



**Centrum
für Hochschulentwicklung**

**Konzeption eines neuen Modells der staatlichen
Mittelvergabe an die Hochschulen in
Brandenburg**

Ergebnisbericht

Dr. Frank Ziegele

**Arbeitspapier
Nr. 51**

November 2003

CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
Verler Str. 6
D-33332 Gütersloh

Telefon: (05241) 97 61 0
Telefax: (05241) 9761 40
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 3-939589-12-8
ISBN 978-3-939589-12-9 (ab 2007)

I N H A L T

1. Ausgangspunkt	4
2. Grundarchitektur des neuen Mittelvergabemodells	5
3. Bausteine des Modells	8
3.1. KNW-Modell	8
3.2. Sondertatbestände.....	15
3.3. Leistungsteil	16
3.4. Strukturpool, Zielvereinbarungen	20
4. Übergreifende Gestaltungsfragen.....	26
4.1. Mehrjahresdurchschnitte	26
4.2. Gewichtungen.....	26
4.3. Aggregation der Modellbausteine	27
4.4. Kappungsmechanismen.....	27
4.5. Handhabung Doppelhaushalt	28
4.6. Zukünftige Anpassungen	28
4.7. Modellrechnungen	30
ANLAGE 1	31
ANLAGE 2	37

1. Ausgangspunkt

Die Hochschulsteuerung im Land Brandenburg steht vor einem tiefgreifenden Umbruch. Das brandenburgische Hochschulgesetz sieht einen Übergang zu einem neuen staatlichen Steuerungsmodell mit Instrumenten wie insbesondere leistungsorientierter Mittelvergabe, Zielvereinbarungen sowie Kosten- und Leistungsrechnung vor. Die Hochschulen gewinnen Autonomie und müssen sich intern neue Managementinstrumentarien schaffen, um mit den erweiterten Spielräumen umzugehen.

In dieser Reform steht Brandenburg nicht mehr am Anfang – verschiedene Bausteine der Reform wurden bereits umgesetzt oder begonnen. Folgende Entwicklungen liegen vor:

- Im Rahmen eines Modellversuchs werden Globalhaushalte mit erheblichen finanziellen Freiheiten erprobt (im Bereich der Stellenpläne sind allerdings noch keine Flexibilitäten vorhanden).
- Entwicklungen zum Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) finden statt; die Universität Potsdam hat dabei eine Koordinationsfunktion übernommen.
- Über den Wirtschaftsplan und die Produkt- und Leistungsbeschreibungen wurden erste Ansätze einer neuen Rechenschaftslegung begonnen.
- Zur formelgebundenen Finanzierung wurde – bezogen auf die Titelgruppe 94 – Anfang 2000 ein Modell entworfen, aber nicht umgesetzt.

Damit fehlt bisher eine aufgaben- und leistungsbezogene Finanzierung. Für diese Finanzierung gibt es mit formelgebundener, automatischer Steuerung einerseits und Zielvereinbarungen andererseits zwei komplementäre Instrumente. Zielvereinbarung und formelgebundene Finanzierung sind daher in einem integrierten Gesamtmodell zu entwickeln und aufeinander abzustimmen. Auf beiden Instrumenten – ggf. ergänzt um weitere Modellbestandteile wie z.B. Sondertatbestände - soll die staatliche Hochschulfinanzierung in Brandenburg aufgebaut werden. Ziel ist es, pragmatische, handhabbare Lösungen zu entwickeln, die dann kurzfristig eingeführt werden können (und sich ggf. danach im Detail noch weiter optimieren lassen).

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde Anfang 2002 eine Arbeitsgruppe aus Hochschulen, MWFK und CHE eingerichtet. Die vorliegende Materialsammlung fasst den nach einem Jahr erreichten Stand der Modellentwicklung zusammen, der als Grundlage für die Umsetzung des Modells für den Haushalt 2004 dient.

2. Grundarchitektur des neuen Mittelvergabemodells

Das neue Modell der Mittelvergabe an die Hochschulen in Brandenburg soll folgende Grundstruktur erhalten:

Grundzuweisung		leistungsbezogene Zuweisung	Zuweisung für Strukturentwicklung
Aufgabenbezogene Basisfinanzierung (differenziert nach nachfrageunabhängigen und nachfrageabhängiger Finanzierung)	profilbezogene Sondertatbestände	Finanzierung nach Standard-Leistungsdikatoren	Strukturpool, Zielvereinbarungen

Die Zuweisung wird nach folgender Logik abgeleitet:

In einem transparenten ressortinternen Verfahren werden unter Berücksichtigung des verfügbaren Haushaltsvolumens die Grundbudgets je Hochschule errechnet; diese setzen sich aus zwei Bestandteilen zusammen:

- Die **aufgabenbezogene Finanzierung**, anknüpfend an der Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit und an den Professuren. Dabei wird die jeweilige Basisgröße mit dem korrespondierenden Finanzierungsfaktor (dem sogenannten Kostennormwert KNW) multipliziert. Dadurch ergeben sich die Vergleichsbudgets je Hochschule und damit die **Anteile je Hochschule am Gesamtbudget** endogen aus der Formel.
- Die Mittel für **Sondertatbestände**. Diese stehen mit staatlichen Zielen bzw. Hochschulprofilen in Verbindung, werden zwischen Hochschulen und MWFK vereinbart und führen zu einer Pauschalzuweisung. Die Zuweisung orientiert sich an den jeweiligen Kosten. Sondertatbestände repräsentieren begründete Sonderfälle, die über das im Folgenden dargestellte aufgabenbezogene Rechenmodell nicht erfassbar sind.

Vom verfügbaren Haushaltsvolumen wird eine Teilmenge (mit Einführung des Modells 25 v.H., später steigend) abgespalten und durch einen **Strukturpool** (2 v.H.) und durch **leistungsbezogene Zuweisungen** (20 v.H.) verteilt. Auf die **Sondertatbestände** entfallen derzeit etwa 3 v.H. des Haushaltsvolumens. Der Strukturpool soll die Strukturentwicklung und Innovation finanziell fördern und wird per Zielvereinbarung an die Hochschulen vergeben. Im Leistungsteil sind wenige Standardindikatoren enthalten, die für alle Hochschulen gelten und die wichtigsten Grundleistungen über ein einheitliches Formelsystem abbilden.

Die verbleibenden Haushaltsmittel (mit Einführung des Modells 75 v.H., später sinkend) werden entsprechend der aufgabenbezogenen ermittelten Anteile auf die Hochschulen verteilt.

Das Modell ist somit in seinem Kern als **Verteilungsmodell** konzipiert. Die aus Formelmodellen errechneten Budgetvolumina werden von den bisherigen Individualhaushalten der Hochschulen abweichen. Dies kann zu dem Problem führen, dass für einzelne Hochschulen rechnerische Verluste entstehen, die kurzfristig aufgrund begrenzter Flexibilität der Ausgaben nicht tragbar sind. Für diese Fälle sowie im Interesse der Planungssicherheit und hinreichenden finanziellen Stabilität muss das Modell **Kappungsmechanismen** enthalten, die bei bestimmten Größenordnungen Verluste (und ggf. auch Gewinne) limitieren. Die resultierende zeitliche Streckung der finanziellen Effekte ermöglicht den Hochschulen, auf die Signale des Modells zu reagieren.

Wichtig ist, dass das Modell **anpassungsfähig** an neue Entwicklungen bleibt. So muss z.B. die zunehmende Modularisierung und die Änderung der Professorenbezahlung integrierbar sein. Auch die Normwerte müssen sich an veränderte Bedingungen, z.B. Tarifsteigerungen, anpassen.

Allen Modellelementen liegen Ziele zugrunde; im Strukturentwicklungsteil werden sie ausgehandelt, in den anderen Teilen werden sie in Indikatoren und automatische Steuerung umgesetzt. Das gesamte Modell entspricht also der Philosophie des „**Führens mit Zielen**“. Die Vereinbarung des Modells ist damit insgesamt als **Zielvereinbarung zwischen Staat und Hochschule** zu betrachten. Nur die Techniken zur Umsetzung der vereinbarten Ziele in finanzielle Größen sind in den Modellkomponenten unterschiedlich. Das Gesamtmodell entspricht damit den Grundgedanken der Kabinettsvorlage zur Einführung von Zielvereinbarungen in Brandenburg (Kab.Vorlage 133/02 vom 19.11.2002: Führen von Behörden, Einrichtungen, Landesbetrieben und der Justizverwaltung mit Zielvereinbarungen).

Im folgenden Abschnitt werden die beschriebenen Modellbausteine genauer erläutert.

Wie in der Einleitung angesprochen, ist das Mittelvergabesystem nur ein Teil eines größeren Reformkontextes. Finanzielle Anreizsysteme sind nur in Verbindung mit Freiheit bei der Mittelverausgabung sinnvoll. Gleichzeitig sind neue Berichts- und Rechenschaftsinstrumente nötig. In der folgenden Abbildung ist das gesamte Steuerungsmodell für den Hochschulsektor im Überblick dargestellt.

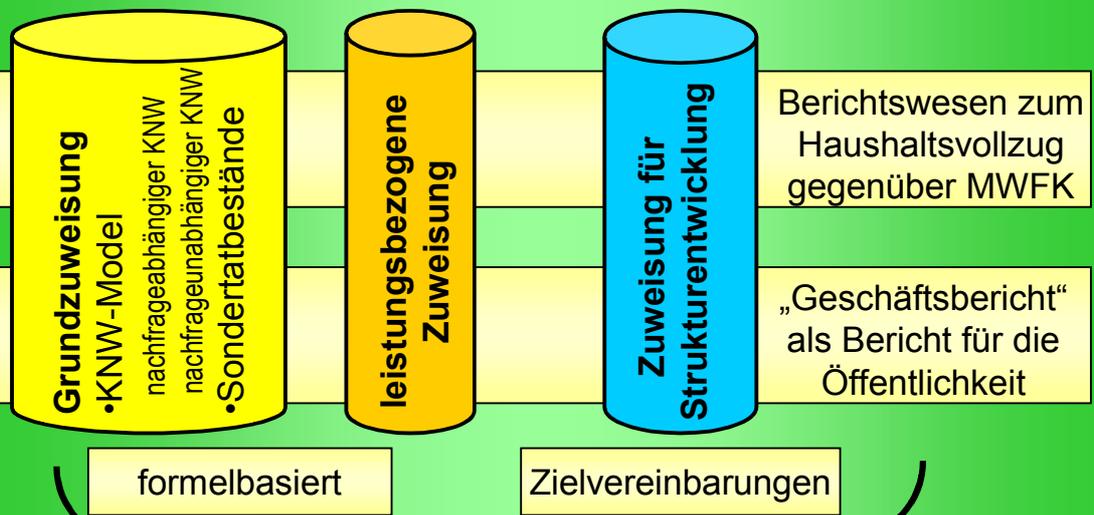
Neue Steuerungsmodelle im Hochschulbereich

Autonomie – Wettbewerb - Leistung

Hochschulentwicklungsplanung in Brandenburg

- Kabinettsbeschluss vom Juni 2001
- Rahmenplanung des MWFK

Modellarchitektur der Mittelverteilung



Globalhaushalt

Wirtschaftsplan

Einnahmen Ausgaben

Produkt- und Leistungsbeschreibung

- **Budgetbestimmung**
Grundzuweisung, Sondertatbestände, leistungsbezogene Zuweisung und Zuweisung für Strukturentwicklung (Zielvereinbarung).
- **Berichtsfunktion**
gegenüber dem Parlament durch vergleichsweise aggregierte Informationen.
- **Modelldokumentation**

3. Bausteine des Modells

3.1. KNW-Modell

Dieses ressortinterne Verfahren zur Ermittlung der Anteile der einzelnen Hochschulen am Gesamtbudget basiert auf folgender **Grundidee**:

In Abweichung vom bisherigen ausgabenbezogenen Haushaltsaufstellungsverfahren stehen zukünftig die wahrgenommenen Aufgaben im Mittelpunkt der Budgetermittlung. Hierzu werden die relevanten Mengengrößen, die die Aufgabenübernahme abbilden, mit einem Finanzfaktor, dem sogenannten **Kostennormwert (KNW)**, multipliziert. Es ergeben sich vergleichbare Hochschulgrundhaushalte und die entsprechenden Finanzrelationen zueinander.

Der KNW stützt sich auf vorhandene Planungsgrößen, z.B. CNW, Festlegungen aus dem Hochschulentwicklungsplan oder Personalrelationen nach Bundesbesoldungsgesetz.

Die zugrunde liegenden Normgrößen sind nicht als Einschränkung der Hochschulautonomie zu verstehen; natürlich können die Hochschulen im Rahmen des Globalhaushalts auch z.B. andere (vom Stellenplan gedeckte) Personalrelationen realisieren. Zudem sind die im Modell angesetzten Werte „Normgrößen“ und nicht Ergebnisse einer Kostenrechnung.

Die Berechnungsmethode lehnt sich an das im Land Hessen entwickelte Modell an, das allerdings weiterentwickelt wurde. Selbstverständlich wird mit den Planungsdaten Brandenburgs gearbeitet.

Parameter zur Abbildung der Vergleichshaushalte und Gewichtung:

Im Rahmen des KNW-Modells werden zwei Parameter zur Bestimmung des aufgabenbezogenen Grundhaushalts verwendet: Die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit und die Zahl der Professuren. Die Kombination dieser Parameter ist Ausdruck einer Balance:

- Die Finanzierung soll nachfrageabhängig gestaltet werden; dies gelingt über die Studierendenzahlen. Die Budgetermittlung erfolgt anhand der bestehenden Nachfrage und passt sich an diese an; die Hochschulen erhalten die Mittel entsprechend dem Ausmaß der Aufgabenübernahme. Studierende werden nur innerhalb der RSZ erfasst, um Anreize zur zeitlichen Optimierung des Studiums zu bieten. Die Einbeziehung aller Studierender würde den ungewollten Anreiz erzeugen, Studierende möglichst lange an der Hochschule zu behalten. Bei längeren Studiendauern, die ein Teilzeitstudium implizieren, bei denen also die Inanspruchnahme der Leistungen nur zeitlich gestreckt wird, ist die Finanzierung nach der RSZ ebenfalls adäquat.
- Gleichzeitig ist aber auch ein gewisses Maß an Unabhängigkeit von der Nachfrage der Studierenden erforderlich. Die Finanzierung sollte sich somit auch an der Zahl der Professuren bemessen. Dies hat mehrere Gründe: (1) Die grundlegende Freiheit von Forschung und Lehre wird finanziell abgesichert. (2) Es gibt eine verlässliche, auf die vorhandenen Personen bezogene finanzielle Basis, die

nicht kurzfristigen Schwankungen unterliegt. (3) Die Forschung kann nicht vollständig als „overhead“ betrachtet und als Zuschlag auf das „Entgelt“ pro Studierenden behandelt werden; stattdessen sollte auch eine Finanzierung pro Forschungseinheit, also pro Professur, erfolgen.

Damit steht fest, dass beide Bestandteile nötig sind. Es gibt aber keinen objektiv richtigen, rechnerisch ermittelten Wert für die Gewichtung der Elemente; die Balance resultiert aus einer politischen Abwägungsentscheidung. Auf der einen Seite soll Nachfrageorientierung, Anreizsetzung und Flexibilität der Gelder erreicht werden; auf der anderen Seite besteht das Ziel in Stabilität sowie Lehr- und Forschungsfreiheit. Wie diese Ziele gewichtet werden, ist normativ zu entscheiden.

Für dieses normative, politische Werturteil gibt es allerdings Anhaltspunkte:

- Ein dynamisches, flexibles Modell sollte den überwiegenden Teil nachfrageabhängig steuern.
- Der professorenabhängige Teil sollte bei den Universitäten größer ausfallen als bei den Fachhochschulen.
- Der nachfrageunabhängige Teil ist in ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächern an Universitäten höher, denn es gibt größere Kostenbestandteile mit nachfrageunabhängigem Charakter.
- Auch andere Bundesländer setzen in ihren Mittelvergabemodellen (die sich allerdings meist nur auf kleinere Teile des Budgets beziehen) den Professoren-/ Personalindikator ein. Die Anteile betragen z.B. in Bayern 25% Uni/15% FH, in NRW 20% Uni/15% FH, Rheinland-Pfalz 20%, Sachsen 40%).

Vom MWFK werden angesichts dieser Anhaltspunkte für den nachfrageunabhängigen Teil die Größen 25% für Universitäten und HFF sowie 15% für die Fachhochschulen angesetzt. In den ingenieur- und naturwissenschaftlichen Clustern (U1 und U2) werden 40 % für den nachfrageunabhängigen Teil angesetzt.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Der Studierendenteil hat zwar einen Bezug zur Lehre und der Professorenteil zur Forschung – die Kosten der Lehre und Forschung sind aber jeweils in beiden Bausteinen enthalten (auch im lehrbezogenen KNW sind Zuschläge für Forschung enthalten; die nachfrageunabhängige Grundfinanzierung gilt für Forschung und Lehre). Auch implizieren die Anteile keinerlei Aussage über den Mitteleinsatz für Forschung und Lehre.

Die starke Nachfrageorientierung bewirkt, dass unterausgelastete Hochschulen Mittel verlieren (da die bisherige stellenbezogene Finanzierung an Studienplätzen und nicht an der tatsächlichen Nachfrage orientiert war). Das Modell sorgt damit vom Rechenansatz her dann für Probleme, wenn eine dauerhafte und umfangreiche Unterauslastung vorliegt, da dann ein allmähliches „Ausbluten“ der Hochschule stattfindet. Um das zu verhindern, ist folgende Modellhandhabung nötig:

- Die finanziellen Verluste dürfen nicht sofort voll greifen, um Handlungsspielräume zu schaffen, die Probleme nach Möglichkeit zu beheben.
- Die Entwicklung im Formelmodell sollte von Hochschule und Staat als Anlass genommen werden, aktive strategische und politische Entscheidungen zu treffen (bei berechtigten Gründen Aufrechterhaltung entgegen der Nachfrage, Ressour-

cenumschichtungen, verstärkte Drittmittelinwerbung, Erschließung neuer Finanzquellen, Kooperationen zwischen Hochschulen, bis hin zu Kapazitätsabbau).

Die Formel darf kein Ersatz für übergeordnete Entscheidungen sein – sie soll im Gegenteil Signale senden, die solche Entscheidungen auslösen.

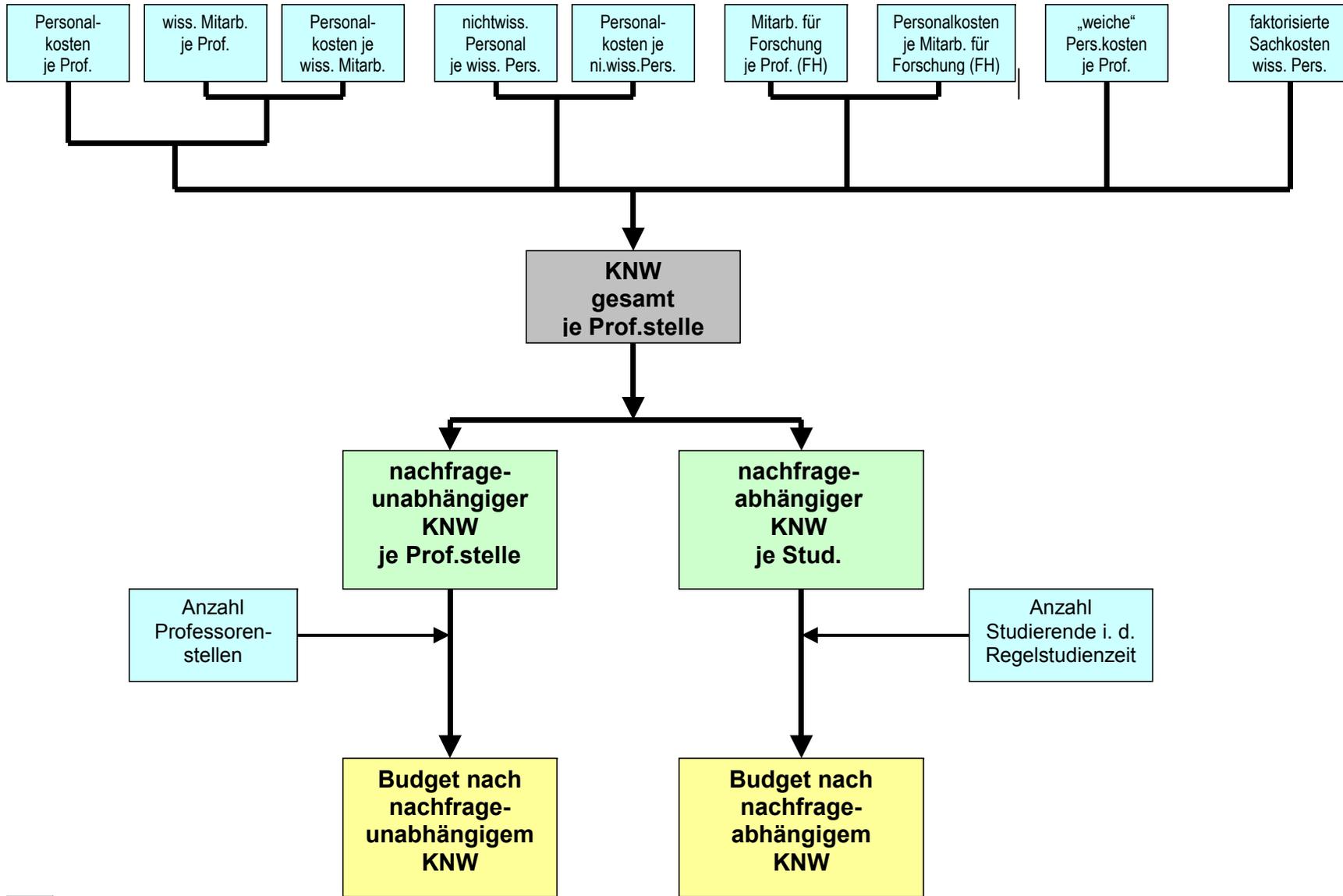
Berechnungsmethoden:

Die KNW-Berechnung für die einzelnen Cluster ist in **Anlage 3** tabellarisch dargestellt. Um die Berechnungen besser nachvollziehen zu können, werden die Rechenschritte verbal erläutert. Im Überblick lässt sich das Rechenverfahren folgendermaßen beschreiben:

Mit einem Gesamt-KNW wird das Gesamtbudget der Hochschulen bei 100-prozentiger Auslastung beschrieben. Da sich die wesentlichen normativen Festlegungen auf die Größe „Professur“ beziehen bzw. sich darauf zurückführen lassen (Normausstattung mit wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personal, Sachmittelnormwert), sollte diese Bezugsgröße für den Gesamt-KNW verwendet werden. Dadurch entsteht eine einheitliche Datenbasis für die gesamte KNW-Berechnung – der Gesamt-KNW wird in einem zweiten Schritt auf den nachfrageunabhängigen bzw. -abhängigen Teil-KNW aufgeteilt.

Um zu vergleichbaren Budgetgrößen zu kommen, wird der nachfrageabhängige KNW mit den Ist-Zahlen für die Studierenden in der RSZ multipliziert, der nachfrageunabhängige KNW mit den Professuren; die Produkte werden addiert.

Die Rechenlogik lässt sich in einer Graphik im Überblick darstellen:



... modellexterne Steuerungsgrößen

Die einzelnen **Bausteine** der Rechnung lassen sich ausführlicher wie folgt beschreiben:

(1) **Berechnung des Gesamt-KNW:**

- **Clusterbildung:** Alle Rechnungen werden clusterbezogen durchgeführt. Die Cluster stellen unterschiedliche Kostenklassen dar und werden fächerbezogen gebildet. Die Clusterbildung orientiert sich an Fächergruppen und CNW. Sie findet sich in ähnlicher Form z.B. im hessischen Mittelvergabemodell.
- **Normkosten je Professorenstelle:** Durchschnittsbezüge für C2 – C4 in Brandenburg (berechnet nach besetzten Stellen), gewichtet nach Personalrelationen. Die Gewichte zwischen den C-Gruppen richten sich nach Normrelationen gemäß Bundesbesoldungsgesetz. Diese Normkosten gehen mit dem Faktor Eins in die Berechnung ein, da die Kosten je Professur kalkuliert werden.
- **Normkosten für wissenschaftliches Personal je Professorenstelle:** Jeder Professorenstelle ist eine Normzahl an Wissenschaftlichen Mitarbeitern zugeordnet (ermittelt aus den clusterbezogenen Normwerten, erneut mit Gewichten entsprechend der Professoren-Normstruktur). Grundlage für die Normwerte ist der Hochschulentwicklungsplan, der wiederum auf Empfehlungen des Wissenschaftsrats beruht. Die Multiplikation der zugeordneten Mitarbeiter mit einem BATIIa-Personalkostensatz ergibt die Personalkosten der wissenschaftlichen Mitarbeiter.
- **Normkosten für Mitarbeiter für Forschung an FHs je Professorenstelle:** Jeder FH-Professur sind 0,25 Mitarbeiter für Forschung (mit den entsprechenden Personalkosten BAT IIa) zugeordnet. Diese Mitarbeiter gehen aber nicht in die Basis für die Kalkulation des nichtwissenschaftlichen Personals ein.
- **Normkosten für nichtwissenschaftliches Personal je Professorenstelle:** Die Normansätze für fachnahes und nicht-fachnahes Personal (Institute + Zentralverwaltung) werden addiert. Das sich ergebende nichtwissenschaftliche Personal je Wissenschaftler wird mit der Zahl der Wissenschaftler, die einer Professur zugeordnet sind, multipliziert (denn die Normansätze für die Unis, z.B. die 0,73 für die Zentralverwaltung, beziehen sich auch auf die wissenschaftlichen Mitarbeiter). Dieser Wert für die Zahl der Nichtwissenschaftler wird mit deren Personalkostensatz multipliziert.
- **„Weiche“ Personalausgaben je Professorenstelle:** Bestimmte Personalausgaben (Studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte, Lehraufträge u.ä.) werden über die obige Stellenbetrachtung nicht erfasst. Sie werden als Pauschale (differenziert nach Unis/HFF und FHs) pro Professur veranschlagt. Die Pauschalen ergeben sich aus dem Volumen dieser Personalausgaben in 2002 dividiert durch die Zahl der Professuren. D.h. hier wird im Gegensatz zu den restlichen Elementen der KNW-Berechnung von Ist-Werten ausgegangen. Dies ist im Augenblick nicht anders möglich, da z.B. für die Ausstattung mit wissenschaftlichen und studentischen Hilfskräfte keine Normwerte vorhanden sind. Bei Entwicklung von Normwerten kann der vorläufige Ansatz weiterentwickelt werden.

- **Sachmittelnorm je Professorenstelle:** Der jeweils für Unis und FHs differenziert gemäß Hochschulentwicklungsplan festgelegte Normwert pro Stelle wird herangezogen (17.895 € und 12.782 €). Allerdings können diese Normwerte nicht einheitlich für alle Cluster angesetzt werden, denn bei den Sachmitteln ist eine Fächerdifferenzierung erforderlich. Die Gewichte werden aus externen Erfahrungen in anderen Ländern abgeleitet und sind je zur Hälfte auf allgemeine Sachmittel bzw. auf flächenabhängige Sachmittel bezogen. Die Normwerte sollen als Durchschnittswerte über alle Cluster des jeweiligen Hochschultyps gelten; daher müssen die Werte mit einem Faktor kleiner Eins so normiert werden, dass der richtige Durchschnittswert resultiert. Der Normwert wird auf die Zahl der Wissenschaftler, die mit einer Professorenstelle verbunden sind, angewandt.

Die Sachmittel-Gewichtungsfaktoren, die bisher auf externen Vergleichswerten beruhen, können ggf. später anhand der Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung überprüft werden.

- Eine Addition der genannten Bestandteile führt zum Gesamt-KNW je Professorenstelle.

(2) Berechnung des nachfrageunabhängigen KNW und der entsprechenden Zuweisung:

- Die für den Gesamt-KNW pro Professur errechneten Summen werden mit dem Anteil der nachfrageunabhängigen Zuweisung multipliziert (0,25 Uni/HFF, 0,15 FH, 0,4 U1/U2). Dies ergibt den nachfrageunabhängigen KNW, der sich auf dieselbe Bezugsgröße bezieht wie der Gesamt-KNW.
- Eine Multiplikation des KNW mit der Zahl der Professuren pro Cluster (Professuren nach sachlichen Inhalten zugeordnet) ergibt den nachfrageunabhängigen Teil des Grund- bzw. Vergleichsbudgets.

(3) Berechnung des nachfrageabhängigen KNW und der entsprechenden Zuweisung:

- Die Differenz zwischen KNW Gesamt und nachfrageunabhängigem KNW ergibt den nachfrageabhängigen KNW pro Professorenstelle. Für den nachfrageabhängigen Teil muss jedoch an die Stelle der Bezugsgröße Professur die Bezugsgröße Studierender treten. Es muss also ermittelt werden, wieviel Studierende pro Professur anzusetzen sind.
- Dazu wird zunächst der (ungewichtete) durchschnittliche CNW pro Cluster ermittelt. Dividiert man den CNW durch das jährliche mittlere Lehrangebot je Wissenschaftlerstelle, so erhält man die Wissenschaftlerstellen pro Studierendem. Das mittlere Lehrangebot ergibt sich aus dem Quotienten Summe der Deputatsstunden (gemäß Normstellenstruktur)/Stellenzahl (wie in den Grunddaten unter „Lehrangebot“ erläutert).
- Die Wissenschaftlerstellen pro Studierendem sind aber auch noch nicht der adäquate Umrechnungsfaktor – man braucht die Beziehung zwischen Professorenstellen und Studierenden, nicht alle Wissenschaftler insgesamt. Daher ist ein weiterer Rechenschritt erforderlich: Zunächst werden die wiss. Mitarbeiter je Pro-

fessorenstelle angeführt. Die Rechenoperation Wissenschaftler/Studierende dividiert durch (1+ wiss. Mitarbeiter/Professorenstelle) ergibt den Umrechnungsfaktor Professoren/Studierende, mit dem man den professorenbezogenen KNW auf die Basis Studierender umrechnen kann.

- Ausgewiesen wird nun aber – aufgrund der Ableitung aus dem CNW - der KNW für das gesamte Studium. Den KNW pro Studierendem für ein Jahr erhält man durch Division der Werte durch die clusterbezogene Regelstudienzeit.
- Der nachfrageabhängige KNW pro Studierendem wird mit der Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit multipliziert; daraus ergibt sich der nachfrageabhängige Teil des Grund- bzw. Vergleichsbudgets. Teilzeitstudierende gehen anteilig ein.

(4) Ermittlung der Anteile je Hochschule

Nach Zusammenführung von nachfrageabhängigem und nachfrageunabhängigem Grundbudgetanteil ergibt sich das vergleichbare Grundbudget je Hochschule und im Verhältnis zu den anderen Einrichtungen der jeweilige relative Anteil am zu verteilenden Gesamtbudget.

Berücksichtigung Bachelor/Master:

Bachelor-/Master-Studiengänge sind über die Studierendenzahlen in das Modell integriert und werden analog der Diplom-Studiengänge behandelt (einheitliche Regelstudienzeit pro Cluster, um Verzerrungen durch unterschiedliche Studiendauern zu vermeiden). Im Sinne dieser analogen Behandlung werden sie auch nicht in die CNW-Durchschnittsbildung aufgenommen; es wird davon ausgegangen, dass über die entsprechenden Diplomstudiengänge die analogen CNW bereits enthalten sind. Dieses vereinfachende Verfahren ist solange tragbar, bis die Mehrzahl der Studierenden BA/MA-Studiengänge nutzt oder der Zuschnitt der BA/MA-Studiengänge in größerem Umfang nicht mehr den Diplom-Studiengängen vergleichbar ist. Bei den CNW könnte dann z.B. dem Vorschlag der BTUC gefolgt werden, die unterschiedlichen Studiendauern bei Diplom vs. BA/MA per Gewichtungsfaktoren zu korrigieren. Im Augenblick würde eine solche Operation aber marginale Effekte verursachen.

Berücksichtigung besonderer Studienformen:

Nicht hinter jedem Studierenden stehen dieselben Kosten; u.a. hängt das damit zusammen, dass sich die Gesamt-SWS unterscheiden. Soweit die Kostendifferenzen vom Fach abhängen, ist dies über die CNW und die Clusterbildung berücksichtigt. Es gibt aber auch Unterschiede innerhalb von Fächern: bei berufsbegleitendem Studium, Online-, Fern- sowie Erweiterungs-/Zusatz-/Ergänzungsstudiengängen sind die SWS und damit die Kosten reduziert. Für diese Studierenden werden daher folgende Gewichtungen verwendet:

- Berufsbegleitendes Studium: 85%,
- Online-Studiengang Medieninformatik: 10%,
- Fernstudium: in verschiedenen Studiengängen zwischen 15% und 26%,
- Erweiterungs-/Ergänzungsstudiengänge: 50%,

- Zusatzstudium: 25%.

Berechnet werden diese Gewichtungen aus der Relation von den SWS des besonderen Studiums (bzw. den Präsenzzeiten) zu den SWS des korrespondierenden Präsenzstudiums.

Die „Studierenden ohne Abschluss“ betreffen alle Hochschulen in ähnlicher Weise, sind quantitativ von geringem Umfang und in Bezug auf die Verweildauer nicht valide erfassbar. Daher wird auf eine Einbeziehung im KNW-Modell verzichtet. Eine Berücksichtigung erfolgt im Leistungsteil über die ausländischen Studierenden.

3.2. Sondertatbestände

Im Rahmen der Grundzuweisung an die Hochschulen in Brandenburg sollen Sondertatbestände (STB) außerhalb einer formelgebundenen Finanzierung berücksichtigt werden. Sie werden als „Vorab“ von der per Formel zu verteilenden Finanzmasse abgezogen und den Hochschulen pauschal zugewiesen. Die Sondertatbestände müssen sowohl aus dem Hochschulprofil als auch aus staatlichen Zielen begründbar sein. Sie sollten eine relevante finanzielle Größenordnung aufweisen.

Als Ziel wird verfolgt, die Zahl der Sondertatbestände möglichst begrenzt zu halten. Dennoch gibt es Sachverhalte, die eine dauerhafte pauschale Finanzierung erfordern.

Die STB und die entsprechenden Finanzvolumina sollen von den Hochschulen vorgeschlagen werden. Sie werden dann mit dem MWFK ausgehandelt. Die STB können ggf. mit zeitlichen Befristungen und/oder vereinbarten ergänzenden Maßnahmen gekoppelt werden (Bsp.: bei einer Sonderzuweisung für Standortzersplitterung könnte eine Zusammenlegung gefordert und der STB auf einen festgelegten Zeitraum begrenzt werden, bis diese Zusammenlegung vollzogen ist). Die vorgeschlagenen und bilateral verhandelten STB sollten in zukünftigen Verhandlungen – vor der abschließenden Gewährung – vom MWFK gebündelt allen Hochschulen vorgelegt und diskutiert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass eine Gleichbehandlung aller Hochschulen vorliegt. Nach dieser gemeinsamen Abschlussrunde darf es keine Nachmeldungen von STB mehr geben.

Als STB sollen nur Sachverhalte anerkannt werden, die zu einem der vier folgenden Typen gehören:

- **Typ 1:** Es liegt eine zufällige Ausgangssituation vor, in der die Hochschulen ungleiche Ausgangsbedingungen haben. Die Zufallssituationen haben finanzielle Konsequenzen und führen zu besonderen Kosten, die über parametergesteuerte Modelle nicht abbildbar sind und die zwischen den Hochschulen ungleich verteilt sind.
- **Typ 2:** Die Hochschulen übernehmen Sonderaufgaben. Diese müssen unvermeidbare Kosten verursachen, die fixen Charakter haben (also unabhängig vom Ausmaß der Aufgabenübernahme in Forschung und Lehre anfallen) und sich nicht proportional zu aufgabenbezogenen Messgrößen wie Studierende in der

Regelstudienzeit verhalten (und damit nicht über die aufgabenbezogenen Indikatoren abbildbar sind). Die Sonderaufgaben sind für die Hochschulen profilbildend.

- **Typ 3:** Die Hochschulen erbringen besondere Leistungen für die anderen Hochschulen, das Land oder andere Dritte. Für diese Leistungen werden keine direkten Entgelte bezahlt. Längerfristig könnte in diesem Bereich statt mit STB auch mit Verrechnungspreisen und Marktmechanismen gearbeitet werden.
- **Typ 4:** Die Prozesse in den Hochschulen weisen Besonderheiten auf, die über für alle Hochschulen gültige Normwerte nicht abbildbar sind. So erfordern beispielsweise bestimmte Großanlagen besondere Fixkosten bzw. Betriebs- und Unterhaltskosten, die von Umfang und Begründung auch aus den fächerspezifischen KNW herausfallen.

Die für die Einführungsphase anerkannten STB finden sich unter Punkt 4. in der **Anlage 3**. Außer Typ 4 wurden in allen Kategorien STB vereinbart.

3.3. Leistungsteil

Grundidee:

Die Finanzierung kann nicht rein aufgabenorientiert erfolgen. Um auf ein ausreichendes Gesamtbudget zu kommen, müssen die Hochschulen auch Leistungen erbringen. D.h. hier geht es nicht um das Volumen der Aufgabenübernahme, sondern um bestimmte Lenkungsziele, deren Erreichungsgrad finanziell belohnt wird. Dabei sollen sowohl die bisherigen Leistungen, also der erreichte Stand, als auch zukünftige Leistungsänderungen belohnt bzw. sanktioniert werden.

Erfasste Leistungen:

Im Mittelvergabemodell wird ein allgemeiner Grundbestand an Leistungsindikatoren verwendet, der die wesentlichen Leistungsziele aus staatlicher Sicht repräsentiert. Folgende Ziele (und abgeleitete Indikatoren) sind im Modell enthalten:

- **Ergebnisorientierung in der Lehre; Studierende zum Abschluss führen.** Im KNW-Modell wurde die Zahl der Studierenden in der RSZ honoriert – im Leistungsteil wird der komplementäre Anreiz gesetzt, diese Studierenden in möglichst kurzer Zeit zu einem erfolgreichen Abschluss des Studiums zu führen. Der verwendete Indikator ist die Zahl der **Absolventen**.
- **Forschungserfolg; Einwerbung von zusätzlichen Mitteln.** Es soll ein Anreiz für hohe Forschungsleistung gegeben werden. Gleichzeitig wird der wirtschaftliche Erfolg von Forschung in Form von Drittmitteln einbezogen. Der Indikator sind also die **Drittmittel**.
- **Erfolg in der Nachwuchsförderung.** Der entsprechende Indikator ist die Zahl der **Promotionen**. Die Promotionen sind auch ein ergänzender Indikator für die

Forschungsaktivität. An diesem Indikator partizipieren die Fachhochschulen über die kooperativen Promotionen.

- **Internationalisierung.** Ein wesentliches Ziel für die Hochschulen ist es, in Lehre und Forschung, d.h. allen Prozessen der Leistungserstellung, internationaler zu werden. Der Maßstab dafür ist der internationale **Austausch**, sowohl in Bezug auf Studierende als auch Wissenschaftler. Als Indikator steht bisher die **Zahl der ausländischen Studierenden** fest, weitere werden von den Hochschulen noch vorgeschlagen.
- **Chancengleichheit** zwischen Frau und Mann. Indikator sind **Frauenanzahlen** auf verschiedenen Stufen der wissenschaftlichen Karriere (unter Berücksichtigung des sogenannten Kaskadenprinzips).

Als weiteres Ziel soll die Förderung der Leistungen in der Weiterbildung gelten. Dafür wird aber zunächst kein eigener Indikator vorgesehen, weil zum einen die Weiterbildungsstudierenden im KNW-Modell erfasst sind und sich zudem Weiterbildungseinahmen zu großen Teilen in den Drittmitteln niederschlagen.

Umgang mit hochschulspezifischen Leistungskriterien:

In der Ursprungsversion des Mittelvergabemodells war die Idee enthalten, im Leistungsteil individuelle Indikatoren einzubeziehen, die nur für einzelne Hochschulen zutreffen. Angesichts der Heterogenität der Hochschulen in Brandenburg könnte man so spezielle Leistungen integrieren, die dem jeweiligen Profil der Hochschule entsprechen. Zunächst wurde eine Operationalisierung in Form eines Leistungsindex geplant: Jede Hochschule bestimmt einen Leistungsindex aus eigenen Indikatoren mit eigener Gewichtung, dieser Index wird für alle in der ersten Periode auf 1 normiert. In Folgeperioden führen die Veränderungen gegenüber der eigenen Leistung des Vorjahres für die Hochschulen zu Gewinnen und Verlusten.

Im weiteren Verlauf der Arbeiten wurden noch Alternativen diskutiert, z.B. eine Messung des Erreichungsgrades vereinbarter Werte oder die Bildung der Relation zwischen Profilindikator einer Hochschule und dem Landesdurchschnitt für diesen Indikator.

Alle Alternativen wurden letztlich aus folgenden Gründen verworfen:

- Die Komplexität und der Messaufwand des Modells wurden als zu hoch betrachtet.
- Die von den Hochschulen vorgeschlagenen Profilindikatoren wiesen keine zu großen Unterschiede auf und waren zu großen Teilen auch durch die obigen Standardindikatoren abgedeckt.
- Die Zuverlässigkeit der Messung sehr spezifischer Indikatoren wurde in Frage gestellt.
- Diskretionäre Entscheidungen über Profile sollen ganz klar bei der Zielvereinbarung und damit an einer einzigen Stelle im Modell verortet sein; das Modell soll dadurch stringenter werden.
- Die zu erwartenden Wirkungen einzelner Indikatoren stimmten nicht mit den intendierten Effekten überein; z.B. wurde der Effekt der Profilindizes, die unter-

schiedlichen Leistungsniveaus in der Ausgangssituation nicht abzubilden und symbolisch stets auf Veränderung angelegt zu sein, nicht gewünscht.

Damit fiel die Entscheidung, die direkte finanzielle Förderung der Profilbildung der Hochschulen auf die Zielvereinbarung zu konzentrieren bzw. den hochschulinternen Prozessen zu überlassen. Zielbereiche wie Internationalisierung können bei Verzicht auf einen Profiteil nicht mit individuellen Teilzielgewichtungen versehen werden; es entsteht die Erfordernis, sich auf Indikatoren zu einigen, die unterschiedliche individuelle Aktivitäten einfangen.

Leistungen der HFF:

Es wird anerkannt, dass die Leistungen von Kunsthochschulen mit denen der anderen Hochschulen nur teilweise vergleichbar sind. Der Verzicht auf individuelle Profilindikatoren bedeutet für die HFF, dass die Besonderheiten von Kunsthochschulen in die Standardindikatoren integriert werden müssen.

Die Vergleichbarkeit ist für Absolventen und Chancengleichheit auf jeden Fall gegeben. Bei der Internationalisierung wird keine praktikable Möglichkeit gesehen, Besonderheiten einzubeziehen. Bei den anderen Indikatoren soll folgendermaßen verfahren werden:

- Beim Promotionsindikator sollen promotionsäquivalente, mehrjährige künstlerische Entwicklungsvorhaben angerechnet werden.
- Der Drittmittelindikator wird neutralisiert, indem für die HFF die Drittmittel aus dem landesweiten Durchschnitt pro Professur multipliziert mit den vorhandenen Professuren fiktiv angesetzt werden. Dieser Ansatz ist nur eine vorläufige Zusage; im Rahmen von Zielvereinbarungen ist im Gegenzug der Nachweis zu erbringen, dass sich die HFF bei den Drittmitteln in Richtung des angesetzten Wertes bewegt.

Operationalisierung der Indikatoren:

Für alle bisher operationalisierten Indikatoren werden die Daten des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik (LDS) verwendet.

- ***Absolventen:*** Zahl der Absolventen im 1. Fach gemäß amtlicher Statistik. Da es um Leistungsprämien für den Abschluss eines Studiums und nicht um Kostenerstattungen geht, erfolgt keine Fächerdifferenzierung. Bachelor und Master werden jeweils als eigenständige Abschlüsse gezählt.
- ***Drittmittel:*** Drittmitteleinnahmen gemäß amtlicher Statistik. Die einheitliche Auslegung, welche Einnahmen zu den Drittmitteln zählen sollen, beruht auf dem gemeinsamen Vorschlag der Hochschulkanzler. Es erfolgt keine Fächergewichtung.
- ***Promotionen:*** Abgeschlossene Promotionen gemäß amtlicher Statistik.
- ***Chancengleichheit:*** Zahl der Studienanfängerinnen (Studentinnen im ersten Hochschulsesemester, amtliche Statistik), Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen, Zahl der Professorinnen.

Noch nicht abschließend behandelt ist die Operationalisierung der **Internationalisierung**: Konsens ist, dass sowohl bei Studierenden als auch beim wissenschaftlichen Personal der incoming- und der outgoing-Aspekt berücksichtigt werden sollen. Als verlässliche Daten liegen dazu für die Vergangenheit nur die LDS-Zahlen der ausländischen Studierenden vor. Daher soll im ersten Schritt dieser Indikator eingesetzt werden. Für die weiteren Dimensionen des internationalen Austauschs legen die Hochschulen in Zusammenarbeit mit den akademischen Auslandsämtern einen eindeutig validierbaren und für alle Hochschulen einheitlich anwendbaren Vorschlag vor. Da diese Daten kaum retrospektiv erhoben werden können, sollen die entsprechenden Messgrößen zukünftig in den Internationalisierungsteil einfließen; das Gewicht der ausländischen Studierenden verringert sich entsprechend. Bisher liegen zur zukünftigen Gestaltung der Internationalisierung folgende Überlegungen vor:

- Outgoing-Studierende umfassen alle Programmstudenten ab einem Auslandsaufenthalt von 3 Monaten (EU-Berichterstattung, DAAD-Statistik, bilaterale Verträge) und alle Auslandspraktika (ebenfalls ab 3 Monate Aufenthalt).
- Incoming-Studierende entsprechen den ausländischen Studierenden nach LDS-Statistik.
- Outgoing-Wissenschaftler werden als Personen gezählt und über die Dienstreiseanträge erfasst.
- Incoming-Wissenschaftler werden ebenfalls über die Personenzahl erfasst.

Auf der Basis dieser Überlegungen sollen Anfang 2003 die letzten Operationalisierungsfragen geklärt und mit der Sammlung der Daten begonnen werden. Sollten valide Daten erhebbare sein, könnte der Indikator 2006 voll eingeführt werden.

Alle Indikatoren werden als Mengengrößen konzipiert. Dadurch entsteht ein konsistentes und transparentes Leistungsmodell. Zudem werden die Größenunterschiede zwischen Hochschulen adäquat berücksichtigt. Würde man anstelle der Absolutwerte z.B. Ausländeranteile messen, würde bei identischen Anteilen für eine sehr kleine und eine sehr große Hochschule für beide dieselbe Zuweisung resultieren.

Auf eine Gewichtung der Indikatoren wird verzichtet; gleiche Chancen zur Realisierung von hoher Leistung besteht durch die Kombination der Indikatoren. Kostenbezogene Gewichtungen sind ebenfalls nicht enthalten, da die Kostenerstattung über die Grundfinanzierung läuft; hier geht es um verhaltenssteuernde Anreize.

Berechnungsmethode:

Die Anteile der Indikatoren am Leistungsteil werden per normativer Entscheidung festgelegt. Die Entscheidung orientiert sich an der Wichtigkeit der Ziele aus Sicht des Staates und der Hochschulen. Aus diesen Anteilen werden "Finanztöpfe" ermittelt, die jeweils nach einem der Indikatoren verteilt werden. Die Werte für einen Indikator werden über alle Hochschulen addiert; die Anteile der Hochschule an der Indikatorwertsumme werden ermittelt. Entsprechend diesen Anteilen erfolgt die Ausschüttung aus dem „Topf“. Werden beispielsweise an einer Hochschule 10 Prozent der Absolventen in Brandenburg ausgebildet, so erhält sie 10 Prozent aus dem für den Absolventenindikator reservierten Topf.

Die Gesamtzuweisung im Leistungsteil errechnet sich aus der Summe der Ausschüttungen einer Hochschule aus den vorhandenen Töpfen.

Gewichtung der Töpfe:

Für die Gewichtung zwischen den Leistungskriterien wird vorgeschlagen:

- Absolventen sollen als komplementäres Element zu den Studierenden in der RSZ ein großes Gewicht erhalten (**40%**).
- Drittmittel und Promotionen als forschungsorientierte Indikatoren sollen insgesamt dieselbe Größenordnung erreichen (**30% und 10%**). Bei den Drittmitteln sind Elemente der Weiterbildung mit enthalten. Die hohe Gewichtung von Drittmitteln (und Absolventen) entspricht auch politischen Zielsetzungen.
- Promotionen, Internationalisierung und Chancengleichheit werden gleichgewichtet (**je 10%**). Damit haben die Hochschulen gleiche Möglichkeiten, sich in verschiedenen Leistungsbereichen zu spezialisieren.

Der Gewichtung gelingt es damit, politische Prioritäten, Gleichheit der Möglichkeit sowie Gleichgewichtung von Forschung und Lehre zu einer austarierten Balance zu bringen.

3.4. Strukturpool, Zielvereinbarungen

Grundidee:

Um die positiven Wechselwirkungen von Formel und Zielvereinbarung zu nutzen, wird die Mittelvergabe per Zielvereinbarung aus einem Strukturpool als Modellelement aufgenommen. Beim Strukturpool sollen Mittel aus verschiedenen Quellen zusammengeführt werden: Er soll sowohl zentrale Mittel des MWFK enthalten (v.a. TG 60) als auch einen bestimmten Prozentsatz aus dem Modell zur Vergabe der Hochschulbudgets einbringen. Damit wird die innovations- und profilorientierte Zielvereinbarung nicht nur zum Instrument einer Zusatzfinanzierung, sondern genauso wie die leistungsbezogene Finanzierung ein systematisches und logisch gleichrangiges Modellelement. Sie soll eine permanente innere Erneuerung der Hochschulen befördern.

Größenordnung:

Wird der Strukturpool aus den Hochschulhaushalten gespeist, entsteht für die einzelne Hochschule Unsicherheit, ob sie mit ihren Profilierungsideen im Wettbewerb erfolgreich ist; die Verteilung aus dem Pool kann je nach Zielqualität sehr asymmetrisch sein. Damit besteht die Möglichkeit, dass finanzielle Spielräume, die ohnehin sehr begrenzt sind, noch enger werden. Im Gegenzug besteht aber auch die Chance, aus dem Strukturpool mehr Mittel zu erhalten als „eingespeist“ wurden.

Die Unsicherheit soll in der Anfangsphase dadurch aufgefangen werden, dass das (zusätzlich zur TG 60 und den anderen Zentralmitteln) einbezogene Mittelvolumen

nicht zu groß angesetzt wird. Andererseits soll das Volumen aber so groß sein, dass über Zielvereinbarungen in hinreichendem Maße Profile der Hochschulen abgebildet werden können. Spezifische, profilbezogene Leistungen der Hochschulen sollen wesentlicher Gegenstand der Zielvereinbarungen sein. Aus dieser Abwägung resultiert zunächst ein Budgetanteil von **2 Prozent**.

Grundkonditionen und –regeln:

Für die Zielvereinbarungen sollen die folgenden verbindlichen Grundregeln und Konditionen gelten:

- Die Zielvereinbarungen sollten in einem **zeitlich dichten**, für alle Hochschulen **parallelen** Prozess erarbeitet werden. Es gibt keine einzelnen Pilothochschulen, sondern das Instrument wird sofort für alle Hochschulen eingesetzt.
- Die Laufzeit der Zielvereinbarungen soll **3 Jahre** betragen. Dieser Zeithorizont bezieht sich auf die Leistungen von Staat und Hochschulen (inkl. der zugesagten Gelder), die finanziellen Beiträge des Staates stehen aber unter Haushaltsvorbehalt.
- Die Zielvereinbarungen zielen nicht darauf, die gesamten Aktivitäten und Ziele einer Hochschule umfassend abzubilden. Sie beschränken sich auf das „**delta**“: Was soll in der Vereinbarungsperiode strukturell verändert und neu angegangen werden? Welche selektiven Prioritäten werden gesetzt? Die Vereinbarungen beziehen sich damit auf konkrete Vorhaben / Entwicklungsprojekte. Sie entsprechen aber nicht der klassischen Projektförderung: Diese würde implizieren, dass eine Hochschule ihre bisherige Arbeit weiterführt und ergänzend ein Projekt beantragt, das ihr Tätigkeitsspektrum ausweitet. Bei den in der Zielvereinbarung festgelegten Vorhaben handelt es sich dagegen nicht um Zusatzprojekte, sondern um eine **innere Erneuerung** der Hochschule, d.h. eine laufende Verbesserung der Hochschulprozesse (abgeleitet aus den strategischen Zielen und der Stärken-Schwächen-Analyse der Hochschule).
- Zielvereinbarungen müssen die **Autonomie** der Hochschulen gewährleisten. Sie können keine staatlichen Zielvorgaben festsetzen; die Ausarbeitung der Inhalte muss von den Hochschulen kommen.
- Die **Leistungen und Gegenleistungen**, die in den Zielvereinbarungen verabredet werden, müssen in direktem Sachbezug zueinander stehen. Die staatlichen Leistungen müssen nicht nur finanzieller Art sein; es sollte auch immaterielle Unterstützung einbezogen werden (z.B. Delegation staatlicher Genehmigungsvorbehalte).
- Im Sinne der Partnerschaft sollten Staat und MWFK ein **Vorschlagsrecht** für Entwicklungsfelder haben; der Normalfall sollte aber ein Vorschlag von Hochschuleseite sein (ein staatlich vorgegebenes Entwicklungsfeld ist beispielsweise die Schaffung von Studienplätzen aus TG60). Ein beiderseitiges Vorschlagsrecht setzt voraus, dass der Abschluss von Zielvereinbarungen freiwillig ist. Kommt keine Zielvereinbarung zustande, erhält die betreffende Hochschule keine Mittel aus dem Strukturfonds.

- Die Planungen und Zielsysteme beider Seiten (**Entwicklungs- und Strukturpläne der Hochschulen; Rahmenplanung des MWFK**, die im Gegenstromprinzip ausgehend von den Zielen der Hochschulen erarbeitet wird) sind ein zentraler Input für die Vereinbarungen; sie sollten daher für alle Beteiligten transparent sein. Ein wesentlicher Bestandteil des Vereinbarungsprozesses muss eine **Stärken-Schwächen-Analyse** der Hochschule sein, aus der die prioritären Ziele abgeleitet werden.
- Die **Gegenstände** der Zielvereinbarungen sind **offen**: Möglich sind alle „Produkte“ der Hochschulen (Lehre, Forschung, Dienstleistung), aber auch Vereinbarungen im Managementbereich oder für andere relevante Aspekte im Hochschulkontext (Internationalität, „community service“ etc.). Die Zielvereinbarungen können dabei auch komplementär zum Formelmodell wirken: Wenn z.B. die Studierendenzahl einer Hochschule gering ist, können Innovationsvorhaben vereinbart und vorfinanziert werden, die Abhilfe schaffen. Dies impliziert, dass bei den Zielvereinbarungen auch Indikatoren eine Rolle spielen können, die sich bereits im Grund- und Leistungsbudget niederschlagen (allerdings prospektiv im Sinne einer Vorfinanzierung und nicht ex post).
- Eine **vorhabenbezogene Finanzierung** führt zu diskretionären staatlichen Entscheidungen. Da die Erfolgsmessungen sehr heterogen sein werden, muss dem MWFK zwangsläufig ein Ermessensspielraum zukommen, in welchem Maße unterschiedliche Entwicklungen mit staatlichen Mitteln gefördert werden. D.h. es muss an dieser Stelle auf jeden Fall von der Automatisierungslogik der Formelmechanismen abgewichen werden. Beide Seiten müssen sich auf Entscheidungen mit Ermessensspielräumen einlassen.

Damit die staatlichen Entscheidungen jedoch legitimiert und akzeptiert werden, ist „**Prozessfairness**“ erforderlich. Grundvoraussetzung für diese Fairness ist Transparenz: Die Entscheidungskriterien und –motive des MWFK müssen im Zielvereinbarungsprozess offengelegt werden (so wie dies z.B. in der Vergangenheit auch mit der TG 60 gemacht wurde). So könnte zusammen mit der Formulierung staatlicher Ziele festgelegt werden, welche generellen Kriterien angelegt werden (z.B.: Übereinstimmung mit staatlichen Zielen, Übereinstimmung mit Profil der Hochschule, Innovationsgrad, etc.). Entscheidend ist die **Nachvollziehbarkeit** der Entscheidung, die sich aus einer Vielzahl von Prozessmerkmalen ergibt: Nachvollziehbarkeit resultiert aus der Fundierung über eine Stärken-Schwächen-Analyse und aus der Verwendung eines einheitlichen Rasters für die Vereinbarungstexte. Sie sollte zudem dadurch gefördert werden, dass die vereinbarten Vorhaben eine ähnliche Größenordnung aufweisen (keine Mammutprojekte, aber auch keine kleinteiligen Veränderungen). Die Nachvollziehbarkeit sollte dadurch auf den Prüfstand gestellt werden, dass vor Abschluss der Zielvereinbarungen die Entwürfe auf einem Workshop mit allen Hochschulen diskutiert werden.

- Belohnungen und Sanktionen sollen sich sowohl an der **Zielverfolgung** als auch an der **Zielerreichung** ausrichten. Belohnt man nur Zielverfolgung, erzeugt dies Anreize zur taktischen Übertreibung der erreichbaren Ziele. Belohnt man hingegen nur die Zielerreichung, wäre es für die Hochschulen rational, möglichst „weiche“ Ziele anzustreben und in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit zu

untertreiben. Beides würde Zielvereinbarungen unwirksam machen. Erst wenn Zielverfolgung und –erreichung gleichzeitig einfließen, besteht die richtige Balance im Anreizsystem. Es lohnt sich dann, Ziele anspruchsvoll, aber realistisch zu formulieren und auch zu erreichen.

Konkret soll dieses Prinzip folgendermaßen verankert werden: (1) Es erfolgt eine Vorfinanzierung von Strukturwandel-/Profilierungsaktivitäten (Zielverfolgung). Mittel werden für die erforderlichen Aktivitäten bereitgestellt. Das Ausmaß der Mittel wird dadurch bestimmt, wie anspruchsvoll die Entwicklungsziele sind (und nicht alleine durch die Kosten). (2) Die Zielerreichung ist in folgender Hinsicht relevant: Es verschlechtern sich in der nächsten Zielvereinbarungsrunde die Chancen auf finanzielle Förderung aus dem Strukturfonds, wenn in der vorangegangenen Runde die vereinbarten Ziele seitens der Hochschule nicht erreicht wurden. Die Reputation der betreffenden Hochschule sinkt, die Zuteilungen aus dem Strukturpool vermindern sich. Es gibt eine klare staatliche Ansage, dass Misserfolge diskutiert werden und ggf. die zukünftigen Finanzierungschancen vermindern.

- Ziele sollen über **ergebnisbezogene Messgrößen** prüfbar gemacht werden. D.h. die Zielvereinbarungen müssen die angestrebten Resultate beschreiben; dabei kann es sich um quantifizierte Messgrößen, aber auch um das Eintreten bestimmter Zustände in bestimmten Zeiträumen handeln. Die Ziele müssen so operationalisiert werden, dass sie eindeutig prüfbar sind.
- Zu unterscheiden sind verschiedene **Zielebenen**: Es gibt abstrakte Globalziele (z.B. Internationalisierung), konkrete Ergebnisziele (z.B. 20% mehr Ausländer) und Maßnahmen (Drucken von Werbebroschüren o.ä.). Maßnahmen zur Erreichung von Zielen können in Zielvereinbarungen aufgenommen werden, um die Ziele plausibel zu machen oder kurzfristig die Anstrengungen der Hochschulen zur Erreichung der Ziele nachzuweisen bzw. die Kosten von Strukturveränderungen abzuschätzen. Maßnahmen dürfen aber kein Erfolgsmaßstab sein. Zielvereinbarungen dürfen keinesfalls zum Instrument zur Prüfung der ordnungsgemäßen Durchführung von Maßnahmen werden; dann würde man die alte Inputsteuerung wieder beleben. Über Maßnahmen erfolgt keine Diskussion mit dem Staat; ihre Planung und Gestaltung ist ausschließlich Sache der Hochschulen. Bei Maßnahmen müssen kurzfristige Veränderungen durch die Hochschulen möglich sein, über die lediglich berichtet wird.
- Das MWFK muss vor Beginn des Zielvereinbarungsprozesses festlegen, welches **Finanzvolumen** für Zielvereinbarungen zur Verfügung steht und aus welchen Mitteln es gespeist wird. In Frage kommen Mittel aus dem Landeszuschuss, die als Prozentsatz auf KNW- und Leistungsteil obendrauf kommen, die Mittel der TG 60 und HBFK-Mittel in Verbindung mit den Investitionen. Aber auch weitere staatliche Zentraltöpfe könnten hinzu kommen.
- Die geschlossenen Zielvereinbarungen sind vom MWFK gebündelt zu **veröffentlichen**, z.B. im Internet.
- Zu klären ist noch, wer die **Verhandlungen führen** soll. Auf Seite der Hochschule liegt die Verantwortlichkeit primär beim Präsidium; dieses kann ggf. auch andere Akteure einschalten (und muss intern auch die Fachbereiche bei der Generierung

der Inhalte und der Umsetzung der Vereinbarungen einschalten). Auf MWFK-Seite ist noch zu bestimmen, wer Ansprechpartner sein soll. Wichtig ist, dass jede Hochschule einen klaren Ansprechpartner hat. MWFK-interne Abstimmungsprozesse müssen intern laufen, d.h. es sollten nicht unterschiedliche Rückkoppelungen aus verschiedenen Abteilungen / Referaten bei den Hochschulen ankommen.

Prozessablauf:

Die vorgesehenen **Schritte der ersten Zielvereinbarungsrunde** sind:

1. Vereinbarung von Konditionen, Prozessablauf und Raster in der AG Mittelvergabe (**Februar 2003**).
2. MWFK und Hochschulen sollten Ziele und Strategien formulieren, die den Zielvereinbarungen zugrunde liegen. Die individuellen Ziele der jeweiligen Hochschule sind die Basis für die Strukturentwicklung – alle Inhalte der Zielvereinbarung müssen auf hochschulspezifische Profilbildung ausgerichtet sein. Gleichzeitig liegen aber auch übergreifende staatliche Ziele vor, die die Priorisierung der Vorschläge der Hochschulen beeinflussen (es sollte aber keine Zielvereinbarung Hamburger Prägung geschlossen werden, bei der die staatlich gesetzten Zielgrößen den Abschnitten der Zielvereinbarungen entsprechen und damit durch die Gliederung die inhaltliche Initiative der Hochschulen einschränken). Auch die übergreifenden staatlichen Ziele müssen von Anfang an bekannt sein. Dass beide Seiten gegenseitig ihre strategische Planung offenbaren, trägt zu einem partnerschaftlichen Verhältnis bei. Bei den Zielen und Strategien sollte auf Vorarbeiten zurückgegriffen werden: Basis für die Hochschulprofile sind die Entwicklungspläne. Für die staatlichen Ziele gab es bereits eine Vorlage in der AG Mittelvergabe. Die Darstellung der staatlichen Strategie sollte ergänzt werden um einen Kriterienkatalog, nach dem das MWFK die Zielvereinbarungsvorschläge beurteilen will (**März 2003**).
3. Das MWFK fordert die Hochschulen auf, in einem bestimmten Zeitraum einen ersten inhaltlichen Entwurf für die Zielvereinbarungen schriftlich aufzustellen. Dafür wird ein „Raster“ vorgegeben, d.h. eine Art Formular, in das die Inhalte eingefügt werden sollen. Dadurch werden methodische Standards gesetzt und bestimmte Kapitel einer Zielvereinbarung vorgeschrieben. Für solche Raster gibt es in Deutschland verfehlte Konzepte, z.B. auf staatlicher Ebene in Niedersachsen (dort liegt eine umfangreiche „Abhakliste“ mit staatlichen Detailvorgaben vor). Ein gutes Beispiel wäre das an der Ruhr-Universität Bochum intern verwendete Raster (das die richtigen Grundideen aufweist und an die Verhältnisse auf staatlicher Ebene und die speziellen Zielsetzungen im Rahmen der Strukturentwicklungskomponente anzupassen wäre). (**März 2003**)
4. Die Hochschulen erarbeiten einen schriftlichen Entwurf, der die Basis für die weitere Verhandlung darstellt. Damit liegt das Initiativrecht für die inhaltliche Ausfüllung klar bei den Hochschulen. Durch die schriftliche Formulierung diskutiert man im Schritt 7 nicht „ins Blaue“. Die Entwurfserstellung ist ein interner Prozess, an dem die Fachbereiche beteiligt werden sollten (denn von dort müssen die inhaltlichen Ideen kommen). (**bis Juli 2003**)

5. Im MWFK erfolgt eine Gesamtschau der Vorschläge der Hochschulen und eine Analyse nach den vorher festgelegten Kriterien. Der Vergleich der Entwürfe macht erfahrungsgemäß deutlich, ob eine Zielvereinbarung eine echte Anstrengung/Innovation beinhaltet oder nur Selbstverständlichkeiten formuliert. Im letzten Fall wird das MWFK die Verhandlung mit besonderer Intensität führen – allein schon deswegen, weil bei Publizität der Zielvereinbarungen eine „peinliche“ Zielvereinbarung für alle Seiten aufgrund der Öffentlichkeitswirkung problematisch wäre. **(bis September 2003)**
6. Ggf. wird bereits jetzt eine Rückkoppelungsrunde der ersten Vorschläge an alle Hochschulen realisiert, damit bei den Hochschulen ein symmetrischer Informationsstand hergestellt wird und die Entwürfe vergleichend diskutiert werden können (z.B. im Hinblick auf die Größendimensionen der vereinbarten Vorhaben). **(Oktober 2003)**
7. Es findet ein Zielvereinbarungsgespräch mit jeder Hochschule statt. Im Vordergrund stehen der Dialog unter Partnern, die Diskussion über Ziele und Strategien und die Einschätzung der formulierten Inhalte. Je nach Qualität der Entwürfe kann die Verhandlungsintensität unterschiedlich sein (von ausführlichen, mehrmaligen Gesprächen bis zu sofortigem Akzeptieren des Erstentwurfs; auch die beteiligten Akteure können entsprechend variieren, z.B. wurde in NRW in Problemfällen die Staatssekretärs-Ebene eingeschaltet). **(bis November 2003)**
8. Die jeweilige Hochschule überarbeitet den Zielvereinbarungs-Entwurf und es erfolgt eine Endabstimmung mit dem MWFK. **(bis Dezember 2003)**
9. Die Zielvereinbarungen werden in der zwischen einzelner Hochschule und MWFK abgestimmten Version vor Unterschrift in einem Workshop mit allen beteiligten Hochschulen diskutiert. Dies führt zu einer Art peer review der Zielvereinbarungen und sichert die Qualität. An der TU München hat es sich beispielsweise bewährt, alle internen Zielvereinbarungen zwischen Leitung und Fakultät in der erweiterten Hochschulleitung (Präsidium+Dekane) vorzulegen und zu diskutieren. Ein analoges Vorgehen empfiehlt sich auf staatlicher Ebene. Ggf. werden im Anschluss an diesen Workshop nochmals kleinere Veränderungen und Endabstimmungen bei den Vereinbarungstexten vorgenommen. **(Dezember 2003)**
10. Die Zielvereinbarungen werden mit der Unterschrift beider Partner abgeschlossen und veröffentlicht. **(Dezember 2003)** Die Mittelzuweisung erfolgt. Die Hochschulen müssen die vereinbarten Dinge nach innen umsetzen. Naheliegender erscheint, auch intern dafür Zielvereinbarungen (oder Instrumente mit analoger Wirkung) einzusetzen.
11. Die Ergebnisse der ersten Pilotrunde sollten mit allen Hochschulen rückgekoppelt und diskutiert werden. Die Erfahrungen werden ausgewertet und in Verbesserungen der Abläufe und Regelungen umgesetzt. **(bis April 2004)**
12. Es werden in vereinbarten Intervallen Berichte abgeliefert und ggf. in finanzielle Anreize / Sanktionen umgesetzt.

Raster:

Für die Zielvereinbarungen soll ein für alle Hochschulen einheitliches Raster angewandt werden, um eine formale Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Das Raster soll u.a. bewirken, dass Zielvereinbarungen einheitliche Detaillierungsgrade aufweisen. Das für Brandenburg konzipierte Raster ist in **Anlage 2** dargestellt.

4. Übergreifende Gestaltungsfragen

Einige Gestaltungsfragen sind für das Gesamtmodell, also für alle Bausteine von Bedeutung. Diese Fragen werden im Folgenden thematisiert.

4.1. Mehrjahresdurchschnitte

Die Frage, ob bei den Indikatoren eine Durchschnittsbildung über mehrere Jahre erfolgen sollte, ist eine Abwägungsentscheidung: Durchschnittsbildung bewirkt einerseits eine Glättung der Mittelvergabe und verhindert, dass kurzfristige Zufallsschwankungen auf die Finanzen durchschlagen; andererseits reduziert diese Glättung die finanziellen Anreizeffekte und die Dynamik des Modells. Unter Abwägung dieser Aspekte wird folgende Regelung vorgesehen:

- Für die Indikatoren sollen **grundsätzlich 2-Jahres-Durchschnitte** berechnet werden.
- Erste Ausnahme sind die **Professorenstellen**, bei denen die Schwankungen marginal sind. Hier erfolgt keine Durchschnittsbildung, sondern es werden ausschließlich die **Vorjahresdaten** aus dem Haushaltsplan verwendet.
- Zweite Ausnahme sind die **Drittmiteleinahmen**, für die aufgrund hoher Zufallsschwankungen ein **3-jähriger Durchschnitt** gebildet wird.

4.2. Gewichtungen

Die Gewichtungen müssen sich nach politischen Werturteilen richten (wie bereits für die Gewichtung des nachfrageunabhängigen und –abhängigen Teils des KNW-Modells und die Gewichtung der Leistungsindikatoren ausgeführt):

- In welchem Umfang soll bedarfsorientiert finanziert werden bzw. in welchem Umfang muss man sich durch Leistung die Finanzausstattung „verdienen“?
- Wie stark soll Strukturentwicklungs- und Innovationsförderung betrieben werden?

Als Gewichtungen werden für den Start in 2004/05 **78** Prozent Grundfinanzierung (einschl. Sondertatbestände) und **20** Prozent Leistungsteil vorgesehen. Der Strukturpool wird zunächst mit **2** Prozent gespeist.

4.3. Aggregation der Modellbausteine

Die dargestellten Modellelemente müssen über ein Rechenverfahren so aggregiert werden, dass die Gesamtsumme der Hochschulhaushalte ermittelt werden kann. Vorgeschlagen wird:

- Das Grundbudget der Hochschule wird durch die Summe aus KNW-Ergebnis und STB ermittelt. Diese Größe stellt eine MWFK-interne Informationsgrundlage zur Ermittlung der Relationen dar.
- Feste Prozentsätze des verfügbaren Haushalts sind für Leistungsteil und Strukturpool vorgesehen.
- Die Haushaltsverhandlung vollzieht sich auf Basis des Modells; d.h. das MdF erkennt die aus dem Modell resultierenden Budgetanteile für die Haushaltsaufstellung an. Das Modell wird somit als Verteilungsmodell eingesetzt; das tatsächliche Haushaltsvolumen resultiert aus der politischen Aushandlung und nicht aus einem Bemessungsverfahren.
- Wenn das Gesamtbudget bekannt ist, lässt sich nach Abzug von STB, Profilteil und Strukturpoolmitteln vom verfügbaren Budget das nach KNW-Modell zu verteilende Budget berechnen.

Die Summe aus STB, KNW-Ergebnis, Ausschüttungen aus den Leistungstöpfen und per Zielvereinbarung verteilten Mitteln pro Hochschule ergibt das errechnete Zuweisungsvolumen, das insgesamt mit dem verfügbaren Haushaltsvolumen übereinstimmt und bezogen auf die einzelne Hochschule ggf. noch zu korrigieren ist (s. folgendes Kapitel).

4.4. Kappungsmechanismen

Für die Kappung untragbarer finanzieller Effekte des Gesamtmodells (in Relation zum Status Quo) gibt es prinzipiell zwei **Verfahren**: Entweder das Modell wird schrittweise eingeführt und zunächst nur auf einen Teil des Haushalts angewandt oder das Modell wird sofort voll eingeführt, die Effekte werden aber gedämpft bzw. an einer bestimmten Grenze gekappt.

Hier soll der zweiten Variante der Vorzug gegeben werden. Dadurch werden die Gesamteffekte des Modells von vorne herein transparent und kalkulierbar; sie werden nur nicht sofort voll wirksam.

Innerhalb dieser Variante bieten sich wiederum zwei Alternativen an: Entweder Verluste größer als X % werden genau bei diesem Prozentsatz gekappt; der daraus entstehende Mittelbedarf wird proportional auf die anderen Hochschulen verteilt. Oder es wird ein Dämpfungsfaktor auf die Umverteilungen angewandt, der dazu führt, dass die Hochschule mit den größten Verlusten genau den festgelegten Verlustprozentsatz erreicht. Als vorteilhaft wird die **Dämpfung** betrachtet, da die finanzielle Rangordnung der Hochschulen erhalten bleibt.

Als Grenze wird für 2004 **1,25 Prozent** des Haushalts angesetzt, für 2005 **1,5 Prozent**.

4.5. Handhabung Doppelhaushalt

In Brandenburg wurden bisher Doppelhaushalte aufgestellt. Es stellt sich die Frage, ob bei der Haushaltsaufstellung bereits die Mittelverteilung für beide Jahre festgelegt werden soll. Es könnte aber wünschenswert sein, die Verteilungsparameter jährlich wirken zu lassen, um direktere Anreizeffekte zu erzeugen. Dafür haushaltstechnisch eine zentrale Reserve bei MWFK zu bilden wird als nicht praktikabel betrachtet. Insofern kann es nur mit Umsetzungen zwischen den Hochschulhaushalten abgewickelt werden.

Für die Einführung in 2004 stellt sich allerdings die Frage nicht, da 2004 ein einjähriger Haushalt erstellt wird. Ob es danach wieder Doppelhaushalte geben wird, ist noch offen.

4.6. Zukünftige Anpassungen

Grundsätzlich ist es für ein Modell der staatlichen Mittelvergabe wichtig, dass die Regelungen stabil und verlässlich bleiben und keine permanenten Anpassungen der Modellkonstruktion vorgenommen werden. Dennoch ist es – gerade in der Einführungsphase – wichtig, die Möglichkeit zu Anpassungen zu schaffen und ggf. Modellteile nachzujustieren. An einigen Stellen wurde bereits jetzt Weiterentwicklungsbedarf zu späterem Zeitpunkt festgestellt. Die Zeithorizonte für die Prüfaufträge sind angegeben; zumeist soll eine Überprüfung im Jahre 2004 mit Blick auf die Haushaltsaufstellung 2006/07 erfolgen. Bisher diskutierte Aspekte zukünftiger Anpassung sind:

- Eine Überprüfung und Fortschreibung der im KNW-Modell verwendeten **Normwerte**. Einige der Normwerte beruhen auf dem bis 2001 gültigen Hochschulentwicklungsplan. Es ist permanente Aufgabe der staatlichen Seite, diese Planung fortzuführen. Dazu gehört auch die Entwicklung eines Normwert-basierten Ansatzes für die weichen Personalkosten (Überprüfung in 2004).
- Zukünftige **Entwicklungen der Hochschullandschaft** müssen in das Modell eingearbeitet werden. Insbesondere sind die oben erwähnten Anpassungen bei stärkerem Vordringen der Bachelor- und Masterausbildung vorzunehmen. Außerdem müssen die W-Besoldung und die Juniorprofessoren in das Modell integriert werden (lässt sich in das KNW-Modell einbauen). Die zeitliche Einordnung hängt von der Schnelligkeit der Entwicklungen ab.
- Zukünftige, derzeit nicht absehbare **politische Entscheidungen** müssen in das Modell eingehen können. Wenn beispielsweise die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Entwicklung der Fachhochschulen neu aufgegriffen würden, könnten daraus resultierende Veränderungen z.B. bei der Ausstattung mit wissenschaftlichem Personal problemlos im Modell durch Änderung der Normwerte abgebildet werden. Das genannte Beispiel für die Fachhochschulen soll 2004 mit auf der Agenda stehen.
- Auch **Veränderungen bestimmter Grundbedingungen** könnten für das Modell eine Rolle spielen. Beispielsweise werden im Augenblick die Flächenkosten auf Studierende bzw. Professoren umgelegt. Das geschieht unter Annahme der

bisherigen Relationen der Flächen zu diesen Parametern. Sollte aber der Fall eintreten, dass eine starke Auseinanderentwicklung von Flächen und Studierenden/Professoren stattfindet, sind ggf. Werte im Modell neu zu justieren. Dies kann auch für andere Aspekte gelten (zeitlich je nach Auftreten).

- **Neue Informationsinstrumente** können für die Überprüfung von Parameterwerten genutzt werden. Beispielsweise wurde oben erwähnt, dass Ergebnisse der KLR zur Überprüfung der Sachmittelgewichtung im KNW-Modell verwendbar sein könnten (zeitlich je nach Entwicklungsstand der KLR).
- Das Modell kann an einigen Stellen noch **verfeinert** werden. Z.B. sind weitere Ausdifferenzierungen im Leistungsteil zu prüfen (z.B. Berücksichtigung von relativen Größen / Anteilen als Gewichtungsfaktoren, Frage der kostenorientierten Gewichtung von Absolventen – alles in 2004 zu prüfen).
- Weitere feste, inhaltliche Prüfaufträge stehen bereits fest: Eine Erneuerung der Vereinbarungen über die **Sondertatbestände**, die Voll-Integration des Internationalisierungsindikators, die Analyse der Notwendigkeit eines pauschalen **Sockelbetrags** (für alle Hochschulen in gleicher Höhe) und die Prüfung der Eignung der Präsenzzeiten zur Aufwandsabschätzung bei **Fern- und Onlinestudiengängen** (mit einer entsprechenden Überprüfung des CNW). Alle Prüfungen sollen in 2004 erfolgen.
- Bei der Überprüfung der Sondertatbestände sollten folgende Aspekte auf jeden Fall betrachtet werden: Die Integration von **Funktionsstellen, Lehrkräften für besondere Aufgaben und Interdisziplinären Zentren** (eingebracht von der Universität Potsdam); die Berücksichtigung der besonderen Kosten der **Internationalität** an der Viadrina. Die Hochschulen stehen in Bezug auf diese Sachverhalte auf dem Standpunkt, entsprechende Kosten seien vorhanden, sollen aber im Augenblick noch nicht finanziell untersetzt werden.
- Soweit möglich, sollten in 2004 auch die **Anpassungen der Hochschulen an das Modell** ermittelt werden: Sind die Leistungen gestiegen? Sind die Studierendenzahlen gestiegen? Sind in Studiengängen so viele Studierende aufgenommen worden, dass Qualitätseinbußen zu befürchten sind? Aus den Effekten des Modells lassen sich ggf. Rückschlüsse auf notwendige Veränderungen ableiten. Es ist allerdings methodisch äußerst schwierig, solche Effekte zu bestimmen.

Es sollte nach kooperativen Verfahren zwischen Hochschulen und Staat gesucht werden, mit denen Anpassungen vorgeschlagen und entschieden werden. Beispielsweise könnte die aktuell arbeitende Arbeitsgruppe fallweise wieder eingesetzt werden. Auch könnte der Sachverstand von externen Experten eingeholt werden, die an der Modellentwicklung nicht beteiligt waren. Für die Sondertatbestände ist das oben beschriebenen Verfahren anzuwenden.

4.7. Modellrechnungen

Man muss sich bewusst sein, dass Modellrechnungen grundsätzlich nur eingeschränkt aussagefähig sind: Sie basieren auf Indikatorwerten, die in der alten Modellwelt zustande gekommen sind. Das Ziel des neuen Modells ist es aber gerade, Leistungsanreize auszulösen und höhere Aufgabenübernahme zu bewirken – in welchem Ausmaß die Hochschulen dabei erfolgreich sein werden, lässt sich nicht abbilden. Die tatsächlichen finanziellen Effekte nach Modelleinführung sind also nicht bestimmbar. Würde z.B. die BTU stärker als die anderen Hochschulen Studierenden- und Drittmittelzahlen steigern, dann würde sich ihr Verlust verringern. Dies ist in Sensitivitätstests mit angenommenen Verhaltensänderungen der Hochschulen darstellbar.

Für die Gelder aus dem Strukturpool wurde in den bisherigen Rechnungen eine Gleichverteilung angenommen. Dies ist eine Rechenhypothese, die ausdrücken soll, dass jede Hochschule unabhängig von der Größe die gleichen Chancen auf Mittel aus dem Pool hat. Damit soll aber keinesfalls gesagt werden, dass tatsächlich eine Gleichverteilung erfolgt. Angesichts der Höhe des Strukturpools von 2 Prozent hat die Darstellung eine gewisse verzerrende Wirkung, da tatsächlich möglicherweise erheblich abweichende Aufteilungen auftreten werden. Es gibt aber keine plausible Alternative der Darstellung.

ANLAGE 1

Leitlinien für die Neuordnung der staatlichen Mittelvergabe an die Hochschulen in Brandenburg

1. **Totalmodell:** Das Modell der Mittelvergabe ist darauf ausgerichtet, den gesamten Globalhaushalt zu „erklären“. Der Modellansatz erfasst also 100 Prozent der Budgets der Hochschulen und impliziert einen Ausstieg aus der Fortschreibung und status quo-Orientierung von Haushalten. Das bedeutet natürlich nicht, dass der gesamte Haushalt in eine Formel gegossen und daraus errechnet wird; auch Zielvereinbarungen und pauschale Zuweisungen spielen eine wichtige Rolle.
2. **Ziele:** Mit dem Modell der Mittelverteilung werden folgende Ziele angestrebt: (1) stabile Grundfinanzierung, (2) Berücksichtigung übernommener Aufgaben, (3) Leistungsorientierung, d.h. gezielte Verhaltenssteuerung durch Anreize (unter Berücksichtigung staatlicher Ziele), (4) Profilbildung der Hochschule, (5) Innovationsförderung/Förderung der Strukturentwicklung, (6) Nachfragesteuerung, (7) Erklärung des Haushalts / Transparenz der Mittelvergabe, (8) Wettbewerb zwischen den Hochschulen. Die Ziele sind unten in einer Tabelle genauer erläutert.

Ein übergeordnetes Ziel ist die Qualität in Bezug auf alle Leistungen der Hochschule. Das bedeutet im Bereich der Lehre, dass im Sinne eines Qualitätsstudiums kein beliebig hohes „Überlaufen“ von Studiengängen anzustreben ist.

3. **Zielkombinationen, Beurteilungskriterien für Modellvorschläge:** Alle acht Ziele sollen sich im Mittelverteilungsmodell wiederfinden, denn nur eine Kombination sorgt für einen ausgewogenen Gesamteffekt des Modells. Würde eines der Ziele ausgeblendet, würde ein Totalmodell der Budgetzuweisung wichtige Funktionen vernachlässigen. Wird z.B. die Grundfinanzierung ins Zentrum gestellt, kommen die Leistungsorientierung und der Wettbewerb zu kurz. Wird ausschließlich leistungs- und aufgabenbezogen finanziert, ist die Anforderung der Stabilität verletzt. Stehen KNW-Teil und Leistungsbelohnung im Vordergrund, kommen – da beide eher rückwärtsgewandt sind – der Blick nach vorne und die Innovationsorientierung bzw. Strukturentwicklung zu kurz. Die Beispiele zeigen: Die ausgewogene Berücksichtigung der Zielgrößen ist als Prüfstein zur Beurteilung konkreter Modellvorschläge heranzuziehen. Damit besteht eine normative Basis für alle konkreten Modellvorschläge und -entwicklungen.
4. **Profilbildung:** Das Ziel der Profilbildung der Hochschulen hat im Zielkatalog eine übergeordnete Funktion. Die Hochschullandschaft Brandenburgs ist von großer Heterogenität der Hochschulen gekennzeichnet. In allen Bereichen des Finanzierungsmodell werden daher Hochschulspezifika und individuelle Profile berücksichtigt. Dies gilt auch für unterschiedliche Fächerstrukturen. Die Heterogenität soll als Chance genutzt werden, deutlich wahrnehmbare Profile der Hochschulen weiter zu stärken; die Mittelverteilung unterstützt dies, indem Profilbildung mit finanziellen Anreizen honoriert wird.

Daraus ergeben sich Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Instrumente eines Finanzverteilungsmodells: Insbesondere sind Zielvereinbarungen geeignet, die Spielräume zur Profilbildung zu erhöhen, nicht nur durch finanzielle Unterstützung sondern auch durch vereinfachte staatliche Genehmigung profilrelevanter Entwicklungen an Hochschulen (bzw. durch Delegation der Genehmigung an die Hochschule). Auch solche immateriellen Leistungen des Staates sind geeignete Gegenstände von Zielvereinbarungen.

Profilbildung darf nicht so verstanden werden, dass sie keine Kooperation zwischen Hochschulen zulässt. An geeigneten Stellen Kooperation aufzubauen, kann mit zum Gegenstand von Zielvereinbarungen werden und eine systematische Ergänzung zum Wettbewerb durch deutlich unterscheidbare Profile darstellen.

5. **Strategische Planung:** Für Profilbildung und an staatlichen Zielen ausgerichtete Leistungsorientierung ist es erforderlich, eine strategische Planung und Zielformulierung von Staat und Hochschulen zugrunde zu legen. Voraussetzung für die Mittelverteilung ist damit die explizite Formulierung der Ziele und Strategien beider Seiten. Beide Seiten müssen die Möglichkeit haben, sich auf die Strategien und Positionen des Partners einzurichten. Die beidseitige Zieltransparenz ist ein Ausdruck von Partnerschaft und Symmetrie und damit die Basis für Zielvereinbarungen. Es muss deutlich werden, welche Werturteile hinter den Zuweisungskriterien stehen. Zu diesem Zweck ist beispielsweise das abstrakte Ziel der „Landesinteressen“ durch eine Benennung staatlicher Globalziele zu konkretisieren.

6. **Mehr-Komponenten-Modell:** Während die Profilbildung, die transparente Erklärung und der Wettbewerb Querschnittsziele über alle Bereiche des Finanzierungsmodells sind, lassen sich die anderen Ziele klar bestimmten Modellbausteinen zuordnen. D.h. die Mittelverteilung setzt sich aus einer aufgabenbezogenen Grundzuweisung, einer leistungsbezogenen Finanzierung und einer Zuweisung für Strukturentwicklung zusammen. Die Nachfragesteuerung ist bei der aufgabenbezogenen Finanzierung einzuordnen (es ist also die Aufgabe der Befriedigung der Nachfrage nach Angeboten der Hochschule enthalten, die sich insbesondere im Prinzip „Geld folgt Studierenden“ manifestiert). Die Mittelvergabe soll dementsprechend nur über ein Mehr-Komponenten-Modell mit folgendem Aufbau erfolgen:

Grundzuweisung	Leistungsbezogene Zuweisung	Zuweisung für Strukturentwicklung
----------------	-----------------------------	-----------------------------------

7. **Modellanforderungen:** Damit ein Mittelvergabemodell funktionieren und die Ziele erreichen kann, sind bestimmte Anforderungen zu stellen: (1) Das Modell muss transparent und nachvollziehbar sein. D.h. der Komplexität von Formeln sollten Grenzen gesetzt werden; die Anreizsysteme sollten klare Botschaften vermitteln. Die Transparenzanforderung gilt auch für Zielvereinbarungen; daher sind diese

zu veröffentlichen. (2) Das Modell darf keine Detailsteuerung des Staates beinhalten (insbesondere im Bereich der Zielvereinbarungen besteht die Gefahr). Der Staat soll konsequent den ordnungspolitischen Ansatz der Rahmen- und Anreizsetzung anstelle des Eingriffs in Einzelentscheidungen verfolgen. (3) Das Modell muss ex post-Steuerung und Vorfinanzierung kombinieren. Einerseits sind Leistungen ex post zu belohnen, andererseits müssen Innovationen vorfinanziert werden. (4) Das Mittelvergabemodell muss so „grob“ formuliert sein, dass die Hochschulen nicht zu einer internen 1:1-Umsetzung gezwungen sind, sondern Spielräume bei der Umsetzung in interne Verteilungsmechanismen haben. (5) Einerseits ist eine Orientierung an Kennziffern und eine Automatisierung der Mittelvergabe anzustreben, denn sie sichert Hochschulautonomie und minimiert den Aushandlungsaufwand. Andererseits muss es aber auch Raum für Verhandlungen und Dialog geben. Beides muss in ausgewogener Weise im Finanzierungsmodell berücksichtigt werden. Damit wird z.B. auch möglich, dass bei negativer Entwicklung der Kennziffern Entwicklungen eingeleitet werden, um dem entgegen zu steuern.

8. **Instrumente:** Als Instrumente der Mittelvergabe kommen Pauschalzuweisungen, Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen in Frage. Alle drei Instrumente sind einzusetzen; nur die Kombination ermöglicht eine ausgewogene Verfolgung der genannten Ziele. Die Instrumente erfahren im Mehr-Komponenten-Modell eine klare und eindeutige Rollenzuweisung.

9. **Gestaltung von Zielvereinbarungen:** Die Gestaltung der in 8. genannten Instrumente muss den in 7. dargestellten Anforderungen Rechnung tragen. Daraus resultiert für die Zielvereinbarungen u.a.: (1) Zielvereinbarungen sollen ein Dialog- und Verabredungselement beinhalten, bei dem es stärker um individuelle und qualitative Festlegungen zur Strukturentwicklung und die Diskussionskultur zwischen Staat und Hochschule geht. (2) Zielvereinbarungen erfordern ein Gegenstromverfahren zwischen Staat und Hochschule: Die Initiativrechte im Zielvereinbarungsprozess (z.B. Vorschlagsrechte für Inhalte) müssen klar zwischen den Partnern verteilt sein. In Bezug auf einen profilorientierten Index bedeutet dies: Das Ministerium legt entsprechend der staatlichen Ziele den Rahmen für einen Index fest, die Hochschulen machen konkrete Vorschläge für Indikatoren und Gewichtungen.

10. **Bemessung vs. Verteilung:** Das Finanzierungsmodell bestimmt nicht automatisch das zur Verteilung stehende Finanzvolumen, sondern baut auf diesem auf. Das parlamentarische Budgetrecht erfordert eine Festlegung des Gesamthaushalts per Entscheidung des Parlaments. Soweit die Mittelvergabe Rechenverfahren enthält, können diese so angelegt sein, dass sich die jeweiligen Anteile am Gesamtbudget ergeben.

Zusätzliche Mittel und Sicherung der bestehenden Verteilungspositionen sind jedoch keine Vorbedingungen für den Start in das neue Vergabemodell. Ein wettbewerbliches Finanzierungsmodell erzeugt Vorteile unabhängig von der Gesamtsumme aller Hochschulhaushalte.

11. **Ministerielle Zentralmittel:** Angesichts des Anliegens, ein Totalmodell der Mittelvergabe zu schaffen, stellt sich die Frage, ob und wie die Mittel einbezogen werden, die zentral vom Ministerium vergeben werden. Ziel sollte es sein, einen hinreichend ausgestatteten Mittelpool für Strukturentwicklung und Innovation zu schaffen (der mit dem Instrument der Zielvereinbarung verbunden werden sollte).

Auch die „Überlastmittel“ der TG 60 sollten in das Modell integriert werden. Die damit verbundenen Studienplätze und finanziellen Zusagen sollten in die Zielvereinbarungen aufgenommen werden.

12. **Hochschultypen:** Das Modell soll Universitäten und Fachhochschulen einbeziehen und für alle Hochschultypen nach denselben Prinzipien finanzieren. Dies schließt auch eine Flexibilität von Mitteln zwischen den Typen ein. Das Modell darf aber nicht normative Entscheidungen zugunsten der Stärkung bestimmter Hochschultypen hinter entsprechend gestalteten Rechenformeln verstecken und damit eine Scheinobjektivität erzeugen.

13. **Globalhaushalt:** Das Mittelvergabesystem wird für autonome Hochschulen entwickelt. Die Verfolgung von Zielen wie Profilierung oder Leistungsorientierung erfordert Finanzautonomie. Die Hochschulen brauchen die entsprechenden Spielräume, um auf das Anreizmodell überhaupt reagieren zu können (das gilt im übrigen auch im Zusammenhang mit staatlichen Genehmigungsvorbehalten, wie bereits in Punkt 4. ausgeführt wurde). Daher gilt das Ziel, mit der Reform der Mittelverteilung die Globalisierung der Hochschulhaushalte zu verbinden.

14. **Modellentwicklung:** Ein neues Mittelvergabemodell wird im Dialog und als kooperativer Prozess zwischen MWFK und allen Hochschulen entwickelt.

15. **Modellrechnungen:** Modellrechnungen werden erst nach einer Grundverständigung über die Modellkonstruktion realisiert. D.h. eine Einigung auf von allen als „fair“ betrachtete Verfahren erfolgt ohne Kenntnis der eigenen Verteilungsposition. Ergebnisse der Modellrechnungen erfordern ggf. Veränderungen / Anpassungen im Modell. Die Aussagefähigkeit der Modellrechnungen ist begrenzt; Modellrechnungen mit Formelmodellen kommen beispielsweise auf Basis von Daten zustande, die aus dem alten Modell resultieren. Damit können die im neuen Modell intendierten und ausgelösten Anreize nicht abgebildet werden. Die Relevanz von Modellrechnungen liegt statt dessen v.a. in Sensitivitätstests (z.B. wie reagiert das Modell auf angenommene Parameter- und Verhaltensänderungen?)

16. **Implementierung:** Die Einführung des Modells soll schrittweise erfolgen; dabei werden Vorkehrungen getroffen, die untragbare finanzielle Risiken für die Hochschulen und „ruinösen Wettbewerb“ vermeiden sowie finanzielle Ausschläge begrenzen (Kappungsgrenze für finanzielle Verluste; Abfederung der Umverteilungen aus dem neuen Verfahren der Grundfinanzierung). Es soll aber von vorne herein die Gesamtkonzeption des Modells im Blick bleiben und vermittelt werden. Die ersten Erfahrungen nach Einführung des Modells sind auszuwerten und müssen ggf. zu einer Nachjustierung der Modellmerkmale führen.
17. **Rolle der Leitlinien:** Die Leitlinien sind die gemeinsame und abgestimmte „Geschäftsgrundlage“ für die Mittelverteilung in Brandenburg. Sie sollen als vor dem Start in das neue Modell festgelegte „Spielregeln“ dafür sorgen, dass Staat und Hochschulen in die richtige Handhabung der Verfahren vertrauen können. Für die Zielvereinbarung sind in der Phase ihrer konkreten Ausgestaltung noch ergänzende Spielregeln zu formulieren.

Erläuterung der Ziele des Mittelvergabemodells

Ziel	Erläuterung
Stabilität, Grundfinanzierung	Im In- und Ausland setzt sich die Erkenntnis durch, dass Hochschulhaushalte nicht vollständig leistungsbezogen zugeteilt werden können. Die Entscheidung, eine Hochschule zu unterhalten, verursacht Fixkosten und erfordert eine von Leistungskriterien unabhängige, pauschale Grundfinanzierung. Um auf einer verlässlichen finanziellen Basis wirtschaften zu können, brauchen Hochschulen Stabilität ihrer Budgets. Eine Grundzuweisung kann allerdings mit der Festlegung bestimmter Rechte und Pflichten verbunden sein (z.B. Regeln für den Globalhaushalt, Berichtspflichten).
Wettbewerb	Die Mittelvergabe soll Wettbewerb zwischen den Hochschulen auslösen – um Studierende, um Forschungsleistung, um die Erreichung ihrer jeweiligen individuellen Ziele, etc. Erfolge in Bezug auf die eigenen und staatlichen Ziele sollen belohnt, Misserfolge sanktioniert und dadurch Anreize erzeugt werden.
Erklärung / Transparenz	Die Zuweisungskriterien sollen die Budgetvolumina „erklären“, d.h. transparent und im Ergebnis nachvollziehbar machen. Dadurch wird die Legitimationslücke geschlossen, die aus der Einführung von Globalhaushalten und dem Wegfall kameralistischer Legitimationslogik resultiert.
Profilbildung	Die Mittelvergabe soll erfolgreiche Profilierung belohnen und damit die Herausbildung von Profilen fördern. Durch Profile entwickeln Hochschulen ein unverwechselbares Leistungsangebot und versuchen, mit diesem Angebot und einem spezifischen Leistungsversprechen eine gute Ausgangsposition im Wettbewerb zu erreichen. Der Zielkatalog der unterschiedlichen Hochschulen in Brandenburg kann nicht völlig identisch sein; vielmehr geht es darum, die hochschulspezifischen strategischen Ziele herauszuarbeiten und in Anreizmodellen zu verankern. Dabei können auch unterschiedliche Beiträge zu staatlichen Globalzielen eine Rolle spielen (z.B. kann Internationalisierung in sehr unterschiedlicher Ausprägung in konkrete Ziele für einzelne Hochschulen umgesetzt werden).

Ziel	Erläuterung
Aufgabenorientierung	Der Staat verteilt einen Großteil seiner Mittel nach dem Ausmaß der übernommenen Aufgaben in Lehre und Forschung. Die Finanzmittel passen sich Veränderungen bei der Aufgabenübernahme an, z.B. in Bezug auf Studierendenzahlen.
Nachfragesteuerung	Die Aufgabenorientierung ist von der Nachfrageseite her zu erfassen. Aufgabenübernahme bedeutet, dass die Nachfrage nach den Angeboten der Hochschule in einem bestimmten Ausmaß befriedigt wird. Im Zentrum steht das Prinzip „Geld folgt Studierenden“; die Finanzmittel bilden die Nachfrage nach der Lehre über eine Zuweisung ab, die sich an Studierendenzahlen orientiert.
Leistungsanreize	Die Mittelvergabe soll Anreize im Hinblick auf staatliche Steuerungsziele setzen. Der Staat greift nicht in autonome Entscheidungen der Hochschulen ein. Vielmehr definiert er die finanziellen Konsequenzen der Entscheidungen; ein Verhalten entsprechend staatlichen Zielvorstellungen wird honoriert. Staatliche Ziele und Profilbildung, d.h. hochschulspezifische Erfolgsgrößen, schließen sich nicht aus – die staatliche Zielsetzung kann gerade in der Profilierung bestehen oder kann in den einzelnen Hochschulen sehr spezifisch umgesetzt werden.
Innovationsförderung	Die Mittelvergabe sollte Neuerungen finanziell belohnen und damit Anreize zur Innovation setzen sowie eine Vorfinanzierung von Innovationen ermöglichen. Erfolgskriterien sind dabei zukunftsgerichtet und nicht rückwärtsgewandt.

ANLAGE 2

Raster für die Zielvereinbarungen in Brandenburg

1. Präambel:

(das Folgende ist ein standardisierter Textvorschlag für eine Präambel)

Zielvereinbarungen sind ein neues Instrument der staatlichen Steuerung von Hochschulen. Dabei stehen Prinzipien wie Autonomie der Hochschule, partnerschaftliches Verhältnis und ergebnisbezogene Steuerung im Vordergrund. Zielvereinbarungen stimmen die strategischen Planungen der Hochschulen und des Landes aufeinander ab und sind damit ein Instrument zur Strukturentwicklung des Hochschulsektors in Brandenburg. Beide Partner übernehmen die verbindliche Verpflichtung für ihre in der Zielvereinbarung gemachten Zusagen. Die Verbindlichkeit beinhaltet keine rechtliche Bindung und steht unter Haushaltsvorbehalt.

Die Grundfinanzierung der Hochschulen erfolgt in Brandenburg über ein parametergestütztes Modell. Die Zielvereinbarungen, die demnach nicht auf Grundfinanzierung ausgerichtet sind, müssen somit nicht das Gesamtspektrum der Hochschultätigkeit enthalten. Sie beschränken sich vielmehr auf ausgewählte „Entwicklungsfelder“, die für Hochschule und Staat im Vereinbarungszeitraum höchste Priorität haben. Dabei handelt es sich um keine klassische Projektförderung in dem Sinne, dass zusätzlich zur bisherigen Tätigkeit der Hochschule zusätzliche Projekte gestartet werden. Vielmehr stehen die vereinbarten Vorhaben für eine innere Erneuerung der Hochschule, also für eine laufende Verbesserung der Hochschulprozesse.

Die Konditionen für den Zielvereinbarungsprozess sind in den „Leitlinien für den Abschluss von Zielvereinbarungen“ festgelegt. Die Leitlinien sind für beide Vereinbarungspartner verbindliche Basis. Weitere Grundlage für die Zielvereinbarungen sind die strategischen Planungen und Ziele von Staat und Hochschule X.

2. Hochschulprofil und Zielprioritäten:

Grundlage für das Profil der Hochschule X ist die im Entwicklungsplan festgehaltene strategische Planung. Für das Profil sind folgende Ziele kennzeichnend:

Ziel	Erläuterung
Die Hochschule X soll die aus dem Leitbild abgeleiteten Kernziele benennen, die ihr Profil markieren	Die Hochschule X soll die Relevanz des Ziels deutlich machen und das Ziel näher spezifizieren, ein Bezug zu Stärken und Schwächen der Hochschule ist herzustellen

Für den Zeitraum der Zielvereinbarung liegen folgende Zielprioritäten vor:

Ziel	Prioritätsgrad	Begründung für Prioritäten	Bezug zu staatlichen Zielen
<i>Ziel aus 2. übertragen</i>	<i>Einordnung des Ziels in eine Prioritätsskala (A,B,C)</i>	<i>Erläuterung, warum das Ziel für den Vereinbarungszeitraum unter A, B oder C eingeordnet wurde</i>	<i>Kurz ansprechen, ob und wie das Ziel zu staatlichen Zielen beiträgt (Voraussetzung: staatliche Ziele sind bekannt)</i>

3. Entwicklungsfelder:

Die Hochschule X wird im Vereinbarungszeitraum auf Basis der Zielprioritäten folgende Entwicklungsfelder bearbeiten:

Prioritäres Ziel	Entwicklungsfeld	Beschreibung des Entwicklungsfelds
<i>Ziel aus 3. übertragen</i>	<i>Benennung eines konkreten Vorhabens/Projekts, das zur Erreichung des Ziels beiträgt</i>	<i>Erläuterung, um was es in dem Vorhaben/Projekt geht</i>

Die Ziele im Entwicklungsfeld werden von der Hochschule X präzisiert und überprüfbar gemacht. Dazu werden folgende Schritte der Zielbildung in der Zielvereinbarung dokumentiert:

a. Die für X prioritären Entwicklungsfelder lassen sich in folgende Teilziele zerlegen:

-
(Benennung der Teilziele, die im Entwicklungsfeld erreicht werden sollen)

b. Die ausgewählten Teilziele lassen sich über folgende Indikatoren/Messgrößen/Prüfkriterien messen:

-
(Jedem Teilziel wird eine Messgröße zugeordnet; das muss nicht zwingend eine quantitative Größe sein, sondern kann auch das Eintreten eines bestimmten Zustandes oder die Einführung eines Prozesses sein)

c. Anhand der Indikatoren wird als Teil der grundlegenden Stärken-Schwächen-Analyse der Status Quo als Ausgangspunkt für die Zielvereinbarungen beschrieben (um einen Referenzpunkt zu erhalten, von dem aus die angestrebten Veränderungen beurteilbar werden). Für die Indikatoren und Prüfkriterien liegen folgende Ist-Werte vor:

-
(die Beschreibung des status quo soll sich nicht auf die Hochschule als Ganzes, sondern nur auf den Ausgangspunkt für die Entwicklungsfelder beziehen. Dadurch wird plausibel, ob die angestrebte Veränderung wichtig und anspruchsvoll ist oder nicht. Die Vereinbarungen werden durch eine Stärken-Schwächen-Analyse fundiert.)

4. Leistungen der Hochschule X:

X verpflichtet sich zu prüfbaren Leistungen in den ausgewählten Entwicklungsfeldern.

Entwicklungsfeld Y		
Teilziel	Angestrebter Zielwert	Meilensteine
Aus 3. übertragen	Gebündelte Darstellung der in 3. Abgeleiteten Zielwerte, Prüfgrößen	Festlegung von Zwischenzielen während der Laufzeit der Zielvereinbarungen, Festlegung von Zeithorizonten

(Die Tabelle stellt nur eine Übersicht und Zusammenfassung der Inhalte unter 3. Dar. Ggf. könnten die beiden Abschnitte auch zusammengeführt werden)

Die festgelegten Zielwerte und die Meilensteine sind Grundlage für das Controlling der Umsetzung der Zielvereinbarungen und damit für die Messung und Beurteilung des Erfolgs von X. Meilensteine entsprechen prüfbaren Zwischenschritten bzw. Zwischenergebnissen zu bestimmten Zeitpunkten während der Laufzeit der Zielvereinbarungen. Als ein gesondertes Entwicklungsfeld könnten auch die Maßnahmen im Rahmen der **TG 60** aufgelistet werden.

5. Geplante Umsetzung und Ressourcenbedarf:

Um die beschriebenen Ziele zu erreichen, plant die Hochschule X folgende Aktivitäten und Maßnahmen:

-
- (die geplanten Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, sind aufzulisten)

Die Durchführung der Maßnahmen ist nicht der Maßstab für den Erfolg; es können kurzfristig und flexibel Veränderungen vorgenommen werden.

Für die Umsetzung in den Entwicklungsfeldern sind folgende Ressourcen erforderlich:

-
- (Es soll ermittelt werden, welche Kosten die angestrebten Entwicklungen/Ziele verursachen. Die Kostenkalkulation ist die Basis für die staatliche Entscheidung über eine Kostenübernahme. Diese Entscheidung wird aber durch den Anspruch und das Ausmaß der definierten Ziele bestimmt)

Die Aufstellung des Mittelbedarfs dient nur der Kalkulation und impliziert keine Zweckbindung der staatlich zugewiesenen Gelder.

6. Leistungen des MWFK:

Zur Verfolgung der Ziele in den Entwicklungsfeldern unterstützt das MWFK die Hochschule X mit der Summe von Y € (ggf. aufgeschlüsselt nach Perioden und Entwicklungsfeldern). Werden die angestrebten Zielwerte verfehlt, so hat dies Auswirkungen auf die Verhandlungsposition der Hochschule in der nächsten Zielvereinbarungsrunde.

Darüber hinaus erbringt das MWFK folgende Leistungen zur Erreichung der vereinbarten Ziele:

Entwicklungsfeld	Teilziel	Beitrag/Leistung des MWFK
s.o.	s.o.	<i>Festlegung, was das MWFK außer Geld noch zur Erreichung der gemeinsamen Ziele beitragen kann (z.B. Delegation Befugnisse, Zusage Unterstützung ...)</i>

7. Planungen der Hochschule in Bezug auf die Parameter des Finanzierungsmodells und das Fächerprofil

Die Studierendenzahlen und die Personalzahlen sind Ergebnis des autonomen Handelns von Hochschulen und werden ex post im KNW-Modell finanziell unterlegt. Dennoch sollte die Hochschule X die tendenziell angestrebten Entwicklungen vorher bekanntgeben und mit dem MWFK verabreden. Das MWFK kann dadurch eine Koordinationsfunktion wahrnehmen (wenn z.B. alle Hochschulen gleichzeitig bestimmte Studienangebote auf- oder abbauen wollen). Die folgenden vereinbarten Werte dürfen aber keinesfalls von staatlicher Seite vorgegeben werden; die akademischen Angebote der Hochschule müssen stets dezentral geplant werden. Das MWFK beschränkt sich auf die nachgelagerte Koordination.

Die Hochschule X bietet im Vereinbarungszeitraum die folgenden Studiengänge an:

-
(das Fächerspektrum wird aufgelistet um daraus erkennen zu können, ob in Brandenburg insgesamt ein ausgewogenes Fächerspektrum zustande kommt)

Die Hochschule X verfügt über Studienangebote, die den Clustern Y,Z zuzuordnen sind. Die Hochschule plant die folgende Entwicklung in Bezug auf die angebotenen Studienplätze (im Vergleich zu den Ist-Zahlen):

-
(es soll deutlich werden, in welche Richtung sich die Kapazitäten in Brandenburg als Folge autonomen Handelns der Hochschule entwickeln. Ggf. fließen staatliche Koordinationsanliegen mit ein, z.B. die Eingrenzung von Mehrfachangeboten oder das Stoppen von Studierendenzuwächsen bei einem Studierendenzulauf, der Qualitätseinbußen befürchten lässt)

Die Hochschule X strebt folgende Zielzahlen (im Vergleich zu den Ist-Zahlen) in Bezug auf die Professuren an:

-
(Es soll dargestellt werden, wie die Entwicklung bei den Professorenzahlen aussehen soll)

8. Zeitplanung und Überprüfung

Die Laufzeit der Zielvereinbarung beträgt ab Datum des Abschlusses 3 Jahre. Die Hochschulen und das MWFK legen im Rahmen einer jährlichen Überprüfung den Stand der Umsetzung und Meilenstein-/ Zielerreichung dar. Dabei sind die erarbeiteten Messansätze zu verwenden. Innerhalb der Laufzeit erfolgt jährlich eine Bewertung/Diskussion der Vereinbarungen; dabei besteht die Möglichkeit zur jährlichen Anpassung der Ziele und Planungen bei veränderten Gegebenheiten. Dadurch ist die Implementierung von Elementen einer „rollenden“ Planung gewährleistet.

Datum, Unterschriften Ministerin und Hochschulleitung

