größe der Hochschule sind die Studiengänge der künstlerischen Hochschulen gemessen an der Zahl der eingeschriebenen Studierenden gegenüber anderen Hochschulen klein. Bei Musikhochschulen führt die Studiengangsbildung dabei zu einer erheblichen Ausdifferenzierung von Studiengängen auf Instrumentenebene. Für die Zwecke der externen Berichterstattung ist auf eine zu kleinteilige Berichterstattung zu verzichten. Die Kombination aus Studienfach und Studienabschluss (Studiengänge) sollten auf Instrumentengruppen abgebildet werden (z. B. Streichinstrumente, Saiteninstrumente, Blasinstrumente, Tasteninstrumente, Gesang etc.).

Das Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung sieht neben der Produktabgrenzung auf der Ebene der Lehr- und Forschungsbereiche zusätzlich Studiengänge als alternative Kostenträger in der Lehre vor (vgl. Abschnitt E.3.2.). Dies ist aufgrund der Besonderheiten der Hochschulsteuerung begründbar. Dazu werden spezielle Verfahren zur Ermittlung von Studiengangskosten beschrieben, die insbesondere der für Hochschulen typischen Verflechtungen in der Lehre Rechnung tragen. Die aufgeführten Verfahren zur Berechnung von Studiengangskosten haben nur dann eine Bedeutung, wenn eine fachliche Gliederung mehr als einen Studiengang versorgt.

Die beiden ersten Verfahren (nachfrageorientiertes bzw. angebotsorientiertes Lehrmengenverfahren) basieren auf der Annahme, dass die Hochschulen eine Kapazitätsrechnung nach Kapazitätsrecht durchführen. An künstlerischen Hochschulen wird eine solche Kapazitätsberechnung nicht durchgeführt und sollte auch nicht nur für Kostenrechnungszwecke eingeführt werden. Neben der Größe der Studiengänge sprechen insbesondere künstlerische Anforderungen gegen die Anwendung des Kapazitätsrechts. Kennzeichnend für die künstlerischen Hochschulen sind entsprechend künstlerische Aufnahmeprüfungen. Über- oder Unterdeckungen der personellen Kapazität werden in Abhängigkeit vom Ergebnis der Aufnahmeprüfungen durch den Einsatz von Lehraufträgen beeinflusst.

Die Lehrverflechtungen an den künstlerischen Hochschulen sind vor allem bei den Musikhochschulen von größerer Bedeutung. Bei den anderen Hochschulen sind die Lehrverflechtungen in der Regel von geringer Bedeutung. Dies ermöglicht es, dass das

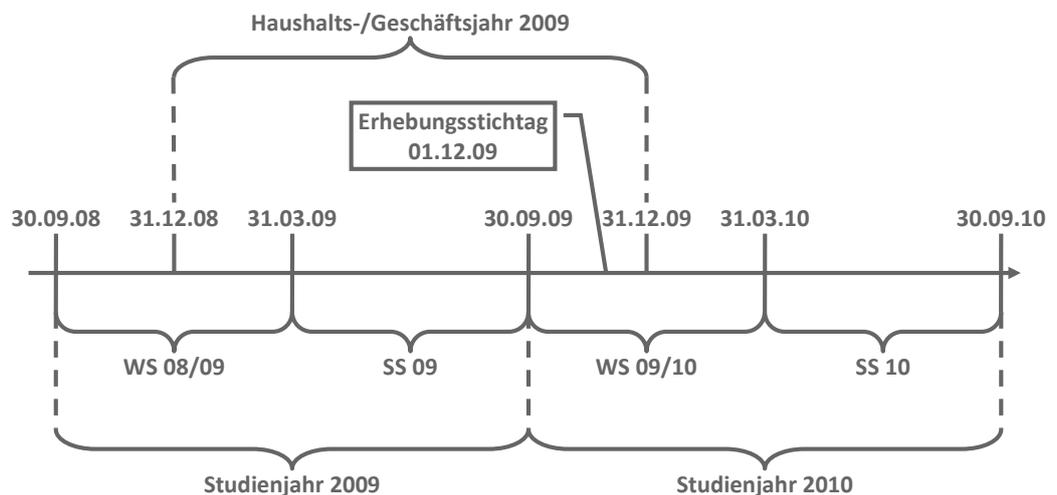
ditte im Abschnitt E.3.3. beschriebene Verfahren auf der Basis des Lehrangebots des Lehrpersonals zur Anwendung kommen kann. Dazu wird das Lehrangebot des wissenschaftlichen Personals für die einzelnen Studiengänge herangezogen. Die Lehrangebotsstunden sind auch für die künstlerischen Hochschulen verfügbar. Insbesondere an Musikhochschulen liefert dieses Verfahren aufgrund des hohen Anteils an Einzelunterricht exakte Ergebnisse.⁸³

⁸³ HIS bietet hier eine speziell an Musikhochschulen angepasste IT-Lösung an.

2. Datenkatalog der sächsischen Hochschulen: Definition der Standardberichte

Im Kapitel A.4. des NHS-Rahmenhandbuchs wurde bereits darauf hingewiesen, dass das Gesamtkonzept „Neue Hochschulsteuerung“ von Hochschulen und Ministerien unter Federführung des SMWK kooperativ weiterentwickelt werden soll. Das Konzept der Neuen Hochschulsteuerung ist kein statisches Modell. Es muss kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen angepasst und entsprechend der staatlichen Zielsetzungen weiterentwickelt werden. In diese Weiterentwicklung ist das Berichtswesen mit dem Ziel einer weiteren Optimierung einzubeziehen.

2.1. Vergleich Studienjahr und Geschäftsjahr



2.2. Zielorientierter Hochschulerfolgsbericht an das SMWK

- **Berichtsbezeichnung:** Hochschulerfolgsbericht
- **Berichtsempfänger:** SMWK
- **Berichtszyklus/-termin:** Jährlich zum 31. Mai
- **Berichtersteller:** Hochschulen
- **Berichtszweck:** siehe 2.2.1.
- **Berichtsinhalt und Kennzahlensystematik:** siehe 2.2.2. und 2.2.3.
- **Berichtsform:** siehe 2.2.4.

2.2.1. Berichtszweck

Mit dem zielorientierten Hochschulerfolgsbericht an das SMWK wird die Dokumentation des Hochschulgeschehens bezweckt. Er dient der Rechenschaftslegung der Hochschulen gegenüber SMWK, Parlament und Öffentlichkeit zur Legitimation des Ressourceneinsatzes einerseits und der Unterstützung der staatlichen Hochschulplanung und Globalsteuerung über Ziele andererseits.

2.2.2. Berichtsinhalt

Eine zu große Menge an Kennzahlen stellt eine Hürde für die Verwendung von auf Kennzahlen basierenden Standardberichten für die staatliche Hochschulsteuerung dar. Aus diesem Grund wird für die Entwicklung eines auf Kennzahlensystemen basierten Berichtswesens der sächsischen Hochschulen an das Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst die Beschränkung auf eine wesentliche Grundmenge an Kennzahlen in einem jährlichem Hochschulerfolgsbericht angestrebt. Mit Blick auf die konzeptionelle Nutzung dieses Berichts sollte vor allem auf eine ausgewogene Darstellung aller wesentlichen Aspekte des sächsischen Hochschulwesens geachtet werden. Zudem sind die quantitativen Informationen mit nicht-quantitativen Informationen zu verknüpfen. Der Jahreserfolgsbericht enthält Informationen sowohl auf Hochschulebene als auch auf Fachebene und gliedert sich sowohl im quantitativen Teil (Kennzahlensystematik) als auch im qualitativen Teil nach folgenden Themen.

Im Rahmen der Hochschulsteuerung kommt aufgrund der Besonderheiten der hochschulspezifischen Leistungserstellungsprozesse den nicht-monetären Leistungs- und Erfolgsgrößen eine besondere Bedeutung zu.⁸⁴ Der Hochschulerfolgsbericht trägt diesem Sachverhalt Rechnung.

⁸⁴ Vergleiche NHS-RHB, S. A-6.

- Erfolgreiche Entwicklung der Leistungen in Lehre, Studium und Weiterbildung
- Erfolgreiche Entwicklung der Leistungen in Forschung, Kunst und wissenschaftliche Dienstleistungen sowie Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses⁸⁵
- Internationalisierung von Forschung und Lehre
- Frauenförderung und Chancengleichheit
- Wirtschaftlicher Einsatz von finanziellen Mitteln und Ressourcen

2.2.3. Kennzahlensystematik

Jede Definition eines Standardberichts muss bei der Beschreibung des Berichtsinhalts eine Erläuterung der zugrundeliegenden Kennzahlensystematik beinhalten, in der die Kennzahlenauswahl dargestellt und die Kennzahlen wie folgt charakterisiert sind:

- Kennzahlbezeichnung
- Kennzahldefinition (Stichtag/Berichtszeitraum, Dimension, Berechnung)
- Grunddatenbasis der Kennzahlberechnung
- Kommentar

Die Kennzahlensystematik des Hochschulerfolgsberichts ist bei der Einführung des hochschulübergreifenden IT-Informationssystems zu konkretisieren.

⁸⁵ Die bisher definierten Standardberichte sind für die weitere Verwendung der Neuen Hochschulsteuerung weiterzuentwickeln (bspw. Publikationen als Kennzahl für Forschungsleistungen). Sie definieren Mindeststandards, die schon derzeit von den Hochschulen ergänzt werden sollten.

2.2.4. Berichtsform

Zielorientierter Hochschulfolgsbericht					
Beispielberichts-jahr ____ (Berichtslegung _____)					
Hochschulgesamt-sicht				Logo der Hochschule	
Ziel/Kennzahl				Einheit	Definition
LEHRE - Erfolgreiche Entwicklung der Leistungen in Lehre, Studium und Weiterbildung					
	01.12.2007	01.12.2008			
Studierende				VZÄ	HF 0,5, NF 0,25/ LA 0,33x3 /Sonst1,0 (inkl. Promotionsstudium, inkl. beurlaubte, inkl. Gasthörer, inkl. Medizin)
darunter Bachelor				VZÄ	
darunter Master				VZÄ	
darunter Medizinische Fakultät				VZÄ	
Studierende RSZ				VZÄ	
Anteil Stud. RSZ				%	
	WS 06/07 & SS 07		WS 07/08 & SS 08		
Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten				EUR	
	WS07/08	SS 08	Summe	WS08/09	
Studienanfänger 1. FS					VZÄ
darunter Bachelor					VZÄ
darunter Master					VZÄ
Studienanfänger 1. HS					VZÄ
Absolventen					VZÄ
Anteil Absolventen RSZ					%
Anteil Absolventen RSZ+1					%
Anteil Absolventen RSZ+2					%
Anteil Absolventen RSZ+3					%
darunter Bachelor					VZÄ
Anteil Absolventen RSZ					%
Anteil Absolventen RSZ+1					%
Anteil Absolventen RSZ+2					%
Anteil Absolventen RSZ+3					%
darunter Master					VZÄ
Anteil Absolventen RSZ					%
Anteil Absolventen RSZ+1					%
Anteil Absolventen RSZ+2					%
Anteil Absolventen RSZ+3					%
Absolventen unter Berücksichtigung v. DL					VZÄ
Lehrangebot					LVS
Lehrnachfrage					LVS
Studienplätze (RSZ)					VZÄ

Ziel/Kennzahl	2008		(Evtl. Bezug zum Vorjahr herstellen)		Einheit	Definition
FORSCHUNG - Erfolgreiche Entwicklung der Leistungen in Forschung, Kunst und wiss. Dienstleistungen sowie Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses						
Drittmittel	Ausgaben (in T€)	Einnahmen in (T€)	Anzahl der Projekte (Anzahl)	Anzahl der über Drittmittel eingesetzten Mitarbeiter (Anzahl)		
Bundeszweckministerien						
Bundeszweckministerien						
Andere Bundesministerien						
Sächsisches Wissenschaftsministerium						
andere Landesministerien						
Deutsche Forschungsgemeinschaft						
Internationale Organisationen						
Europäische Union						
Wirtschaft						
Arbeitsgemeinschaft Industrielle Forschung (AIF)						
Stiftungen						
Stiftungslehrstühle und -professuren						
Fördergesellschaften						
Sonstige-Öffentliche Hand						
Sonstige-Private Hand						
Einnahmen aus Tagungen						
Zusätzliche Bewirtschaftungsbefugnisse						
Großforschungsprojekte						
	2008					
Sprecher Exzellenzinitiative, SFB, Graduiertenkolleg, Forschergruppe, Forschungszentren u.s.w.					einzelnaufführen	
Beteiligung an Exzellenzinitiative, SFB, Graduiertenkolleg, Forschergruppe, Forschungszentren u.s.w.					einzelnaufführen	
2008						
Promotionen					Anzahl	
Habilitationen					Anzahl	
Internationalisierung von Forschung und Lehre						
	01.12.2007	01.12.2008				
Anzahl ausländischer Studierender					VZÄ	ohne Bildungsinländer; Stichtag: 1.12. Vorjahr
Anteil ausländischer Studierender					%	
Anzahl ausländischer Studienanfänger 1. FS					VZÄ	
Anteil ausländischer Studienanfänger 1. FS					%	
Anzahl ausl. Professoren					Anzahl	
Anzahl ausl. Wissenschaftler					Anzahl	
Anzahl Promotionen ausl. Studierender					Anzahl	
Anzahl ausl. Absolventen					Anzahl	
Frauenförderung und Chancengleichheit						
	2008					
Anteil weiblicher Studienanfänger					%	VZÄ
Anteil weiblicher Studierender					%	VZÄ
Anteil weiblicher Absolventen					%	VZÄ
Anteil Promotionen von Frauen					%	Anzahl
Anteil weiblicher Wissenschaftler (sonstiges WP)					%	VZÄ o. Juniorprofessoren
Anteil weiblicher Professoren					%	VZÄ mit Juniorprofessoren

Ziel/Kennzahl			Einheit	Definition
EFFIZIENZ - Wirtschaftlicher Einsatz von finanziellen Mitteln und Ressourcen				
KOSTEN				
	2008			
Gesamtkosten			EUR	inkl. Drittmittel
Personalkosten			EUR	
Mietkosten			EUR	kalkulatorische und pagatorische
Bewirtschaftungskosten			EUR	
Abschreibungen			EUR	
sonstige Sachkosten			EUR	
Kosten der Lehre			EUR	
Kosten der Forschung			EUR	
ERLÖSE				
	2008			
Gesamterlöse			EUR	
davon Budgeterlöse			EUR	direkt zurechenbare Budgets
davon Erlöse aus Drittmitteln/Projekten			EUR	
davon sonstige Preis- und Gebührenerlöse			EUR	z.B. Tagungsgebühren, Buchverkäufe
PERSONAL				
	01.12.2007	01.12.2008		
Haushaltsfinanziertes Personal			VZÄ	Stellen lt. Stellenplan
davon Professoren			VZÄ	
davon sonstiges wiss. Personal			VZÄ	
Anzahl Juniorprofessuren			VZÄ	
Anzahl befristetes sonstiges WP			VZÄ	
davon nichtwiss. Personal			VZÄ	
Drittmittelfinanziertes Personal			VZÄ	
davon Professoren (z.B. Stiftungsprof.)			VZÄ	
davon sonst. wiss. Personal			VZÄ	
davon nichtwiss. Personal			VZÄ	
INVESTITIONEN				
	2008			
Bruttoinvestitionen			EUR	> 150 EUR netto: alle Investitionen, die abgeschrieben werden
Investitionen / Abschreibungen			%	

Zielorientierter Hochschulerfolgsbericht					Logo der Hochschule
Beispielberichts-jahr ____ (Berichtslegung _____)					
Fachebene (Lehr- und Forschungsbereich)					
Ziel/Kennzahl				Einheit	Definition
LEHRE - Erfolgreiche Entwicklung der Leistungen in Lehre, Studium und Weiterbildung					
	01.12.2007		01.12.2008		
Studierende				VZÄ	HF 0,5, NF 0,25/ LA 0,33x3 /Sonst1,0 (inkl. Promotionsstudium, ohne beurlaubte, ohne Gasthörer)
darunter Bachelor				VZÄ	
darunter Master				VZÄ	
Studierende RSZ				VZÄ	
Anteil Stud. RSZ				%	
Dienstleistungskoeffizient					Formel lt. HIS
Studierende unter Berücks. v. DL				VZÄ	Studierende * DLK
	WS 06/07 & SS 07		WS 07/08 & SS 08		
Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten				EUR	
	WS07/08	SS 08	Summe	WS08/09	
Studienanfänger 1. FS				VZÄ	HF 0,5, NF 0,25/ LA 0,33x3 /Sonst1,0
darunter Bachelor				VZÄ	
darunter Master				VZÄ	
Studienanfänger 1. HS				VZÄ	
	WS 06/07 & SS 07		WS 07/08 & SS 08		
Absolventen				VZÄ	akt. Jahr: vorläufig; ohne Prom.
Anteil Absolventen RSZ				%	
Anteil Absolventen RSZ+1				%	kumuliert
Anteil Absolventen RSZ+2				%	kumuliert
Anteil Absolventen RSZ+3				%	kumuliert
darunter Bachelor				VZÄ	
Anteil Absolventen RSZ				%	
Anteil Absolventen RSZ+1				%	
Anteil Absolventen RSZ+2				%	
Anteil Absolventen RSZ+3				%	
darunter Master				VZÄ	
Anteil Absolventen RSZ				%	
Anteil Absolventen RSZ+1				%	
Anteil Absolventen RSZ+2				%	
Absolventen unter Berücksichtigung v DL				VZÄ	
Lehrangebot				LVS	in Zielvereinbarungen mit dem SMWK verhandelt, als Alternativgröße wenn KapVO wegfällt
Lehrnachfrage				LVS	Lehrnachfrage für eig. + fremde Studiengänge; drückt den Lehraufwand aus
Auslastung				%	Lehrnachfrage / Lehrangebot
Studierende pro WP				VZÄ	Stellen haushaltsfinanziert
Absolventen pro WP				VZÄ	

Ziel/Kennzahl	Einheit		Definition		
FORSCHUNG - Erfolgreiche Entwicklung der Leistungen in Forschung, Kunst und wiss. Dienstleistungen sowie Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses					
Drittmittel	Ausgaben (in T€)	Einnahmen in (T€)	Anzahl der Projekte (Anzahl)	Anzahl der über Drittmittel eingesetz- ten Mitar- beiter (Anzahl)	
Bundesforschungsministerium					
Bundeswirtschaftsministerium					
Andere Bundesministerien					
Sächsisches Wissenschaftsministerium					
andere Landesministerien					
Deutsche Forschungsgemeinschaft					
Internationale Organisationen					
Europäische Union					
Wirtschaft					
Arbeitsgemeinschaft Industrielle Forschung (AIF)					
Stiftungen					
Stiftungslehrstühle und -professuren					
Fördergesellschaften					
Sonstige-Öffentliche Hand					
Sonstige-Private Hand					
Einnahmen aus Tagungen					
Zusätzliche Bewirtschaftungsbefugnisse					
Drittmittel je Professur					Je Haushaltstelle
Bundesdurchschnitt					Durchschnitt mit Zeitverzug
Relation zum Bundesdurchschnitt					
Drittmittel je WP					
Großforschungsprojekte					
	2008				
Sprecher Exzellenzinitiative, SFB, Graduiertenkolleg, Forschergruppe, Forschungszentren usw.					einzel aufführen
Beteiligung an Exzellenzinitiative, SFB, Graduiertenkolleg, Forschergruppe, Forschungszentren usw.					einzel aufführen
2008					
Promotionen					Anzahl
Promotionen im Koop.-Verfahren					Anzahl
Promotionen pro Professur					Anzahl
Habilitationen					Anzahl
Internationalisierung von Forschung und Lehre					
	01.12.2007	01.12.2008			
Anzahl ausländischer Studierender			VZÄ		ohne Bildungsinländer; Stichtag: 1.12. Vorjahr
Anteil ausländischer Studierender			%		
Anzahl ausländischer Studienanfänger 1. FS			VZÄ		
Anteil ausländischer Studienanfänger 1. FS			%		
Anzahl ausl. Professoren			Anzahl		
Anzahl ausl. Wissenschaftler			Anzahl		
Anzahl Promotionen ausl. Studierender			Anzahl		
Anzahl ausl. Absolventen			Anzahl		
Frauenförderung und Chancengleichheit					
	2008				
Anteil weiblicher Studienanfänger			%		VZÄ
Anteil weiblicher Studierender			%		VZÄ
Anteil weiblicher Absolventen			%		VZÄ
Anteil Promotionen von Frauen			%		Anzahl
Anteil weiblicher Wissenschaftler (sonstiges WP)			%		VZÄ o. Juniorprofessoren
Anteil weiblicher Professoren			%		VZÄ mit Juniorprofessoren

Ziel/Kennzahl			Einheit	Definition
EFFIZIENZ - Wirtschaftlicher Einsatz von finanziellen Mitteln und Ressourcen				
KOSTEN				
	2008			
Gesamtkosten			EUR	inkl. Drittmittel
darunter eigene Kosten			EUR	ohne Drittmittel
Personalkosten			EUR	
Mietkosten			EUR	kalkulatorische und pagatorische
Bewirtschaftungskosten			EUR	
Abschreibungen			EUR	
sonstige Sachkosten			EUR	
darunter Overhead d. Zentralverwaltung und zentralen Einrichtungen			EUR	
darunter Overhead d. Fakultätsverwaltung und Fakultätseinrichtungen			EUR	inkl. Fakultätszentrale Werkstätten, Rechenzentren, ...
darunter Forschungskosten aus Drittmitteln			EUR	
Kosten der Lehre			EUR	
darunter eigene Kosten			EUR	
Kosten der Forschung			EUR	
davon Forschungskosten aus Drittmitteln			EUR	
davon haushaltsfinanzierte Kosten			EUR	
darunter eigene Kosten			EUR	
ERLÖSE				
	2008			
Gesamterlöse			EUR	
davon Budgeterlöse			EUR	direkt zurechenbare Budgets
davon Erlöse aus Drittmitteln/Projekten			EUR	
davon sonstige Preis- und Gebührenerlöse			EUR	z.B. Tagungsgebühren, Buchverkäufe
PERSONAL				
	01.12.2007	01.12.2008		
Haushaltsfinanziertes Personal			VZÄ	Stellen lt. Stellenplan
davon Professoren			VZÄ	
davon sonstiges wiss. Personal			VZÄ	
Anteil befristetes sonstiges WP			%	
davon nichtwiss. Personal			VZÄ	
Projekt-/Drittmittelfinanziertes Personal			VZÄ	
davon Professoren (z.B. Stiftungsprof.)			VZÄ	
davon sonst. wiss. Personal			VZÄ	
davon nichtwiss. Personal			VZÄ	
INVESTITIONEN				
	2008			
Bruttoinvestitionen			EUR	> 150 EUR netto: alle Investitionen, die abgeschrieben werden
Investitionen / Abschreibungen			%	

2.3. Produktorientierter Leistungsbericht der Hochschulen an das SMF

- **Berichtsbezeichnung:** Produktbericht
- **Berichtsempfänger:** SMF (über SMWK)
- **Berichtszyklus/-termin:** Jährlich
- **Berichtersteller:** Hochschulen
- **Berichtszweck:** siehe 2.3.1.
- **Berichtsinhalt und Kennzahlensystematik:** siehe 2.3.2. und 2.3.3.
- **Berichtsform:** siehe 2.3.4.

2.3.1. Berichtszweck⁸⁶

Der Produktbericht stellt die konzeptionelle Verknüpfung zum sächsischen Neuen Steuerungsmodell (NSM) dar. Er beruht auf den Produktdefinitionen des NHS-RHB, die schematisch an das sächsische NSM angepasst sind. Die Berichtsebene der Produktgruppen baut auf der Ebene der Lehr- und Forschungsbereiche entsprechend der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes auf – der Produktbericht ist also konsistent mit den weiteren im NHS-RHB vorgegebenen Berichtspflichten. Des Weiteren ist die Struktur des Produktberichts an die Struktur der „Verantwortungstabellen“ des NSM-RHB⁸⁷ beziehungsweise den „Controlling-Tabellen“⁸⁸ die auch Teil des Einzelplans des Haushaltsgesetzes sind, angelehnt.

Der Produktbericht bietet Informationen über die Hochschule für das Haushaltsverfahren und für die Rechtfertigung von Produkthaushalten.⁸⁹

2.3.2. Berichtsinhalt

Für die Leistungsberichte sind auf Ebene der Produktgruppen⁹⁰ den Kostendaten die Leistungsgrößen, das heißt Erlösdaten und Geschäftsanfälle, gegenüberzustellen.

⁸⁶ Der Berichtszweck ist gegebenenfalls vom SMF weiter zu konkretisieren.

⁸⁷ NSM-RHB, S. G 30.

⁸⁸ Vergleiche WIBERA (2006): Einführung des Neuen Steuerungsmodells in vier Einrichtungen der Sächsischen Staatsverwaltung. Hier insbesondere die Tabellen „Produktorientierte Betriebsergebnisse, Stunden und Geschäftsanfälle“.

⁸⁹ Um die Leistungen der Hochschulen zu bewerten, sind insbesondere nicht-monetäre Kennzahlen notwendig (vergleiche beispielsweise NHS-RHB, S. D-2, und Anhang 2., S. 11). Der Produktbericht ist im Wesentlichen auf monetäre Kennzahlen beschränkt. Er ist für Zwecke des Hochschulvergleichs oder für Effizienzanalysen nicht geeignet. Dies folgt schon aus den unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Prozessen in den Hochschulen. Derartige Vergleiche sind zudem nur auf stark disaggregierter Ebene möglich. Aus diesem Grund sind der Hochschulerfolgsbericht und der Basiskennzahlen-Bericht notwendig, die jeweils eine Vielzahl wichtiger Leistungskennzahlen sowie ergänzende Strukturinformationen enthalten.

- Im **Produktbereich Lehre** stellen Studierende die Geschäftsanfälle dar. Ein reines Auszählen von Studierenden ist für die Ermittlung von Leistungskennzahlen jedoch nicht ausreichend. Die Studierendendaten müssen für die Eignung einer auf die Fächergruppen bezogenen Betrachtung normiert werden.
 - Für die Berechnung von Kennzahlen auf Produktgruppenebene werden zunächst auf Ebene der Lehr- und Forschungsbereiche Studierenden-Vollzeitäquivalente ermittelt, so dass Studierende in den verschiedenen, einem Lehr- und Forschungsbereich zugeordneten Studiengängen zusammengezählt werden können. Die Vollzeitäquivalente ergeben sich aus einer curricularbasierten, studiengangsspezifischen Gewichtung. Sofern keine Curricularnormwerte vorliegen, werden hierfür von den Hochschulen angegebene Curricularwerte herangezogen. Zusätzlich werden die Lehrverflechtungen innerhalb einer Hochschule in Form einer Dienstleistungskorrektur berücksichtigt. Diese bringt zum Ausdruck, dass die Studiengänge einer Lehreinheit unter Umständen auch durch weitere Lehreinheiten mitversorgt werden.
 - Die Studierenden-Vollzeitäquivalente werden dann auf Ebene der Produktgruppen aggregiert ausgewiesen. Die Leistungsdaten des Produktberichts bauen also auf den gleichen „Grunddaten der Hochschulen“ auf wie der Hochschulerfolgsbericht und der Basiskennzahlen-Bericht.
- Im **Produktbereich Forschung** wird zwischen drittmittelfinanzierter und nichtdrittmittelfinanzierter Forschung unterschieden. Bei der drittmittelfinanzierten Forschung werden keine Geschäftsanfälle, sondern Budget- und Preiserlöse erfasst. Für nicht-drittmittelfinanzierte Forschung müssen geeignete Geschäftsanfallgrößen gefunden werden, die sich an den Forschungsleistungen orientieren. Die Anzahl der Auftragsprojekte kann eine geeignete Geschäftsanfallgröße sein.
- Die Leistungsgrößen im **Produktbereich „nicht lehr- beziehungsweise forschungsbezogene Dienstleistungen“** sind von jeder Hochschule in ihrem einrichtungsspezifischen Rahmenhandbuch selbst zu definieren, soweit es sich um hochschulindividuelle Leistungen handelt. Seitens des SMWK artikulierte Informationsbedürfnisse sind gegebenenfalls zu berücksichtigen.

Hochschulspezifische Besonderheiten ergeben sich beim Ausweis von Erlösen und Stunden:

- **Preis- und Gebührenerlöse:** Solche ergeben sich aus der Multiplikation von geleisteter Menge und Preis beziehungsweise Gebühr. Preis- und Gebührenerlöse sind für alle relevanten Produktgruppen auszuweisen.

⁹⁰ Gemäß der Produktbildung des Rahmenhandbuchs zur Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen entspricht dies den Fächergruppen der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes.

- Insbesondere muss jede Hochschule Preis- und Gebührenerlöse für die in ihrem einrichtungsspezifischen Rahmenhandbuch definierten „nicht lehr- beziehungsweise forschungsbezogene Dienstleistungen“, die keine Budgetprodukte sind, ausweisen.
 - Preis- und Gebührenerlöse aus wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten sind entsprechend der Produktbildung des NHS-RHB im Produktbereich Lehre in der jeweiligen Produktgruppe auszuweisen.⁹¹
 - Drittmittelerlöse in der Forschung sind Preiserlöse.
 - Preise und Gebühren sind zu dokumentieren.
- **Budgeterlöse:** Der Ausweis von Budgeterlösen muss von jeder Hochschule erläutert werden, insbesondere die Verrechnung von staatlichen Budgets für solche Organisationseinheiten, die keine (Budget-)Produkte erstellen. Nach dem hier zugrunde liegenden Verständnis sind spezifische Budgets für zentrale Einrichtungen oder zentrale Verwaltungseinheiten der Hochschulen (soweit sie keine Produkte, sondern interne Leistungen erstellen) auf die Fächergruppen zu „verteilen“ beziehungsweise zu „verrechnen“, da analog für die Produktgruppen Kostenträgergesamtkosten auf Basis einer Vollkostenrechnung ausgewiesen werden. Es ist sicherzustellen, dass der Ausweis der Budgeterlöse auf Ebene der Fächergruppe konsistent mit den hochschulinternen Mittelverteilungsmodellen (auf Ebene der Lehr- und Forschungsbereiche) und den staatlichen Budgetierungsmodellen ist.⁹²
 - **Normstunden:** Im Fachkonzept C. Stundenrechnung wird dargestellt, dass an den Hochschulen keine Ist-Stunden erfasst werden, sondern Arbeitszeitanteile ermittelt werden. Zum Ausweis von Stunden im Rahmen des Produktberichts wird für jede Produktgruppe und jeden Mitarbeiter der Arbeitszeitanteil, die der Mitarbeiter für die Produkterstellung in der jeweiligen Produktgruppe erbracht hat, mit seiner (ggf. normativ festgelegten) Normalarbeitszeit multipliziert. Die so ermittelten Stunden der Mitarbeiter werden für jede Produktgruppe aufsummiert und ergeben die Summe der Normstunden, die in der jeweiligen Produktgruppe (hypothetisch) erbracht wurden.

Das **Ergebnis** ist dann die Differenz von Gesamterlösen (Summe der Budget-, Preis- und Gebührenerlöse) und Kostenträgergesamtkosten.

⁹¹ Vergleiche NHS-RHB, S. B-9 f.

⁹² Derzeit ist davon auszugehen, dass im Rahmen der Fortentwicklung der Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen eine Vereinheitlichung des Budgeterlösausweises nach Einführung der Finanzbuchhaltung leichter erfolgen kann.

2.3.3. Kennzahlensystematik

Jede Definition eines Standardberichts muss bei der Beschreibung des Berichtsinhalts eine Erläuterung der zugrundeliegenden Kennzahlensystematik beinhalten, in der die Kennzahlenauswahl dargestellt und die Kennzahlen wie folgt charakterisiert sind:

- Kennzahlbezeichnung
- Kennzahldefinition (Stichtag/Berichtszeitraum, Dimension, Berechnung)
- Grunddatenbasis der Kennzahlberechnung
- Kommentar

Die Kennzahlensystematik des Produktberichts ist bei der Einführung des hochschulübergreifenden IT-Informationssystems zu konkretisieren.

2.3.4. Berichtsform

	Budgeterlöse	Preis-/ Gebührenerlöse	Kostenträger- gesamtkosten	Ergebnis	Normstunden*	Geschäftsanfälle
LEHRE						Studierende
Lehre in der Fächergruppe ...						
... Sprach- und Kulturwissenschaften						
... Sport						
... Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften						
... Mathematik, Naturwissenschaften						
... Sprach- und Kulturwissenschaften						
... Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften						
... Veterinärmedizin						
... Sprach- und Kulturwissenschaften						
... Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften						
... Ingenieurwissenschaften						
... Kunst, Kunstwissenschaft						
Summe Produktbereich Lehre						
	Budgeterlöse	Preis-/ Gebührenerlöse	Kostenträger- gesamtkosten	Ergebnis	Normstunden*	Geschäftsanfälle
FORSCHUNG						Auftragsprojekte
Forschung in der Fächergruppe ...						
... Sprach- und Kulturwissenschaften						
... Sport						
... Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften						
... Mathematik, Naturwissenschaften						
... Sprach- und Kulturwissenschaften						
... Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften						
... Veterinärmedizin						
... Sprach- und Kulturwissenschaften						
... Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften						
... Ingenieurwissenschaften						
... Kunst, Kunstwissenschaft						
Summe Produktbereich Forschung						
	Budgeterlöse	Preis-/ Gebührenerlöse	Kostenträger- gesamtkosten	Ergebnis	Normstunden*	Geschäftsanfälle**
SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN						
sonstige Dienstleistung_1						
sonstige Dienstleistung_2						
Summe Produktbereich sonstige Dienstleistungen						
*: Im Fachkonzept C. Stundenrechnung wird dargestellt, dass an den Hochschulen keine Ist-Stunden erfasst werden, sondern Arbeitszeitanteile ermittelt werden. Zum Ausweis von Stunden im Rahmen des Produktberichts wird für jede Produktgruppe und jeden Mitarbeiter der Arbeitszeitanteil, die der Mitarbeiter für die Produkterstellung in der jeweiligen Produktgruppe erbracht hat, mit seiner (ggf. normativ festgelegten) Normalarbeitszeit multipliziert. Die so ermittelten Stunden der Mitarbeiter werden für je Produktgruppe summiert und ergeben sie Summe der Normstunden , die in der jeweiligen Produktgruppe (hypothetisch) erbracht wurden.						
**: Die Leistungsgrößen im Produktbereich „nicht lehr- beziehungsweise forschungsbezogene Dienstleistungen“ sind von jeder Hochschule in ihrem einrichtungsspezifischen Rahmenhandbuch selbst zu definieren, soweit es sich um hochschulindividuelle Leistungen handelt. Seitens des SMWK vorgegebene Berichtsdaten/-informationen sind gegebenenfalls zu berücksichtigen.						

2.4. Basiskennzahlen der Hochschulen in Sachsen

- **Berichtsbezeichnung:** Basiskennzahlen-Bericht
- **Berichtsempfänger:** SMWK
- **Berichtszyklus/-termin:** Jährlich zum 31.05.2008
- **Berichtersteller:** Hochschulen
- **Berichtszweck:** siehe 2.4.1.
- **Berichtsinhalt und Kennzahlensystematik:** siehe 2.4.2. und 2.4.3.
- **Berichtsform:** siehe 2.4.4.

2.4.1. Berichtszweck

Im neuen sächsischen Hochschulgesetz ist vorgesehen, dass die Hochschulen ein Informationssystem einrichten (§ 10 (4) SächsHSG). In diesem Informationssystem sollen wesentliche Daten der Ressourcenausstattung und –nutzung für die Erfüllung der Aufgaben nach § 5 SächsHSG enthalten sein. Das „Rahmenhandbuch zur Neuen Hochschulsteuerung in Sachsen“ formuliert und begründet hierzu im Fachkonzept G. „Berichtswesen im Rahmen des Controllings“ die notwendigen Rahmenvorgaben.

Ziel eines solchen Berichtswesens ist die Bereitstellung der erforderlichen Informationen der Hochschulsteuerung. Dabei ist es erforderlich, die in den Kennzahlen zum Ausdruck kommende Ausgangslage in geeigneter Form hochschulübergreifend vergleichbar darzustellen. Der Hochschulerfolg ist nicht in einer aggregierten Gesamtergebnisgröße abzubilden. Notwendig ist die Betrachtung fachlich differenzierter Größen und die Hinwendung zu einem System von Kennzahlen, die als Basis der Bewertung im Verhältnis von SMWK und Hochschulleitungen Akzeptanz finden, zu kommunizieren und zu diskutieren sind. Dabei ist das Kennzahlensystem so anzulegen, dass neben den wesentlichen Kennzahlen auch die Rahmenbedingungen erkennbar werden, die für eine Interpretation notwendig sind.

Der Standardbericht „Basiskennzahlen der Hochschulsteuerung in Sachsen“ ist hierzu ein erster Schritt. Er bietet einen Einstieg in die konzeptionelle Informationsnutzung für die Neue Hochschulsteuerung. Ziel ist es, in vergleichbarer Weise ergebnis- und kostenorientiert über die Leistungserstellungsprozesse der Hochschulen zu berichten. Zu diesem Zweck wird in der Kennzahlensystematik des Basiskennzahlen-Berichts ein Portfolio verschiedener Kennzahlen zur Verfügung gestellt. Gemäß den Produktdefinitionen im Rahmenhandbuch setzt er auf der Ebene der Lehr- und Forschungsbereiche an. Dabei ist auf folgendes hinzuweisen:

- Dieser Bericht steht unmittelbar mit dem zielorientierten Hochschulerfolgsbericht in Verbindung (vgl. Anhang 2.2., S. 11 dieses Anhangs), da er in diesem aufgeführte Größen zur Kennzahlenbildung nutzt und zueinander in Beziehung setzt.

- Der Basiskennzahlen-Bericht erweitert und vertieft die Informationen des Hochschulerfolgsberichts und des Produktberichts für weitergehende Informationsanforderungen. Er soll in den Fällen, in denen der Informationsbedarf umfassender ist als das Informationsangebot des Hochschulerfolgsberichts und des Produktberichts, ergänzende Informationen liefern können.
- Der Basiskennzahlen-Bericht verknüpft die kosten- und erlösorientierten Kennzahlen des Produktberichts mit den leistungs- und wirtschaftlichkeitsorientierten Kennzahlen des Hochschulerfolgsberichts. Um diesen Zweck besser erfüllen zu können, ist im Rahmen der IT Lösung eine Fortentwicklung des Standardberichts zu einem Bedarfsbericht anzustreben.
- Der Basiskennzahlen Bericht bildet eine Grundlage für die inhaltliche Fachaufsicht durch das SWMK, an der die Instrumente der Neuen Hochschulsteuerung anknüpfen können.
- Für die Darstellung ist innerhalb der Hochschule die Zuordnung der fachlich abgegrenzten Kostenstellen zu Lehreinheiten erforderlich.
- Diese Lehreinheiten sind, wie im Fachkonzept B. „Produktbildung“ gefordert, den nach der Hochschulstatistik abgegrenzten Lehr- und Forschungsbereichen zuzuordnen.
- Der Basiskennzahlen-Bericht der Hochschulen in Sachsen zielt durch die relationalen Kennzahlen auf den fachbezogenen Vergleich. Trotz Größenunterschiede der Hochschulen sind relationale Kennzahlen unmittelbarer miteinander zu vergleichen und zu interpretieren.
- Der Standardbericht „Basiskennzahlen der Hochschulsteuerung in Sachsen“ greift als spezielle Auswertungsrechnung nicht nur die Ergebnisse der zielorientierten Hochschulerfolgrechnung auf, sondern benötigt als Eingangsgrößen die Grunddaten der Hochschulsteuerung, die weitestgehend in den IT-Systemen der Hochschulen vorhanden sind (Absolventen- und Studierendendaten, Daten aus der Kapazitätsrechnung, Daten aus der Personalverwaltung, Finanz- und Kostendaten etc.). Diese Grunddaten gehen auch in andere, bereits unabhängig von der Hochschulsteuerung bestehende Berichtspflichten ein; zum Beispiel Berichterstattung für die Hochschulstatistik oder Kapazitätsberechnungen.
- Mit fortschreitenden Erfahrungen mit der Neuen Hochschulsteuerung und im Zuge der weiteren Konzeption und Umsetzung der Sollkonzepte Budgetierung und Planung/Zielvereinbarungen,⁹³ aber auch in Verbindung mit den Hochschulentwicklungsplänen, sind weitere Standardberichte zu definieren, die neben den „Basiskennzahlen der Hochschulen“ bestehen werden und in Teilen auch Informationen dieses Berichts verwenden.

⁹³ Vgl. § 11 (7) und § 10 (2), (3) und (5).

Der Basiskennzahlen-Bericht ist auf Grundlage der Erfahrungen im Zuge der weiteren Umsetzung und Weiterentwicklung der Neuen Hochschulsteuerung kontinuierlich anzupassen

2.4.2. Berichtsinhalt

Im Mittelpunkt des Standardberichts „Basiskennzahlen der Hochschulsteuerung in Sachsen“ stehen die Aufgabenbereiche Lehre und Forschung. Im Aufgabenbereich der Lehre sind dies Lehrkosten je Studienplatz, je Studierenden sowie je Absolvent. Im Bereich Forschung handelt es sich um die Gesamtkosten, die Forschungskosten sowie die Drittmittel je Professor. Weitere ausgewiesene Zahlen helfen bei der Interpretation dieser Größen:

- Sie dienen zur Erklärung von Unterschieden in den Kostenkennzahlen zwischen den Lehreinheiten.
- Sie geben Hinweise zur Identifikation geeigneter Vergleichspartner für eine einzelne Lehr- und Forschungseinheit (z. B. ähnliche Größe, ähnliches Ausbildungsangebot usw.).
- Informationen über die von einer Lehreinheit angebotenen Studiengänge und deren Anteil an der Lehrversorgung durch diese Lehreinheit sind detailliert im Anhang aufgeführt.
- Weitere Kennzahlen lassen sich aus den im Kennzahlenausweis enthaltenen Ergebnissen ableiten, sind also implizit in den Ergebnissen enthalten.

Der Bericht gliedert sich in vier Themenkomplexen (die konkrete Tabellengestaltung ist zwischen SMWK und Hochschulen zu vereinbaren, vgl. 2.4.4 Berichtsform):

- Der erste Abschnitt enthält Daten über Umfang und Struktur der Lehrleistungen,
- der zweite Abschnitt enthält Daten über Umfang und Struktur des wissenschaftlichen Personals, ferner zum Umfang der Lehrveranstaltungsstunden, die von diesem Personal erbracht werden,
- der dritte Abschnitt enthält die lehrbezogenen Kennzahlen,
- der vierte Abschnitt enthält die forschungsbezogenen Kennzahlen.

Lehrleistungen (erster Themenkomplex):

- Die Lehrleistungen beziehen sich auf die der jeweiligen Lehreinheit zugeordneten Studiengänge. Sie sind in Vollzeitäquivalente (VZÄ) umgerechnet, die Dienstleistungen an und von anderen Lehreinheiten sind berücksichtigt.⁹⁴
 - Die Studienplätze sind als mögliche Vollstudienplätze zu verstehen.

⁹⁴ Vgl. zur Berechnung der Größen Fachkonzept D. „Leistungsrechnung“.

- Es werden nur Studierende innerhalb der jeweiligen Regelstudienzeit berücksichtigt. Es wird eine Unterscheidung nach den Abschlussgruppen Altabschlüsse, Bachelor und Master vorgenommen.⁹⁵
- Absolventenzahlen sind eine jahrgangsbezogene Größe, während sich die Studienplatz- und Studierendenzahlen auf alle Jahrgänge innerhalb der jeweiligen Regelstudienzeit⁹⁶ beziehen. Die Absolventenzahlen werden nach Abschlussarten unterschieden.
- Die Anteile an der Lehrnachfrage⁹⁷ je Abschlussart geben Aufschluss über die der von einer Lehreinheit mit Lehre versorgten Studiengänge. Daraus können sowohl unterschiedliche Profilbildungen als auch der Stand des Umstellungsprozesses auf die gestufte Studienstruktur abgelesen werden.
 - In die berechneten Anteile an der Lehrnachfrage gehen alle Studierenden in der Regelstudienzeit ein. Damit werden auch an- und auslaufende Studiengänge berücksichtigt.
 - Die Lehrleistung für Studiengänge anderer Lehreinheiten wird als „Lehrexport“ berücksichtigt.
 - Lehramtsstudiengänge werden, je nach Abschluss, zu den Altabschlüssen (Staatsexamen) oder zu Bachelor bzw. Master gezählt.
- Der Anteil der Lehramtsabschlüsse an allen Absolventen ist ein Anhaltspunkt für die Ausbildungsstruktur der jeweiligen Lehr- und Forschungseinheit.

Wissenschaftliches Personal (zweiter Themenkomplex)

- Die Personalstruktur einer Lehreinheit wird durch die Zahl der Professoren und ihrem Anteil am wissenschaftlichen Personal dargestellt.⁹⁸
- Die Anteile der Lehre und Forschung an den Gesamtkosten sind eng mit den Annahmen, die im Fachkonzept C. „Stundenrechnung“ beschrieben werden, verbunden.
- Das jährliche Lehrangebot entspricht dem unbereinigten Lehrangebot des wissenschaftlichen Personals in Deputatsstunden gemäß der jeweiligen Lehrverpflichtungsordnung und der Kapazitätsverordnung. Es handelt sich um einen Indikator für die Größe einer Lehreinheit, allerdings eingeschränkt auf den Bereich Lehre.

⁹⁵ Bei entsprechender Bedeutung ist künftig auch die Berücksichtigung von Weiterbildungsangeboten und Promotionsstudiengängen mit festem Curriculum möglich.

⁹⁶ Sogenannte Besatzgrößen.

⁹⁷ Die Lehrnachfrage ergibt sich aus Multiplikation der CA mit der jahresdurchschnittlichen Zahl der Studierenden, vgl. auch Fachkonzept E. „Kostenrechnung“, Abschnitt E.3.3.1.

⁹⁸ Unterschiede im Umfang und Verlauf von Beschäftigungen werden durch Umrechnung in Beschäftigungs-Vollzeitäquivalente (BVZÄ) vergleichbar zusammengefasst. Zufälligkeiten von Stichtagserhebungen werden vermieden. Ein BVZÄ entspricht einer ganzjährigen Vollzeitbeschäftigung. Diese Dimension wird hier für alle Beschäftigtengrößen verwendet.

- Das Lehrangebot je Studienplatz gibt Aufschluss über Lehraufwand bzw. Betreuungsintensität in der Lehreinheit und kann zur Interpretation von festzustellenden Kostenunterschieden herangezogen werden.
- Der Anteil der Lehraufträge am jährlichen Lehrangebot dient als weitere Angabe zur Personalstruktur einer Lehreinheit. Sie hilft, Kostenunterschiede zu erklären. Lehraufträge sind eine Form vergleichsweise kostengünstiger Lehre.

Lehrkennzahlen (dritter Themenkomplex):

- Die jährlichen Lehrkosten (Teil der Kosten einer Lehreinheit, der der Lehre zugerechnet wird) werden auf die Lehrleistungen (siehe erster Tabellenabschnitt) bezogen.
 - Die jährlichen Lehrkosten je Studienplatz bzw. je Studierenden werden auf die Dauer eines Studiums (Regelstudienzeit) hochgerechnet und damit in derselben Dimension wie die jährlichen Lehrkosten je Absolvent berechnet. Je besser es einer Lehreinheit gelingt, Studierende zum Studienabschluss zu führen, desto dichter liegen die Absolventenkosten an den Studierendenkosten.⁹⁹
 - Die jährlichen Lehrkosten je SWS geben einen Hinweis darauf, wie teuer eine Stunde Lehre im jeweiligen Fach im Durchschnitt ist. In Verbindung mit den Lehrkosten je Studienplatz und der Lehrmenge je Studienplatz ergeben sich Hinweise darauf, ob überdurchschnittliche Studienplatzkosten einer Lehreinheit aus einer überdurchschnittlichen Betreuungsintensität resultieren.
- Die Auslastungsquote berücksichtigt nicht nur den aktuelle Anfängerjahrgang, sondern auch die Lehrbelastung durch ältere Jahrgänge innerhalb der Regelstudienzeit. Als Zählergröße wird die Lehrnachfrage aller Studiengänge herangezogen.¹⁰⁰ Als Nennergröße wird das unbereinigte Lehrangebot nach KapVO berücksichtigt.
- Die Betreuungsquoten (Studierende bzw. Absolventen je BVZÄ des wissenschaftlichen Personals) geben Auskunft über die Intensität der Betreuung sowie für die Leistung und Belastung des wissenschaftlichen Personals in der Lehre.

Forschungskennzahlen (vierter Themenkomplex):

- Die Gesamtkosten (ohne Aufteilung auf Forschung und Lehre) sowie deren Teilgröße Forschungskosten (Anteil siehe zweiter Tabellenabschnitt) je Professor stellen die

⁹⁹ Die jährlichen Kosten je Studierendem oder je Studienplatz wären als Alternative zu den auf die Dauer eines Studiums bezogenen Kosten denkbar, aber in Verbindung mit den Absolventenkosten um den Faktor 3-5 (abhängig von der Regelstudienzeit) schwerer interpretierbar. Bei den Absolventenkosten ist zu berücksichtigen, dass die Absolventenzahlen im starken Maße die Studien- und Kostenbedingungen der Vergangenheit reflektieren.

¹⁰⁰ Die Lehrnachfrage ergibt sich aus Multiplikation der CA mit der jahresdurchschnittlichen Zahl der Studierenden, vgl. auch Fachkonzept Kostenrechnung, Abschnitt E.3.3.1.

Ausstattung einer Professur dar. Drittmittel sind in dieser Größe (mit Ausnahme von Mitteln für Stiftungsprofessuren) nicht enthalten.¹⁰¹

- Die Drittmittel je Professor dienen als Indikator für die Forschungsleistung. Für die Ermittlung der gesamten Forschungskosten je Professor sind die Drittmittel je Professor und die Forschungskosten je Professor zu addieren. Erfassung als Kosten.¹⁰²
- Die personellen Kennzahlen „Sonstiges wissenschaftliches bzw. nichtwissenschaftliches Personal je Professor“ beschreiben die personelle Ausstattung einer Professur. Drittmittelpersonal und Juniorprofessoren sind nicht enthalten.
- Die Promotionen je Professor beschreiben Leistungen in den Bereichen Forschung und Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses.

2.4.3. Kennzahlensystematik/Eingangsgrößen im Standardbericht Basiskennzahlen der Hochschulsteuerung in Sachsen

In die Berechnung der Kennzahlen für die vier Themenkomplexe gehen Grunddaten aus verschiedenen Bereichen ein, die im Folgenden aufgeführt sind:

- Kosten (Grunddatentabelle 1)
- Mittelherkunft (Grunddatentabelle 2)
- Personal (Grunddatentabelle 3)
- Lehrangebot (Grunddatentabelle 4)
- Studium (Grunddatentabelle 5)
- Forschung (Grunddatentabelle 6)

¹⁰¹ Unterschiede im Umfang und Verlauf von Beschäftigungen werden durch Umrechnung in Beschäftigungs-Vollzeitäquivalente (BVZÄ) vergleichbar zusammengefasst. Zufälligkeiten von Stichtagserhebungen werden vermieden. Ein BVZÄ entspricht einer ganzjährigen Vollzeitbeschäftigung. Diese Dimension wird hier für alle Beschäftigtengrößen verwendet.

¹⁰² Im Unterschied zur einnahmeseitigen Erfassung, die für die Hochschulstatistik erfolgt. Die kostenseitige Erfassung zielt auf die Periodisierung.

Grunddatentabelle 1: Kosten

Grunddatum	Differenzierungsebene		Erhebungszeitraum/-stichtag	Bemerkung
Gesamtkosten (Vollkosten)	LFB ¹⁰³	EUR	Geschäftsjahr	– Summe aller der Lehreinheit zugeordneten (Primär- und Sekundärkosten)
Kosten im Produktbereich „Forschung“	LFB	EUR	Geschäftsjahr	– Für das Produkt „Forschung im Lehr- und Forschungsbereich X“ ermittelte Kosten. – Unterscheidung von direkten und indirekten Kosten
Kosten im Produktbereich „Lehre“	LFB	EUR	Geschäftsjahr	– Für das Produkt „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“ ermittelte Kosten. – Unterscheidung von direkten und indirekten Kosten
Kosten im Produktbereich sonstige Dienstleistungen	– LFB – Hochschulspezifische Produktabgrenzung	EUR	Geschäftsjahr	– Dem Produkt „Lehre im Lehr- und Forschungsbereich X“ zugerechnete Kosten. – Unterscheidung von direkten und indirekten Kosten

Grunddatentabelle 2: Mittelherkunft

Grunddatum	Differenzierungsebene		Erhebungszeitraum/-stichtag	Bemerkung
Drittmittel	LFB	EUR	Geschäftsjahr	– Drittmittelabgrenzung des Statistischen Bundesamtes – Ggf. weiter Differenziert nach Mittelgebergruppen möglich – Kosten, keine Erlöse – Werden als Leistungsindikator der Forschung interpretiert werden.
Landesmittel	LFB	EUR	Geschäftsjahr	– Kosten, die aus dem Hochschulhaushalt stammen und mit dem unmittelbaren Landeszuschuss in Verbindung stehen.
Sondermittel	LFB	EUR	Geschäftsjahr	– Kosten in Verbindung mit Sonderprogrammen des Landes, (in Abgrenzung zum unmittelbaren Landeszuschuss

¹⁰³ Lehr- und Forschungsbereich.

Grunddatentabelle 3: Personal

Grunddatum	Differenzierungsebene		Erhebungszeitraum/-stichtag	Bemerkung
Beschäftigte insgesamt	LFB	BVZÄ ¹⁰⁴	Geschäftsjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Hauptberuflich tätiges wissenschaftliches und künstlerisches Personal und hauptberuflich tätiges Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal in der Abgrenzung der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes. – Berechnet auf Basis von Jahresverlaufsdaten für im Erhebungsjahr bestehende Beschäftigungsverhältnisse unter Berücksichtigung der anteiligen tariflichen Arbeitszeit und der jahresanteiligen Beschäftigung. – Zufallseffekte von Stichtagsdaten werden vermieden.
		Köpfe	Stichtag: 01.12.	<ul style="list-style-type: none"> – In Abgrenzung der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes (hauptberuflich)
Nichtwissenschaftliches Personal	LFB	BVZÄ	Geschäftsjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Hauptberuflich tätiges Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal in der Abgrenzung der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes. – Berechnet auf Basis von Jahresverlaufsdaten für im Erhebungsjahr bestehende Beschäftigungsverhältnisse. – Zufallseffekte von Stichtagsdaten werden vermieden. – Differenziert nach Mittelherkunft (Drittmitel/Landesmittel/Sondermittel)
		Köpfe	Stichtag: 01.12.	<ul style="list-style-type: none"> – Differenziert nach Mittelherkunft (Drittmitel/Landesmittel/Sondermittel in Abgrenzung der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes (hauptberuflich)
Professoren	LFB	BVZÄ	Geschäftsjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Definition der amtlichen Statistik. – Differenziert nach Mittelherkunft. – Berechnet auf Basis von Jahresverlaufsdaten für im Erhebungsjahr bestehende Beschäftigungsverhältnisse unter Berücksichtigung der anteiligen tariflichen Arbeitszeit und der jahresanteiligen Beschäftigung. – Zufallseffekte von Stichtagsdaten werden vermieden – Einschließlich Juniorprofessoren – Ohne Emeriti und Gastprofessoren
		Köpfe	Stichtag: 01.12.	<ul style="list-style-type: none"> – In Abgrenzung der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes (hauptberuflich)
Sonstiges wissenschaftliches Personal	LFB	BVZÄ	Geschäftsjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Hauptberuflich tätiges wissenschaftliches und künstlerisches Personal und hauptberuflich tätiges Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal in der Abgrenzung der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes ohne Professoren – Berechnet auf Basis von Jahresverlaufsdaten für im Erhebungsjahr bestehende Beschäftigungsverhältnisse unter Berücksichtigung der anteiligen tariflichen Arbeitszeit und der jahresanteiligen Beschäftigung. – Zufallseffekte von Stichtagsdaten werden vermieden. – Differenziert nach Mittelherkunft.
		Köpfe	Stichtag: 01.12.	<ul style="list-style-type: none"> – In Abgrenzung der Personal- und Stellenstatistik des Statistischen Bundesamtes (hauptberuflich)

¹⁰⁴ Jahresvollzeitäquivalente.

Grunddatentabelle 4: Lehrrangebot

Grunddatum	Differenzierungsebene		Erhebungszeitraum/-stichtag	Bemerkung
Jährliches unbereinigtes Lehrrangebot insgesamt	LFB	LVS ¹⁰⁵	Studienjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Angebotsgröße. – Nach § 9 KapVO für Lehreinheiten ermitteltes Lehrrangebot pro Jahr. – Das unbereinigte Lehrrangebot dient sowohl zur Versorgung der Studiengänge der Lehreinheit (bereinigtes Lehrrangebot) als auch zur Versorgung der Studiengänge anderer Lehreinheiten (Dienstleistungsexporte).
Lehraufträge	LFB	LVS	<ul style="list-style-type: none"> – Geschäftsjahr – Studienjahr 	<ul style="list-style-type: none"> – Lehrrangebot pro Jahr, das von Lehrbeauftragten erbracht wird. Von Lehrbeauftragten erbrachte Lehre ist kostenmäßig preiswerter als von hauptberuflichem Lehrpersonal. – Erfasst werden sollen nur Lehrraufträge für Pflichtveranstaltungen.
Lehrexport	LFB	LVS	<ul style="list-style-type: none"> – Geschäftsjahr – Studienjahr 	<ul style="list-style-type: none"> – Der Lehrexport berücksichtigt den Lehrraufwand für die einer Lehreinheit nicht zugeordneten Studiengänge.
Lehrrnachfrage	<ul style="list-style-type: none"> – LFB – Studiengänge 	LVS	<ul style="list-style-type: none"> – Geschäftsjahr – Studienjahr 	<ul style="list-style-type: none"> – Berechnung gemäß Formel in Fachkonzept Kostenrechnung, Abschnitt E.3.3.1 – Differenziert nach Lehrrnachfrage einzelner Studiengänge – Lehrrnachfrage von Studiengängen bestimmter Abschlussgruppen (u. a. Altabschlüsse, Bachelor, Master) zusammenfassen – Die an eine Lehreinheit gerichtete gesamte Lehrrnachfrage resultiert aus den der eigenen Lehreinheit zugeordneten Studiengängen und dem Dienstleistungsexport für fremde Studiengänge. – SWS werden über den Anrechnungsfaktor in LVS umgerechnet. – Die Lehrrnachfrage eines Studierenden wird ausgedrückt durch den Curricularwert bzw. Curricularnormwert.

¹⁰⁵ Lehrveranstaltungsstunden.

Grunddatentabelle 5: Studium

Grunddatum	Differenzierungsebene		Erhebungszeitraum/-stichtag	Bemerkung
Absolventen	<ul style="list-style-type: none"> – Studiengänge; jeweils für Bachelor, Master und Altabschlüsse – LFB 	<ul style="list-style-type: none"> – Köpfe – Fachfälle – VZÄ 	Studienjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Stichtagbezogene Jahreserhebung – Erfassung gemäß Konventionen der Hochschulstatistik – Es zählt die letzte Prüfungsleistung – Zur Glättung von Zufallseinflüssen findet ein Zweijahresdurchschnitt Verwendung. – Auf ebene der LFB zusammengefasst nach Abschlussgruppen, dabei Vollzeitgewichtung und Dienstleistungskorrektur vorsehen
Jährliche Aufnahmekapazität	Studiengänge	Vollzeitstudienplätze	Studienjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Studienplätze für Studierende im 1. oder 2. Fachsemester in einzelnen Studiengängen – Aufnahmekapazitäten vor Schwundausgleich – jeweils für Bachelor, Master und Altabschlüsse zusammenfassen
Studienplätze (bezogen auf die Dauer der Regelstudienzeit)	<ul style="list-style-type: none"> – Studiengänge; jeweils für Bachelor, Master und Altabschlüsse – LFB 	Vollzeitstudienplätze	Studienjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Für einzelne Studiengänge durch Multiplikation von Aufnahmekapazitäten vor Schwundausgleich mit der Regelstudienzeit – LFB-Berechnungsmethode 1: Studiengangsbezogene Studienplatzzahlen mit studiengangsbezogenen VZÄ-Gewichten multiplizieren und addieren. – LFB-Berechnungsmethode 2: LE-Bezogene Studierendenzahlen durch Auslastung dividieren
Studierende in der RSZ	<ul style="list-style-type: none"> – Studiengänge; jeweils für Bachelor, Master und Altabschlüsse – LFB 	<ul style="list-style-type: none"> – Köpfe – Fachfälle – VZÄ 	Stichtag: 01.12.	<ul style="list-style-type: none"> – Gemäß Konventionen der amtlichen Statistik (Haupt Hörer, nicht beurlaubt) – Regelstudienzeiten gemäß Prüfungsordnungen – Durch die VZÄ-Gewichtung können Studierende in den verschiedenen, einer Lehreinheit zugeordneten Studiengängen zusammengezählt werden (Studierende von z. B. Lehramtsstudiengängen können auf Lehreinheitsebene mit Studierenden von Diplom-Studiengängen zusammengezählt werden). – Die Dienstleistungskorrektur berücksichtigt die Dienstleistungsverflechtung zwischen den Lehreinheiten innerhalb der Hochschule.

Grunddatentabelle 5: Studium (Fortsetzung)

Grunddatum	Differenzierungsebene		Erhebungszeitraum/-stichtag	Bemerkung
Fachfallgewichte	Studiengänge			
Vollzeitgewichte	– Studiengänge – LFB	Anzahl	Geschäftsjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Gewichtung gemäß Zeitanteil des Studiengangs am Gesamtstudiengang. – Altabschlüsse: Diplom, Staatsexamen =1 , Magister HF= 0,5, Magister-NF= 0,25 – Bachelor und Master über ECTS-Anteile am Gesamtstudium – Bachelor Lehramt: Bildungswissenschaften 0,20 1./2.Fach 0,40 – Master Lehramt: Gymnasium, Mittelschule 1./2.Fach: je 0,50
Dienstleistungskoeffizient	LFB	Anzahl	Geschäftsjahr	– Berechnung gemäß Verfahren im Fachkonzept Leistungsrechnung, Abschnitt D.4.1.2.
Auslastungsquote				<ul style="list-style-type: none"> – Bei der Berechnung der Auslastung wird nicht allein der aktuelle Anfängerjahrgang berücksichtigt, sondern auch die Lehrbelastung durch ältere Jahrgänge innerhalb der Regelstudienzeit. Als Zählergröße wird die Lehrnachfrage alle Studiengänge, als Nennergröße das unbereinigte Lehrangebot nach KapVO berücksichtigt. – Die Berechnung der Lehrnachfrage erfolgt gemäß Abschnitt E.3.3.1 im Fachkonzept Kostenrechnung

Grunddatentabelle 6: Forschung

Grunddatum	Differenzierungsebene		Erhebungszeitraum/-stichtag	Bemerkung
Promotionen	LFB	Anzahl	Geschäftsjahr	Es zählt die letzte Prüfungsleistung.
Habilitationen	LFB	Anzahl	Geschäftsjahr	Es zählt die letzte Prüfungsleistung.
Juniorprofessuren	LFB	– Köpfe – BVZÄ	Geschäftsjahr	<ul style="list-style-type: none"> – Definition der amtlichen Statistik. – Differenziert nach Mittelherkunft. – Berechnet auf Basis von Jahresverlaufsdaten für im Erhebungsjahr bestehende Beschäftigungsverhältnisse. – Zufallseffekte von Stichtagsdaten werden vermieden. – Einschließlich Juniorprofessoren. – Ohne Emeriti und Gastprofessoren.

2.4.4. Berichtsform

Berichtsformat ist in Abstimmung mit den Hochschulen und HIS noch endgültig festzulegen.

2.5. Bericht zur Stellenbewirtschaftung der Hochschulen an das SMWK

- **Berichtsbezeichnung:** Bericht zur Stellenbewirtschaftung
- **Berichtsempfänger:** SMWK
- **Berichtszyklus/-termin:** halbjährlich, bis spätestens zum 15. Januar und 10. Juli eines Jahres jeweils zum Stand des Monatsersten
- **Berichtersteller:** Hochschulen
- **Berichtszweck:** siehe 2.5.1
- **Berichtsinhalt und Kennzahlensystematik:** siehe 2.5.2
- **Berichtsform:** siehe 2.5.2

2.5.1. Berichtszweck

Gemäß der jährlich erlassenen Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen zur Haushalts- und Wirtschaftsführung 200x (VwV-HWiF 200x) i. V. m. § 5 SäHO sind dem SMF Meldungen über die Bewirtschaftung der Stellenpläne, insb. über die Ist-Besetzung, zu übersenden. Die Hochschulen stellen die Daten für die von ihnen bewirtschafteten Stellenpläne dem SMWK zu o. g. Terminen zur Verfügung.

2.5.2. Berichtsinhalt, Kennzahlensystematik, Berichtsform

Im Bericht sind von jeder Hochschule – unabhängig davon, ob sie kameralistisch oder kaufmännisch wirtschaften – für die von ihr bewirtschafteten Stellen und Leerstellen des Haushaltsplanes (Personalsoll C) im Rahmen einer Soll-/Ist-Gegenüberstellung jeweils gegliedert nach Besoldungs- und Entgeltgruppen folgende Angaben zu übermitteln:

Stellen Personalsoll C

Titel	Bezeichnung	BesGr EG	Stellenplan				Ist per.....2009								
			Soll 2009 lt. HHPI	Anzahl kw 2009	Haushaltsvollzug (Umsetzungen)		gesamt	Istbesetzung davon		unter- wertig	gesamt	freie Stellen für Erbringung			
1	2	3	4	5	plus	minus	6	7	8	9	10	11	12	13	14
										Beamte	Beschäftigte				"Staubsauger- vermerke"

Leerstellen

Titel	Bezeichnung	BesGr EG	Leerstellen zum Stand								
			Soll 2009 lt. HHPI	Haushaltsvollzug			tatsächliche Inanspruch- nahme	freie Leerstellen			
1	2	3	4	plus	minus	Rechts- grundlage	5	6	7	8	9

Die Berichtsform ist vorgegeben. Die Kennzahlensystematik ergibt sich aus dem Formular der Verwaltungsvorschrift des SMF. Die enthaltenen Ausfüllhinweise sind zu beachten.