

**Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst**

**Evaluierung des Modellversuchs  
„Ergebnisorientierte Selbststeuerung“  
an der Technischen Universität Dresden**

**Anhang 2**

**GMO-Analysen**

Schlussfassung

15.05.2006



**GMO MANAGEMENT CONSULTING GMBH**  
HOMBERGER STRASSE 5      KÖNIGSSTRASSE 5  
40474 DÜSSELDORF      01097 DRESDEN  
TELEFON: 0211 / 49 70 10      TELEFON: 0351 / 8192.651  
FAX: 0211 / 49 70 129      FAX: 0351 / 8192.654  
E-MAIL: [info@gmo-mc.de](mailto:info@gmo-mc.de)



## Inhaltsverzeichnis

	Seite
I. Umsetzungsanalyse	1
1. Das Vorgehen	1
2. Der Leistungskatalog	2
2.1 Die Ressortvereinbarung	2
2.2 Die konkrete Umsetzung	3
3. Die Kosten- und Leistungsrechnung	6
3.1 Die Ressortvereinbarung	6
3.2 Die Kostenartenrechnung	6
3.3 Die Kostenstellenrechnung	10
3.3.1 Kostenstellengliederung	10
3.3.2 Kostenstellenzugang	12
3.3.3 Kostenstellenverrechnung	13
3.4 Die Kostenträgerrechnung	15
4. Das Berichtswesen	19
4.1 Die Ressortvereinbarung	19
4.2 Das Interne Berichtswesen	20
4.3 Das Externe Berichtswesen	24
5. Die Zielvereinbarungen	30
5.1 Die Ressortvereinbarung	30
5.2 Die konkrete Umsetzung	30
6. Die Haushaltsflexibilisierung	33
6.1 Die Ressortvereinbarung	33
6.2 Die konkrete Umsetzung	34
7. Die leistungsbezogene Mittelverteilung	36
7.1 Die Ressortvereinbarung	36
7.2 Die konkrete Umsetzung	36
II. Meinungsanalyse	39
1. Die Ausgangslage	39
2. Die Ziele	40
3. Der Geplante Ablauf	41
4. Der Tatsächliche Ablauf	41
4.1 Die Teilnehmer	41
4.2 Die Zeiten	43
4.3 Die Methoden	44
5. Die Ergebnisse	45
5.1 Die Stärken	45
5.2 Die Schwächen	50
5.3 Der Stärken-Schwächen-Vergleich	55
5.4 Die Hemmnisse	56
5.5 Die Einzelfragen	59
5.6 Die Verbesserungsvorschläge	60
6. Die Zusammenfassung	63



---

III.	Wirtschaftlichkeitsanalyse	66
1.	Das Vorgehen	66
2.	Die Umsetzungskosten	67
3.	Die Controllinganalyse	70
3.1	Erlöse	70
3.2	Studierende	74
3.3	Kosten	76
3.3.1	Gesamtkosten	76
3.3.2	Kosten Forschung	85
3.3.3	Kosten Lehre	88
3.4	Kostendeckungsgrad	92
4.	Die Bewertung	93
IV.	NSM-Benchmarkinganalyse	94
1.	Das Vorgehen	94
2.	Die Produktbildung	95
3.	Die Stundenrechnung	102
4.	Die Leistungsrechnung	105
5.	Die Kostenrechnung	108
5.1	Die Kostenartenrechnung	111
5.2	Die Kostenstellenrechnung	115
5.3	Die Kostenträgerrechnung	118
6.	Die Buchhaltung	122
7.	Das Controlling	125
8.	Die Planung/ Zielvereinbarung	135
9.	Die Budgetierung	140
V.	HSH-Benchmarkinganalyse	146
1.	Das Vorgehen	146
2.	Die Struktur des Hochschul-Handbuchs	147
3.	Die Produktbildung	148
4.	Die Stundenrechnung	153
5.	Die Leistungsrechnung	155
6.	Die Kostenrechnung	159
7.	Die Buchhaltung	165
8.	Das Controlling	165
9.	Die Planung/ Zielvereinbarung	169
10.	Die Budgetierung	170

---

VI.	Betriebswirtschaftliche Zielanalyse	172
1.	Das Vorgehen	172
2.	Die Einzelprofile	173
2.1	Die Hochschulvereinbarung	173
2.1.1	Die Ziele	173
2.1.2	Die Zielstruktur	175
2.2	Die Entwicklungsvereinbarung	176
2.2.1	Die Ziele	176
2.2.2	Die Zielstruktur	178
2.3	Das Mittelverteilungsmodell	179
2.3.1	Die Ziele	179
2.3.2	Die Zielstruktur	181
3.	Der Zielvergleich	181
3.1	Die Erlösziele	181
3.2	Die Investitionsziele	182
3.3	Die Personalziele	182
3.4	Die Geschäftsanfallziele	182
3.5	Die Kooperationsziele	184
3.6	Die Systemziele	185
3.7	Der Gesamtvergleich	186
VII.	Stellungnahme der TU Dresden zu den GMO-Analysen	190



## I. Umsetzungsanalyse

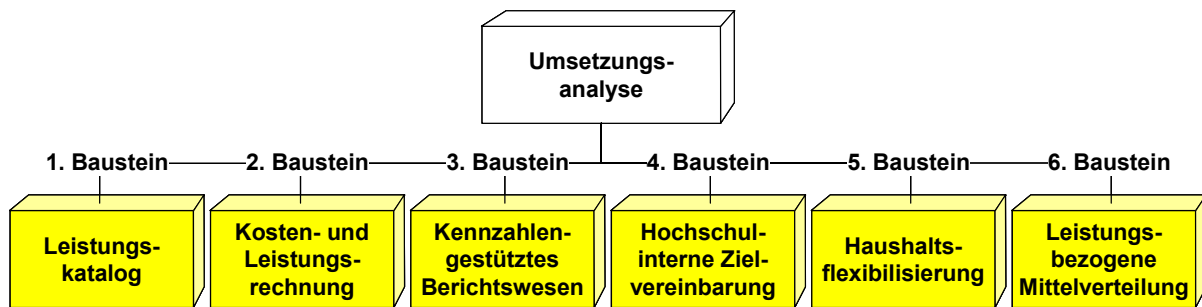
### 1. Das Vorgehen

Laut Projektplan vom 08.06.2005 ging es bei der „Umsetzungsanalyse“ um eine reine Bestandsaufnahme des Steuerungssystems der TU Dresden und zwar:

- Umsetzungsprozess
- Umsetzungsstand

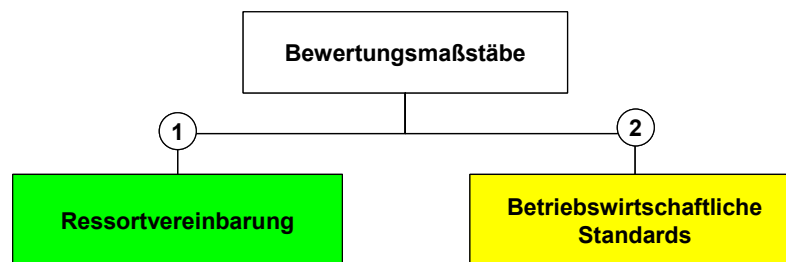
Dabei haben wir konsequent nach den maßgeblichen sechs Bausteinen des TU Systems gegliedert:

- |             |                                    |
|-------------|------------------------------------|
| 1. Baustein | Leistungskatalog                   |
| 2. Baustein | Kosten- und Leistungsrechnung      |
| 3. Baustein | Kennzahlengestütztes Berichtswesen |
| 4. Baustein | Hochschulinterne Zielvereinbarung  |
| 5. Baustein | Haushaltsflexibilisierung          |
| 6. Baustein | Leistungsbezogene Mittelverteilung |



Bei der Analyse haben wir zwei Bewertungsmaßstäbe angelegt:

- (1) Die Ressortvereinbarung zwischen SMWK und SMF
- (2) Die betriebswirtschaftlichen Standards



Konkret sind wir folgendermaßen vorgegangen:

- Zuerst haben wir die Forderungen der Ressortvereinbarungen benannt
- Anschließend wurde der Umsetzungsstand und der Umsetzungsprozess beschrieben und mit den Forderungen verglichen
- Schließlich wurden Erfüllungsgrad und etwaige Abweichungen von der Ressortvereinbarung bewertet
- Ergänzend wurden Abweichungen von den Standards betriebswirtschaftlicher Steuerung aufgezeigt

Die Umsetzungsanalyse steht unter folgenden sechs wichtigen Einschränkungen:

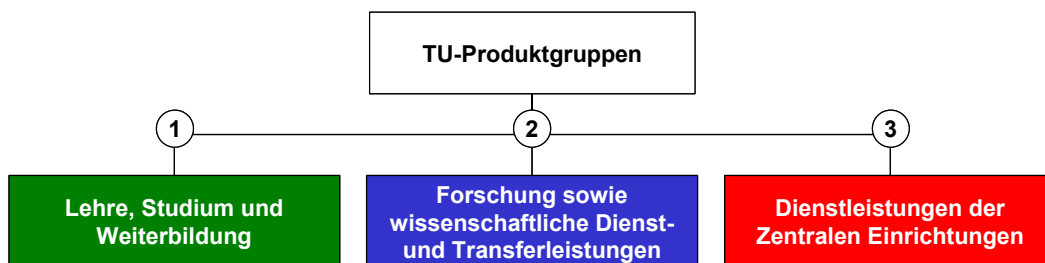
- (1) Es wurde nur auf TU-Ebene analysiert
- (2) Es wurde keine Analyse der Fakultäten und Professuren vorgenommen
- (3) Es existierte kein TU-Handbuch, sondern nur viele Einzeldokumente
- (4) Die Einzeldokumente waren nicht immer aktuell und überschneidungsfrei
- (5) Es gab nur Arbeitsgespräche mit Mitarbeitern der Verwaltung
- (6) Es gab nur einen Workshop mit Mitarbeitern der Fakultäten

## 2. Der Leistungskatalog

### 2.1 Die Ressortvereinbarung

Vier Forderungen zur „Produktgliederung“:

- (1) Drei „Produktgruppen“ unterscheiden:



„Wissenschaftliche Leistungen in Lehre und Forschung werden durch die ersten beiden Produktgruppen erfasst. Leistungen der Universitätsverwaltung und der Zentralen Betriebseinrichtungen werden durch die dritte Produktgruppe, Dienstleistungen der Zentralen Einrichtungen erfasst.“

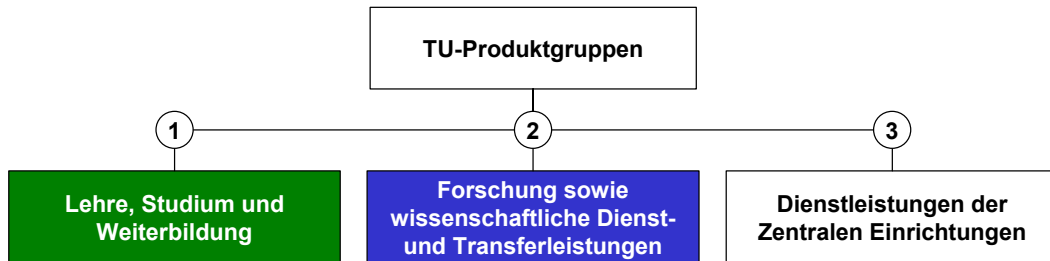
- (2) Die Produktgruppen mit Produktbeschreibungen und Leistungsindikatoren untersetzen
- (3) Eine vollständige Produktsystematik ausarbeiten
- (4) Den Produkthaushalt als erläuternde Anlage zum Kameralen Haushalt darstellen  
 „Der Produkthaushalt dient generell der Abbildung von Leistungszielen und dem dazu benötigten Budget. Er ist eine auf Basis von Leistungsgrößen zusammengefasste Darstellung von Verantwortungs- bzw. Budgetbereichen der TU Dresden.“

## 2.2 Die konkrete Umsetzung

### 1. Forderung: Drei „Produktgruppen“ unterscheiden

Teilweise erfüllt, mit einer Abweichung: Nicht drei, sondern zwei Produktgruppen:

- (1) Lehre, Studium und Weiterbildung
- (2) Forschung sowie wissenschaftliche Dienst- und Transferleistungen



Die beiden Gruppen „Lehre“ und „Forschung“ entsprechen den in der Ressortvereinbarung vorgesehenen Produktgruppen 1 und 2.

Entgegen der Ressortvereinbarung werden Dienstleistungen der Zentralen Einrichtungen und der Universitätsverwaltung nicht als Produktgruppe definiert. Statt dessen gibt es einen sog. 3. Leistungsbereich „Selbstverwaltung“; für Leistungen der Fakultäten, die sich nicht direkt „Lehre“ oder „Forschung“ zuordnen lassen.

### 2. Forderung: Die Produktgruppen mit Produktbeschreibungen und Leistungsindikatoren untersetzen

Teilweise erfüllt:

- Leistungsindikatoren definiert
- Aber keine Produktbeschreibungen

### 3. Forderung: Eine vollständige Produktsystematik ausarbeiten

Nicht erfüllt, mit 14 gravierenden Abweichungen:

1. Abweichung: **Kein zusammengefasster, systematischer, zentraler Produktkatalog**
2. Abweichung: **Kein einheitlicher Produktkatalog für:**
  - Geschäftsanfallerfassung
  - Kostenrechnung
  - Controlling
3. Abweichung: **17 verschiedene Leistungskataloge für 17 Fakultäten/Fachrichtungen**
4. Abweichung: **Keine Leistungskataloge für zwei Fakultäten:**
  - Informatik
  - Architektur
5. Abweichung: **Kein Leistungskatalog für Zentrale Einrichtungen**

6. Abweichung: **Kein Leistungskatalog für die Verwaltung**

7. Abweichung: **Leistungskatalog nicht mehr aktuell**

Vier Stände seit 1999:

- |    |                  |            |
|----|------------------|------------|
| 1. | Leistungskatalog | 1999/ 2000 |
| 2. | Leistungskatalog | 2000/ 2001 |
| 3. | Leistungskatalog | 2001/ 2002 |
| 4. | Leistungskatalog | 2003       |

Änderungen der Leistungsindikatoren wurden seit 2003 nicht mehr im Leistungskatalog aufgenommen

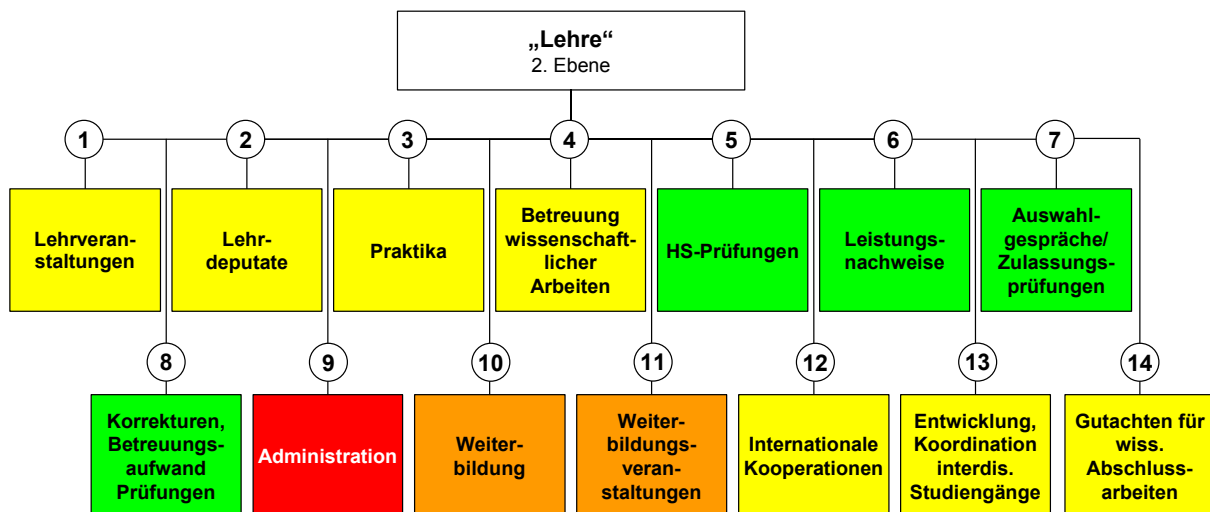
8. Abweichung: **Leistungskatalog mit zu vielen Ebenen**

Die 2003 von der Verwaltung erstellte „Synopsis“ der Leistungskataloge aller Fakultäten/ Fachrichtungen gliedert sich in fünf Ebenen.

9. Abweichung: **Aufgrund fehlender Rechtsverordnung zur Erhebung personenbezogener Daten heutiger Leistungskatalog ohne praktische Bedeutung**

10. Abweichung: **„Lehre“ mit fraglichen Leistungen und fraglichen Leistungsbegriffen:**

- 4 Prüfungsgruppen
- 2 Weiterbildungsgruppen
- „Administration“ als fraglicher Leistungsbegriff



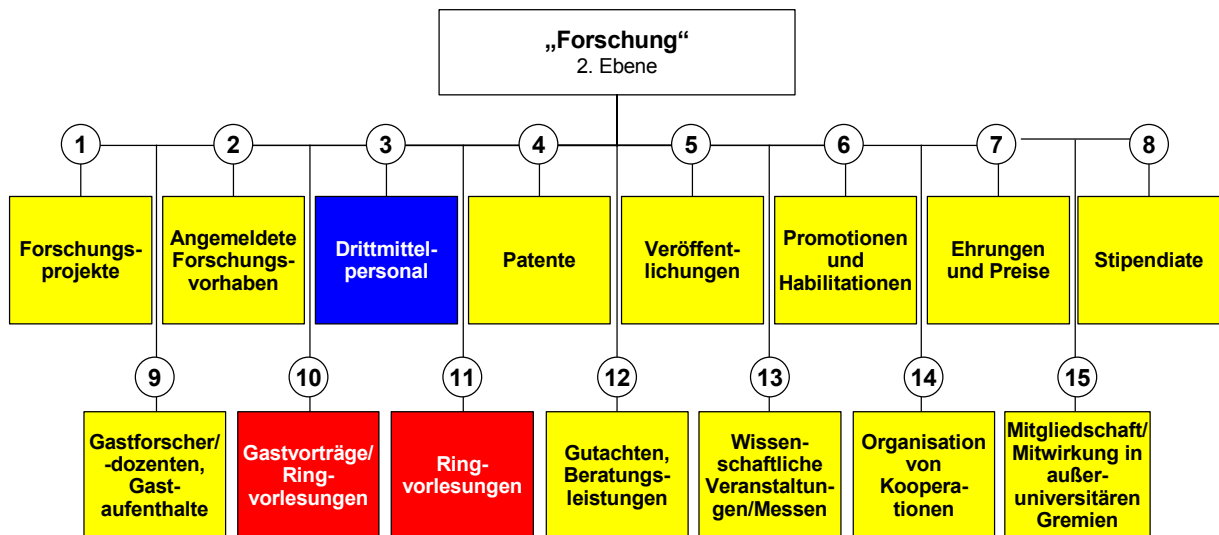
11. Abweichung: „Lehre“ mit Doppelungen und Überschneidungen

Vorlesungen, Praktika und Übungen an mehreren Stellen:

<b>1 Lehre, Studium und Weiterbildung</b>	
1.1	Lehrveranstaltungen
1.1.1	<b>Vorlesungen</b>
1.1.2	Seminare
1.1.3	<b>Übungen</b>
1.1.4	<b>Durchgeführte Praktika</b>
1.1.5	<b>Praktika</b>
1.1.6	Sonstige
1.1.7	Hauptstudium
1.1.7.1	<b>Vorlesung</b>
1.1.7.2	<b>Übung</b>
1.1.7.3	<b>Praktika</b>
1.1.8	Grundstudium
1.1.8.1	<b>Vorlesung</b>
1.1.8.2	<b>Übung</b>
1.1.8.3	<b>Praktika</b>
1.1.9	Obligatorisch
1.1.10	Fakultativ
1.2	Lehrdeputate
1.3	<b>Praktika (Labor-, Schul-, Betriebspraktikum)</b>

12. Abweichung: „Forschung“ mit Überschneidungen und fraglichen Leistungen

- 2 Ringvorlesungsgruppen
- Drittmittelpersonal als fragliche Leistungen



13. Abweichung: „Selbstverwaltung“ mit Funktionen oder Kostenstellen, aber nicht mit Leistungen

14. Abweichung: Mit 453 zu viele Leistungsindikatoren

#### **4. Forderung: Den Produkthaushalt als erläuternde Anlage zum Kameralen Haushalt darstellen**

Nicht erfüllt

Abweichung: **Es gibt keinen Produkthaushalt**

### **3. Die Kosten- und Leistungsrechnung**

Bereits vor dem Modellversuch gab es eine Kosten- und Leistungsrechnung mit:

- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung

Die Kostenartenrechnung und die Kostenstellenrechnung waren bereits 1996 eingeführt wurden, die Kostenträgerrechnung 1998.

#### **3.1 Die Ressortvereinbarung**

Fünf Forderungen zur „Kosten- und Leistungsrechnung“:

- (1) Den Kostenartenplan der TU Dresden in der Fassung vom 01.07.2000 anwenden
- (2) Weiterentwicklungen des Kostenartenplans von SMF genehmigen lassen
- (3) Anpassungen an einen künftigen Landeseinheitlichen Kostenartenplan vorsehen
- (4) Rechnungsmäßig abgegrenzte Budget- und Produktverantwortungsbereiche als Kostenstellen definieren  
Die Kostenstellenstruktur ist dabei nach eigenen Zweckmäßigkeitsüberlegungen zu entwickeln.
- (5) Die Kostenträgerstruktur durch die definierte Produktsystematik der TU Dresden abbilden

#### **3.2 Die Kostenartenrechnung**

##### **1. Forderung: Den Kostenartenplan der TU Dresden in der Fassung vom 01.07.2000 anwenden**

Erfüllt: Der Kostenartenplan wurde seit 1998 nicht mehr geändert.

Zusätzlich ein gutes und nutzerfreundliches Kostenartenhandbuch mit folgender Gliederung:

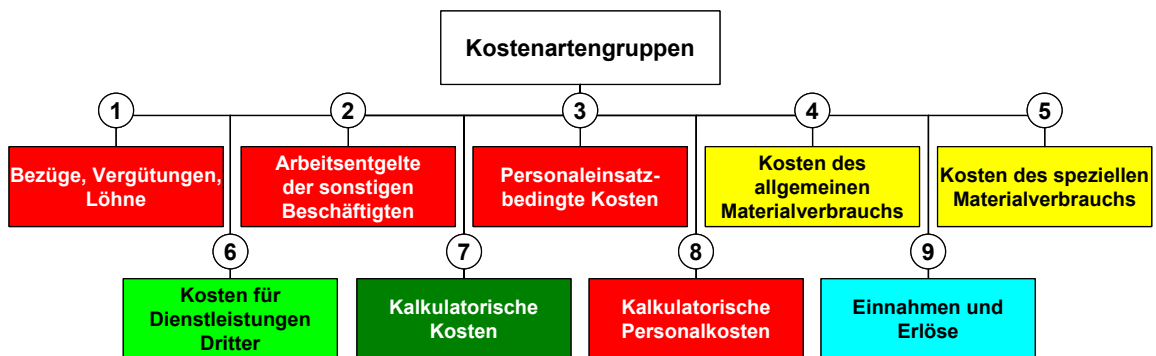
- I. Vorwort
- II. Wichtigste Änderungen
  - II.A Kostenarten des allgemeinen und speziellen Materialverbrauchs
  - II.B Kosten für Dienstleistungen Dritter
  - II.C Kalkulatorische Kosten

- II.D Bezüge/Vergütungen/Löhne sowie kalkulatorische Personalkosten
- II.E Einnahmen und Erlöse
- III. Benutzerhinweise
  - III.A Regeln des größten Einzelwertes
  - III.B ABC der Kostenarten

Aber acht wichtige betriebswirtschaftliche Abweichungen:

1. Abweichung: **Kostenartengruppen nicht systematisch und eindeutig**

- Vier Kostenartengruppen Personalkosten
- Zwei Kostenartengruppen Materialkosten

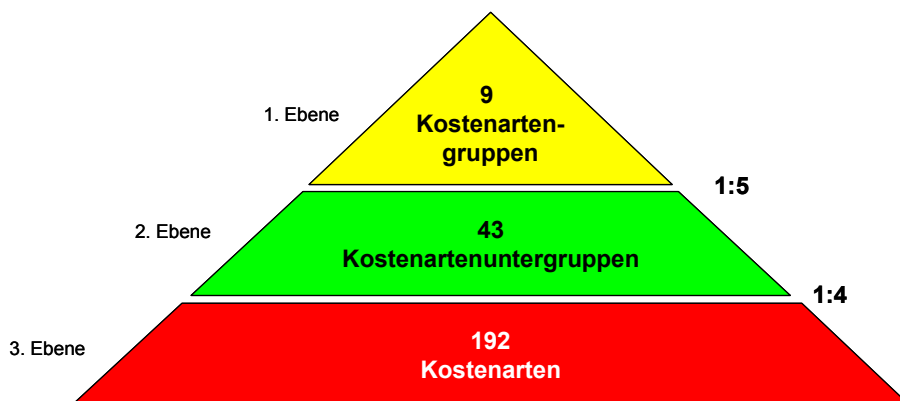


2. Abweichung: **Begriffe entsprechen nicht dem betriebswirtschaftlichen Standard**

- Personaleinsatzbedingte Kosten
- Kalkulatorische Personalkosten
- Kosten des allgemeinen/speziellen Materialverbrauchs

3. Abweichung: **Zu viele Kostenarten und Kostenartenuntergruppen**

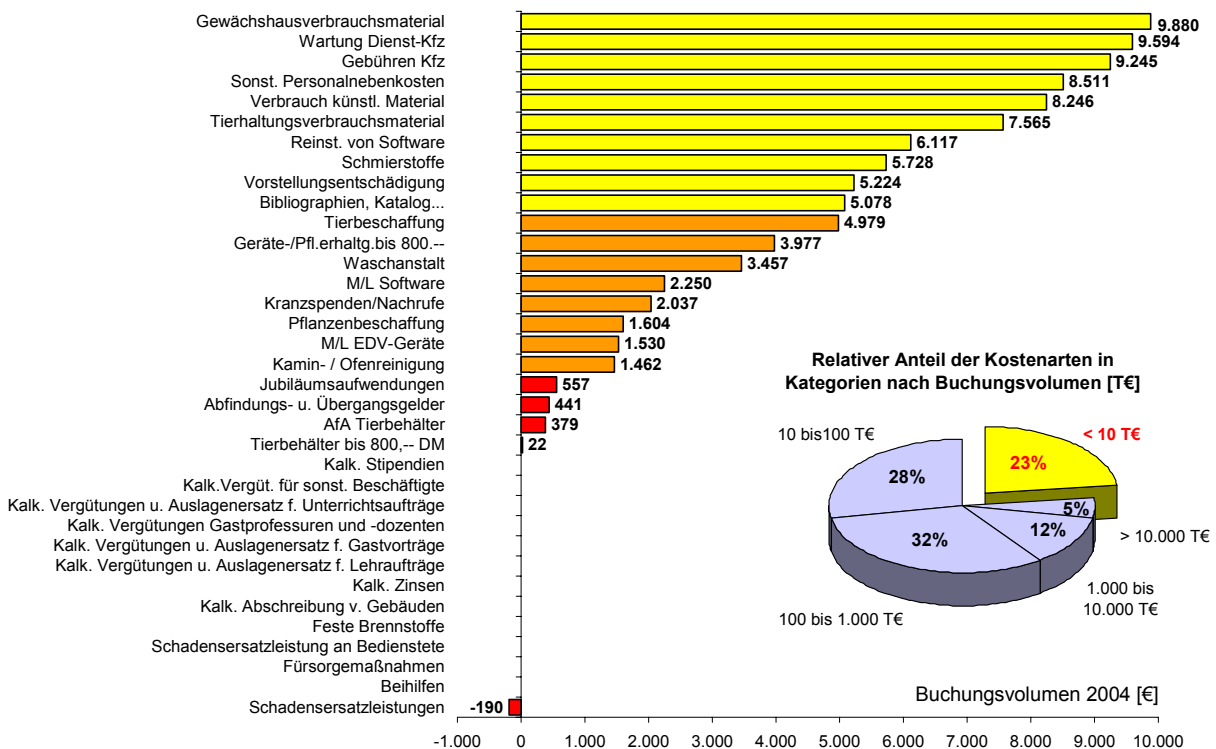
- 1. Ebene 9 Kostenartengruppen
- 2. Ebene 43 Kostenartenuntergruppen
- 3. Ebene 192 Kostenarten



#### 4. Abweichung: **Besonders viele Kostenarten bei „Dienstleistungen“, „Personalkosten“ und „Materialverbrauch“**

	Anzahl
- Dienstleistungen	62
- Personalkosten	45
- Materialverbrauch	43
- Kalkulatorische Kosten	14

#### 5. Abweichung: **35 Kostenarten mit weniger als 10.000 € Buchungsvolumen**



#### 6. Abweichung: **Nicht alle steuerungsrelevanten Kostenarten auf der 1. Ebene**

Dazu zählen folgende fünf Kostenarten mit einem Gesamtvolumen von fast 14 Mio. € (2004):

	T€	
- Aus- und Fortbildungskosten	177	
- Miet-, Pacht- und Leasingkosten	5.099	
- Instandhaltungskosten	2.299	
- Kommunikationskosten	577	
- Reisekosten	<u>5.811</u>	13.963

## 7. Abweichung: **Keine Ist-Personalkosten**

Stellenplangebundene Personalkosten werden mit Pauschsätzen erfasst.

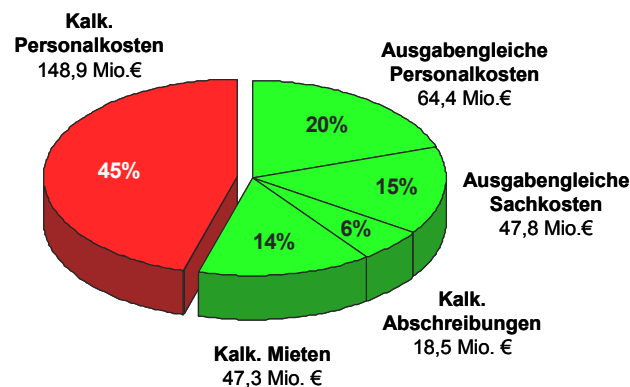
Die Folgen:

- Der größte Kostenblock mit fast 150 Mio. € nicht mit Ist-Kosten
- Keine klaren Kostenstellenkosten

Auch Raumkosten werden nicht mit Ist-Kosten, sondern werden mit kalkulatorischen Mieten erfasst. Die Gebäude sind nicht im Anlagenbestand der TU sondern in dem der SIB. Die SIB stellt keine Rechnung.

Grundlage der Ermittlung der Mieten sind:

- Ist-Flächen
- Spezifische Flächennutzungsarten
- Kalkulatorische Mietpreise je m<sup>2</sup>
- Zu- und Abschläge für Qualitäten



## 8. Abweichung: **Unübliche dezentrale Kostenartenkontierung**

Für die rechnerische und sachliche Richtigkeit unterzeichnen die Verantwortlichen in den Fakultäten. Auch die für die Kostenrechnung erforderliche Kontierung erfolgt in den Fakultäten.

Dabei werden angegeben:

- Kostenart
- Kostenstelle/ Forschungsprojekt

Die rechnerische und sachliche Richtigkeit wird vom Sachgebiet „Haushalt“ mit Hilfe von Unterschriftskarten geprüft.

Die Buchungsdaten werden zentral im Sachgebiet „Haushalt“ erfasst durch zwei Gruppen:

- Gruppe 1.1.1 „Haushaltswesen“
- Gruppe 1.1.2 „Verwaltung der Mittel aus Beiträgen Dritter“

## 2. Forderung: **Weiterentwicklungen des Kostenartenplans von SMF genehmigen lassen**

Erfüllt: Seit 1998 gab es keine Weiterentwicklungen des Kostenartenplans.

**3. Forderung: Anpassungen an einen künftigen Landeseinheitlichen Kostenartenplan vorsehen**

Nicht erfüllt

Abweichung: **Keine Anpassung an landeseinheitlichen Kosenartenplan**

Die Anpassung an den vom Kabinett 2003 verabschiedeten landeseinheitlichen Kostenartenplan mit folgenden 12 Kostenartenbereiche ist noch nicht erfolgt.

- (1) Personalkosten
- (2) Materialkosten
- (3) Fremdleistungskosten
- (4) Beratungs-, Rechts- und WP-Kosten
- (5) Reisekosten
- (6) Kommunikationskosten
- (7) Aus- und Fortbildungskosten
- (8) Instandhaltungskosten
- (9) Miet-, Pacht- und Leasingkosten
- (10) Versicherungen, Steuern, Beiträge
- (11) Sonstige Kosten
- (12) Kalkulatorische Kosten

**3.3 Die Kostenstellenrechnung**

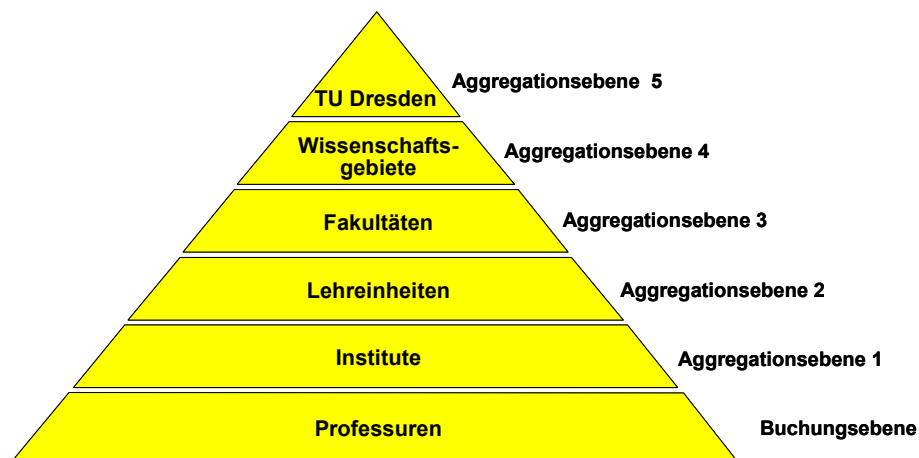
**3.3.1 Kostenstellengliederung**

**4. Forderung: Rechnungsmäßig abgegrenzte Budget- und Produktverantwortungsbereiche als Kostenstellen definieren**

Teilweise erfüllt

- (1) Die Kostenstellengliederung umfasst bis zu sechs Ebenen

Für den wissenschaftlichen Bereich sind dies:

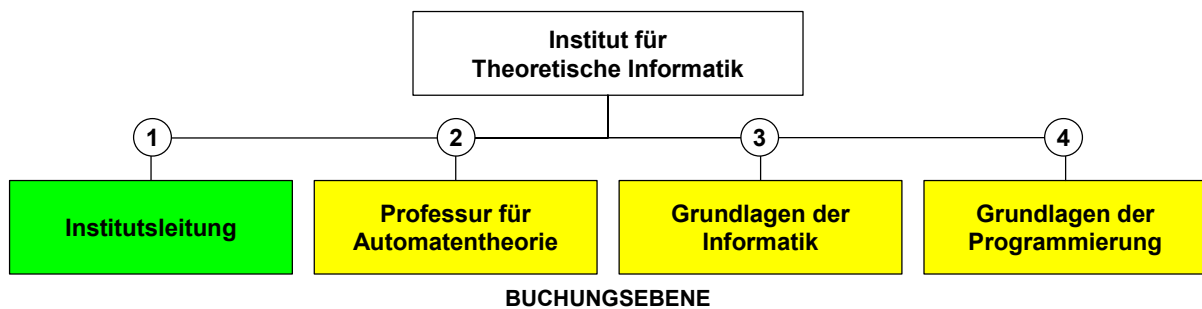


- (2) Jede „Fakultät/ Fachrichtung“ ist eine Ebene der Kostenstellengliederung
- (3) Jedes „Institut“ ist eine Ebene der Kostenstellengliederung

- (4) Auch in der Verwaltung gliedern sich die Kostenstellen richtigerweise in „Dezernate“ und diese wiederum in „Sachgebiete“
- (5) Für jede Institutsleitung und für jeden Professur gibt es richtigerweise eine eigene Kostenstelle

Am Beispiel des Instituts Theoretische Informatik bedeutet das:

- (1) Institutsleitung
- (2) Professur für Automatentheorie
- (3) Grundlagen der Informatik
- (4) Grundlagen der Programmierung



Insgesamt gibt es 464 Kostenstellen für Professuren.

Aber auch hier sieben betriebswirtschaftliche Abweichungen:

1. Abweichung: **Zu viele Ebenen**

- Aggregationsebene 5 „TU Dresden“ unnötig
- Aggregationsebene 4 „Wissenschaftsgebiete“ unnötig
- Aggregationsebene 2 „Lehreinheiten“ unnötig

Aggregations- ebene 5	TU Dresden				
Aggregations- ebene 4	Mathematik und Naturwissen- schaften	Geistes- und Sozial- wissenschaften	Ingenieur- wissenschaften	Verwaltung	Zentrale Einrichtungen
Aggregations- ebene 3	Fakultäten/ Fachrichtungen			Dezernate	Zentrale Einheiten/ Arbeitsgruppen
Aggregations- ebene 2	Lehreinheiten				
Aggregations- ebene 1	Institute				
Buchungs- ebene	Dekanate, Institutsleitungen Zentrale Fakultäts-Fachbereichs-Einrichtungen Fakultäts-/ Fachbereichs-Baumaßnahmen Fakultäts-/ Fachbereichs-Personal-Pool Professuren			Sachgebiete	Einzelne Einheiten/ Arbeitsgruppen

2. Abweichung: **„Wissenschaftsgebiete“ sind keine Organisationseinheiten**

**3. Abweichung: „Fakultätsverwaltung“ nur teilweise Organisationseinheiten**

Jede Fakultätsverwaltung gliedert sich in „Zentrale Einrichtungen der Fakultät“ und „Leitung/ Verwaltung der Fakultäten“

Zwei Abweichungen von der Organisation sind dabei:

- (1) Baumaßnahmen
- (2) Personal-Pool

Zu den „Baumaßnahmen“ gehören alle Flächen, die aufgrund von Baumaßnahmen nicht voll genutzt werden können.

Der „Personalpool“ umfasst alle Mitarbeiter, die aufgrund von Personalabbaukonzepten keinen Kostenstellen zugeordnet werden.

**4. Abweichung: „Lehreinheiten“ keine Organisationseinheiten****5. Abweichung: Einzelne Kostenstellen für „Kanzler“, „Rektor“ und „Prorektor“ für Universitätsverwaltung unpraktikabel****6. Abweichung: „Zentrale Arbeitsgruppen“ unter Zentralen Einrichtungen keine Organisationseinheiten**

Die Organisation kennt nur „Zentrale wissenschaftliche Einrichtungen“ und „Zentrale Betriebseinheiten“.

**7. Abweichung: Kostenstellenplan wenig nutzerfreundlich**

- Sieben Daten für jede Kostenstelle
- Keine Kostenstellenverantwortlichen

Lfd. Nr.	NUTZER_NR	BEZ_L	MODUS	TERMIN	HINWEIS	C_STATUS
	Nutzernummer	Langbezeichnung	nführung/ Ausla	Termin für KST	Hinweise zur KST	C3/C4 - Status
1	010000	Fachrichtung Mathematik				
2	010100	Inst. Algebra				
3	010101	Prof. Universelle Algebra				C4
4	010102	Prof. Algebraische Strukturtheorie				C4
5	010103	Prof. Graphentheorie/ Klassische Algebra	A	01.01.05		C3
6	010104	Prof. Methoden der angewandten Algebra		01.10.05		W2
7	010105	Prof. Graphentheorie/ Komb.	G	16.07.93		
8	010200	Inst. Analysis				
9	010201	Prof. Analysis				C4
10	010202	Prof. Angewandte Funktionalanalysis				C4
11	010203	Prof. Nichtlineare Analysis/Variationsmethoden	A	01.10.04		C4

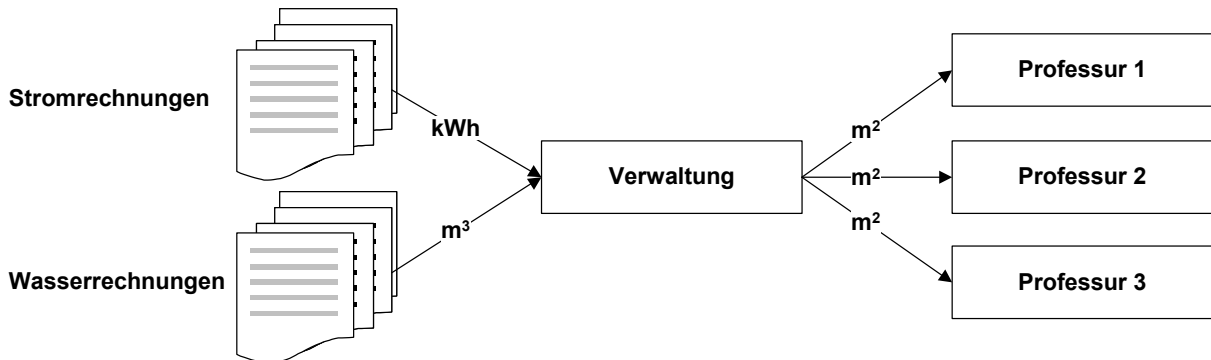
**3.3.2 Kostenstellenzugang**

Die meisten Kosten werden richtigerweise auf die Kostenstellen erfasst, die für die Kosten verantwortlich sind.

### Abweichung: **Keine verursachungsgerechte Erfassung der Bewirtschaftungskosten**

Die Bewirtschaftungskosten, z.B. für Strom, Wasser und Kommunikation, in Höhe von 9 Mio. € werden nicht als einzelne Kostenarten den Professuren direkt zugeordnet, sondern auf der Verwaltung erfasst und über einen Umlageschlüssel je Verwaltungssachgebiet auf die Professuren verteilt.

Dabei korrespondieren die Umlageschlüssel „m<sup>2</sup>“ Hauptnutzfläche nicht zwingend mit dem Strom- und Wasserverbrauch.



Folgen:

- Keine vollständigen Kostenstellenkosten
- Keine Transparenz über Bewirtschaftungskosten bei „Kostenverursachern“

### 3.3.3 Kostenstellenverrechnung

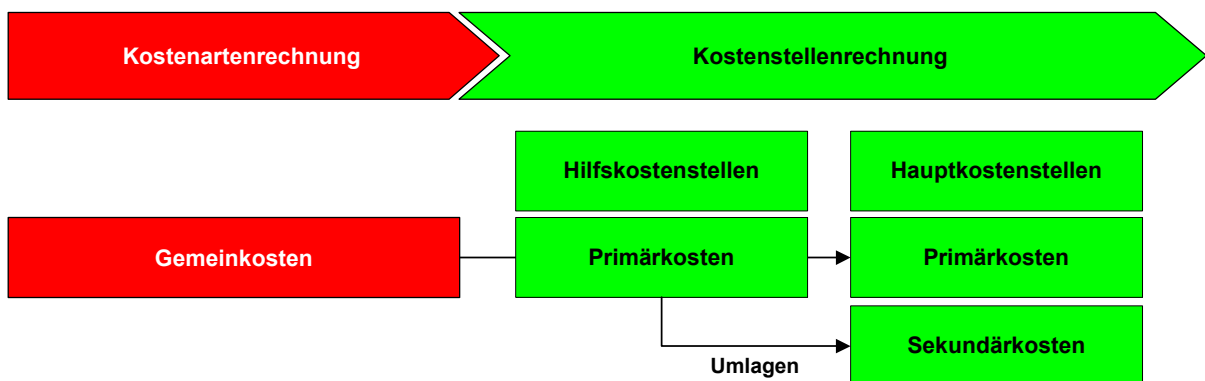
Folgende vier betriebswirtschaftlichen Abweichungen bei der Kostenstellenverrechnung:

#### 1. Abweichung: **Unpraktikable Trennung in Haupt- und Hilfskostenstellen**

Die sogenannten „Hauptkostenstellen“ sind die Professuren.

Die sogenannten „Hilfskostenstellen“ sind:

- Verwaltung
- Zentrale Einrichtungen
- Dekanate
- Institute



## 2. Abweichung: **Ein aufwendiges Umlagenverfahren**

Die auf Hilfskostenstellen erfassten Kosten werden in zwei sogenannten „Verteilschritten“ auf die „Hauptkostenstellen“ verteilt.



Im 1. Verteilschritt werden die Kosten der Hilfskostenstellen der „Verwaltung“ und „Zentralen Einrichtungen“ nach drei generellen Schlüsseln verteilt:

- Anzahl Beschäftigte
  - Hauptnutzfläche in m<sup>2</sup>
  - Anzahl Studierende
- } = **SCHLÜSSEL**

Wie bereits erwähnt werden damit Kosten, wie Strom, Gas, Wasser nicht verursachungsgerecht erfasst.

Im 2. Verteilschritt werden die Kosten der Hilfskostenstellen der „Dekanate“ und „Institute“ verteilt.

Die Verteilung der Kosten erfolgt nach individuellen Schlüsseln, die vom Dekan/ Prodekan einer Fakultät/ Fachrichtung festgelegt werden. Berücksichtigt werden in der Regel:

- Anzahl Beschäftigte
  - Hauptnutzfläche in m<sup>2</sup>
  - Anzahl Professuren
- } = **SCHLÜSSEL**

## 3. Abweichung: **Keine Ergebniscenter für Bau- und Liegenschaften, Technik und IT**

Die Kosten der Verwaltung werden vollständig auf die Fakultäten umgelegt.

Das bedeutet: Steigende Kosten in der Verwaltung führen zwangsläufig zu steigenden Kosten in den Fakultäten unabhängig davon, welche Leistungen in Anspruch genommen wurden.

Solche Umlagen bergen immer die Gefahr der fehlenden Akzeptanz und der mangelnden Kostenverantwortung.

Besser ist eine Verrechnung über Preise, die sich möglichst an Marktpreisen orientieren sollten. Dies bietet sich besonders für folgende Bereiche an:

- Bau- und Liegenschaften
- Technik
- IT

## 4. Abweichung: **Keine Ergebniscenter für Werkstätten und Labore**

Bei „Werkstätten“ und „Laboren“ sind bereits gute Ansätze für Ergebniscenter umgesetzt mit:

- Internen und Externen Preisen
- Erlösen
- Stundenerfassung

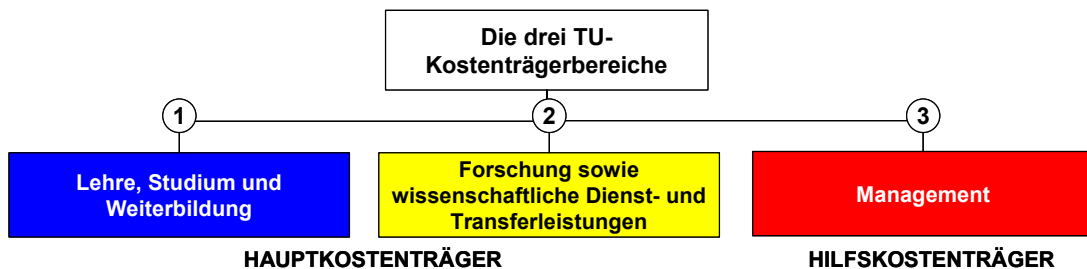
Allerdings werden nicht alle Kosten verrechnet und die internen Stundensätze sind mit 5 € nicht marktgerecht.

### 3.4 Die Kostenträgerrechnung

#### 5. Forderung: Die Kostenträgerstruktur durch die definierte Produktsystematik der TU Dresden abbilden

Nicht erfüllt mit elf Abweichungen:

##### 1. Abweichung: Die Kostenträgerbereiche weichen von der Ressortvereinbarung ab



„Management“ ist kein Kostenträgerbereich laut Ressortvereinbarung.

Als dritter Kostenträgerbereich wurde in der Ressortvereinbarung „Dienstleistungen“ festgelegt.

##### 2. Abweichung: Unpraktikable Trennung in Haupt- und Hilfskostenträger

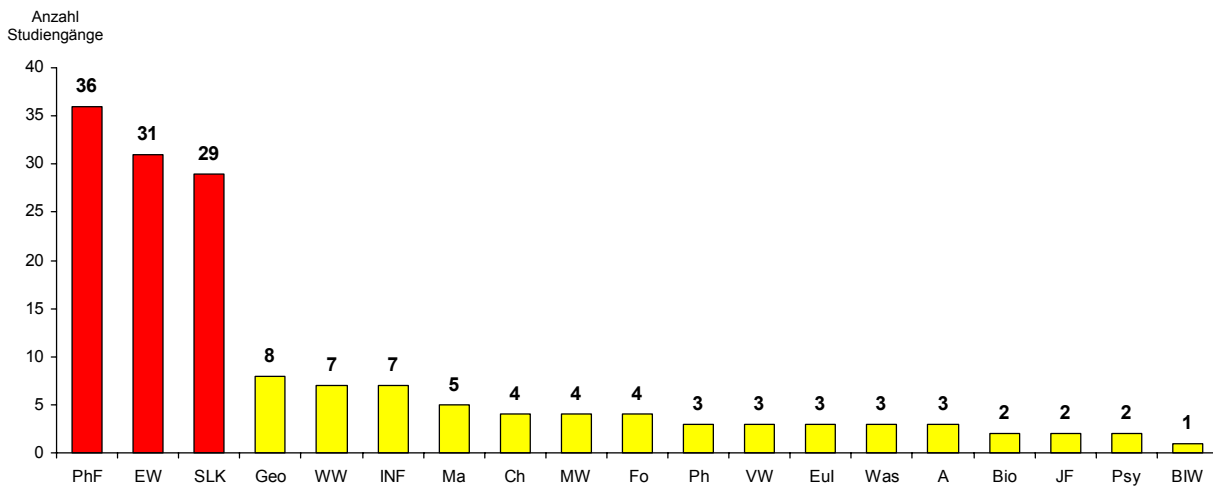
Die Kosten des Hilfskostenträgers „Management“ werden durch Umlagen auf die beiden Hauptkostenträger „Lehre“ und „Forschung“ umgelegt.

##### 3. Abweichung: Bei „Lehre“ kein Zusammenhang zwischen Leistungskatalog und Kostenträgerstruktur

Zur Erinnerung: Der Leistungskatalog „Lehre“ unterscheidet:

- (1) Lehrveranstaltungen
- (2) Lehrdeputate
- (3) Praktika
- (4) Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten
- (5) HS-Prüfungen
- (6) Leistungsnachweise
- (7) Auswahlgespräche/ Zulassungsprüfungen
- (8) Korrekturen, Betreuungsaufwand Prüfungen
- (9) Administration
- (10) Weiterbildung
- (11) Weiterbildungsveranstaltungen
- (12) Internationale Kooperation
- (13) Entwicklung, Koordination interdis. Studiengänge
- (14) Gutachten für wiss. Abschlussarbeiten

Die Kostenträgerstruktur „Lehre“ unterscheidet aber Studiengänge:

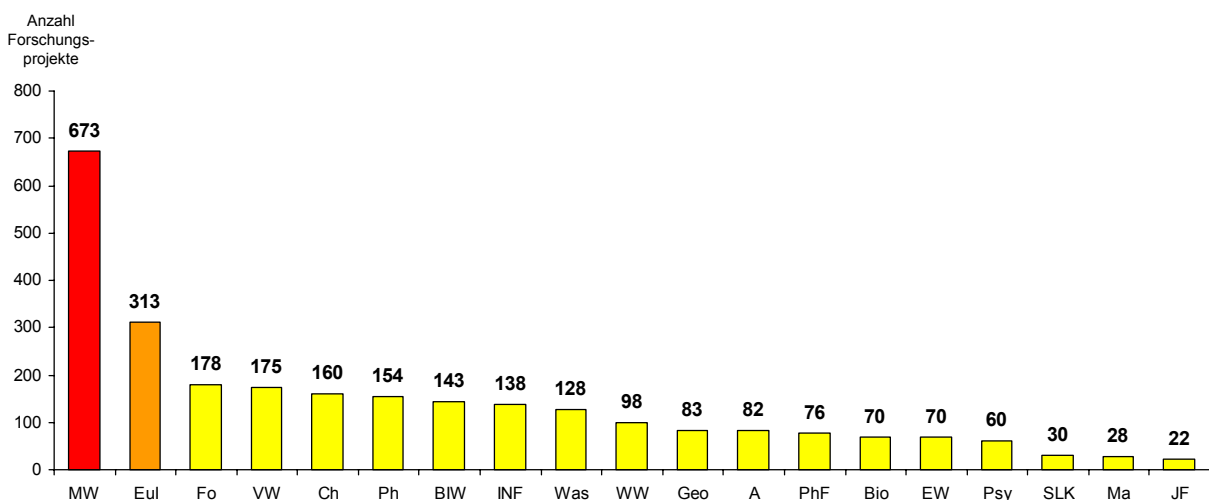


#### 4. Abweichung: Bei „Forschung“ kein Zusammenhang zwischen Leistungskatalog und Kostenträgerstruktur

Zur Erinnerung: Der Leistungskatalog „Forschung“:

- (1) Forschungsprojekte
- (2) Angemeldete Forschungsvorhaben
- (3) Drittmittelpersonal
- (4) Patente
- (5) Veröffentlichungen
- (6) Promotionen und Habilitationen
- (7) Ehrungen und Preise
- (8) Stipendiate
- (9) Gastforscher/ -dozenten, Gastaufenthalte
- (10) Gastvorträge/ Ringvorlesungen
- (11) Ringvorlesungen
- (12) Gutachten, Beratungsleistungen
- (13) Wissenschaftliche Veranstaltungen/ Messen
- (14) Organisation von Kooperationen
- (15) Mitgliedschaft/ Mitwirkung in außeruniversitären Gremien

Die Kostenträgerstruktur „Forschung“ unterscheidet nur Forschungsprojekte.

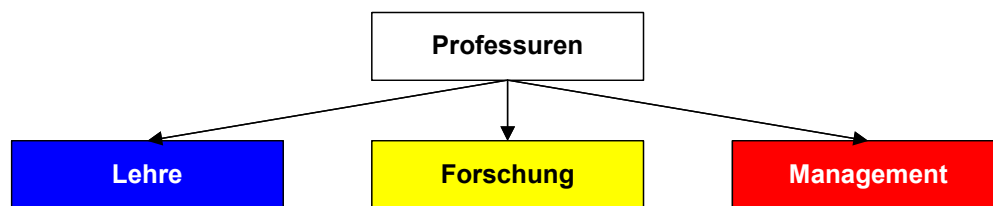


Das bedeutet: Nur eine der 15 Leistungsuntergruppen - „Forschungsprojekte“ - stimmt mit Kostenträgerstruktur überein.

#### 5. Abweichung: **Verrechnung der Kostenstellenkosten auf Kostenträgerbereiche über Schlüssel**

Die Gemeinkosten der Hauptkostenstellen „Professuren“ werden über Schlüssel auf die drei Kostenträgerbereiche verrechnet:

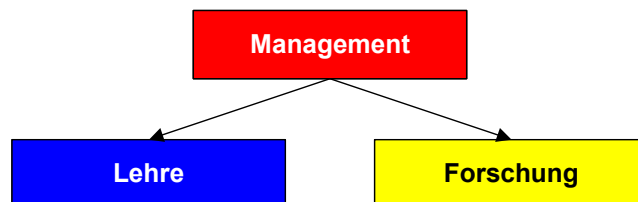
- Schlüssel wurden über vier Semester von den Professuren geschätzt
- Danach wurden nur noch Durchschnittswerte verwendet



#### 6. Abweichung: **Verrechnung des Hilfskostenträgerbereichs „Management“ über Schlüssel**

Die Hilfskostenträgerkosten „Management“ werden nicht verursachungsgerecht, sondern über einen vom Dekan/ Prodekan oder Fakultätsrat einer Fakultät/ Fachrichtung festgelegten Schlüssel auf „Lehre“ und „Forschung“ verteilt:

- Forschung      xx %
- Lehre            yy %

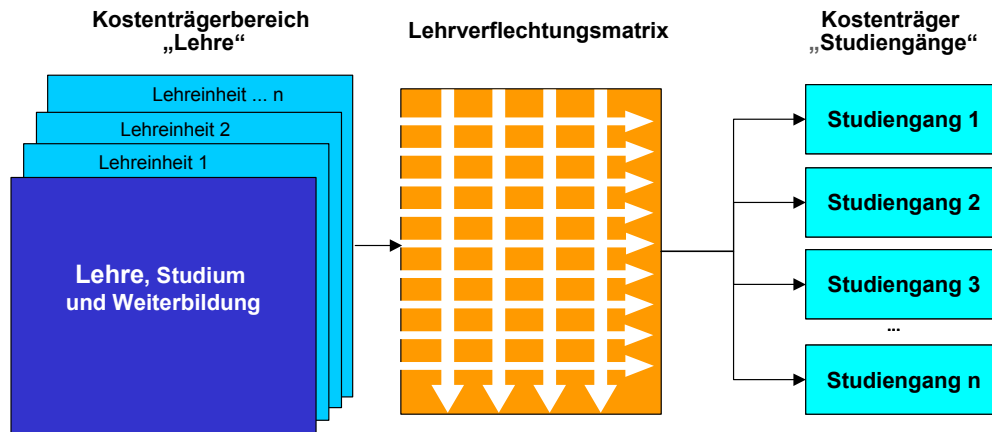


#### 7. Abweichung: **Kosten für Studiengänge mit komplexem mathematischen Verfahren**

Bei der „Lehre“ gibt es keine Einzelkosten, die direkt auf „Kostenträger erfasst werden“. Um die Kosten der Lehre zu ermitteln, werden die durch die Professuren geschätzten Schlüssel bzw. die Durchschnittswerte verwendet.

Anschließend werden diese auf die Studiengänge verteilt.

Grundlage der Verteilung ist die sogenannte „Lehrverflechtungsmatrix“, bei der für jede Lehreinheit festgelegt ist, wie sich die Zeitanteile auf einzelne Studiengänge verteilen.



#### 8. Abweichung: **Keine Vollkosten für einzelne Forschungsprojekte**

Die einzigen Kosten, die im Bereich „Forschung“ im Sinne von Einzelkosten direkt auf Forschungsprojekte erfasst werden, sind:

- Ausgabengleiche Personalkosten
- Ausgabengleiche Sachkosten

Bei ausgabengleichen Personalkosten handelt es sich um Personalkosten von Beschäftigten, die ausschließlich für Drittmittelprojekte arbeiten und nicht im Stellenplan geführt werden.

Alle auf den Professuren gesammelten Kosten für stellenplangebundenes Personal und haushaltsfinanzierte Sachmittel werden nur auf den Kostenträgerbereich „Forschung“ verrechnet.

#### 9. Abweichung: **Keine vollständige Erlösrechnung**

Erlöse werden nur ansatzweise im Bereich „Forschung“ für Forschungsaufträge auf Kostenträger erfasst. Alle übrigen Erlöse werden zunächst auf Kostenstellen erfasst.

Es gibt gar keine Budgeterlöse.

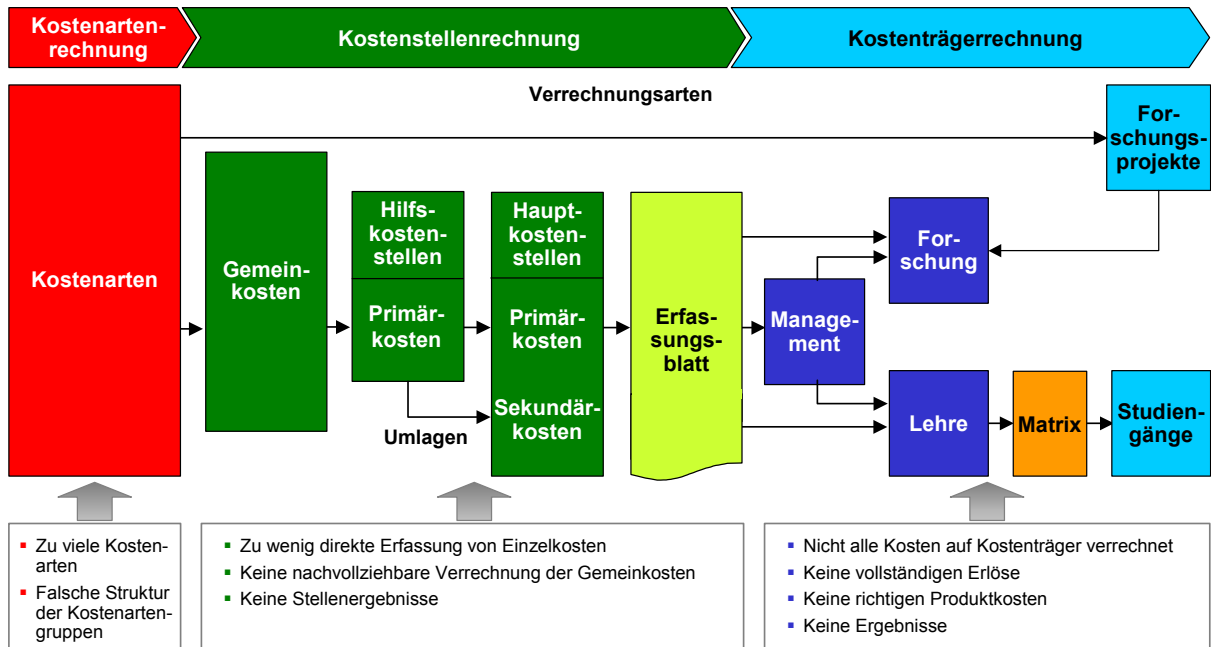
#### 10. Abweichung: **Keine Ergebnisrechnung**

Es gibt nur Teilkosten und Teilerlöse.

Es gibt auch nicht die Möglichkeit, ersatzweise über Kosten und Geschäftsanfall zu steuern, da Kostenträger und Geschäftsanfall unterschiedlich strukturiert sind.

## 11. Abweichung: Eine komplexe und wenig aussagekräftige Kostenrechnung

- Mehrstufige Umlagen
- Keine Kosten für einzelne Leistungen
- Keine Ergebnisse



## 4. Das Berichtswesen

### 4.1 Die Ressortvereinbarung

#### Elf Forderungen zum „Externen Berichtswesen“:

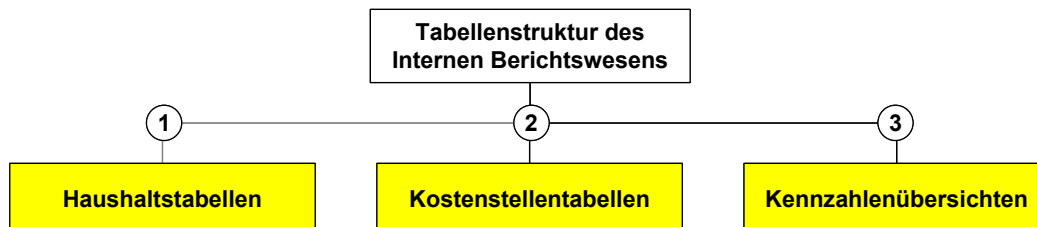
- (1) SMWK berichtet während der Laufzeit des Modellversuches „umfassend und zeitnah“ über
  - Finanzlage
  - entstandene Kosten
  - erbrachte Leistungen
 der TU Dresden systematisch nach Schwerpunktaufgaben.
- (2) Fünf „Tabellen“ erstellen
  - (1) Teil A Investitionsbericht sowie Kosten- und Erlösartenbericht
  - (2) Teil B Produktgruppe Lehre, Studium und Weiterbildung
  - (3) Teil C Produktgruppe Forschung und wissenschaftliche Dienst- und Transferleistungen
  - (4) Teil D Produktgruppe Dienstleistungen der Zentralen Einrichtungen
  - (5) Teil E Stellenübersicht
- (3) Teil B Produktgruppe Lehre, Studium und Weiterbildung auf die Studiengänge im Rahmen der Fakultäten vertiefen
- (4) Teil E „Stellenübersicht“ fakultätsspezifisch aufgliedern

- (5) In den Tabellen Ist-Werte für Kosten, Erlöse, Leistungen und den weiteren Kenngrößen vorsehen
- (6) Bis 31.12.2001 einen Vorschlag über einzubringende „Qualitätsaussagen“ einschließlich steuerungsrelevanter Kennzahlen vorlegen
- (7) Die Berichte enthalten einen „Vergleich mit Planzahlen“
- (8) Die Berichterstattung erfolgt mit Bezug zum Haushaltsjahr
- (9) Zwei Berichte pro Jahr erstellen
  - Halbjahresbericht 15.08.
  - Jahresbericht 28.02.
- (10) In die jährliche Berichterstattung zusätzliche Informationen zum Stand der Controlling-Bausteine, des Qualitätsmanagements u.a. aufnehmen
- (11) Die Ergebnisse der TU Dresden jährlich durch SMWK und SMF überprüfen

## 4.2 Das Interne Berichtswesen

Das Interne Berichtswesen setzt sich zusammen aus:

- Haushaltstabellen
- Kostenstellentabellen
- Kennzahlenübersichten



Neu eingeführt wurden nur die „Kennzahlenübersichten“.

Haushalts- und Kostenstellentabellen waren schon vor Beginn des Modellversuchs eingeführt.

Die Ressortvereinbarung enthält keine Forderungen zum „Internen Berichtswesen“. Es gibt aber einige betriebswirtschaftlichen Abweichungen.



1. Abweichung: **Die sogenannten Haushaltstabellen für jede Professur sind reine Kontoauszüge über:**

- Geldeingang
- Geldausgaben

*****								
Kontenstände per 13.07.2005								
Kapitel	Titel	Uf	Kontenbezeichnung	Aktuelles Soll	Angeordnet	davon offene Sollstellung	Geldeingang/ Festgelegt	Verfügbar mit Festlegungen
<b>Konten</b>	00201	11996	01 Kostenbeitr.priv.Nutz.Fernsp	-	3.384,24	-	3.384,24	
	01207	81204	21 494 /05 CIP-POOL L	250.000,00	37.051,86	-	-	212.948,14
	01209	12902	01 Einn.a.Betr.d.Instit.,Labora	-	2.000,00	-	2.000,00	
	01209	42701	01 Lehrauftr. u. Gastvorträge	-	10.950,06	-	-	-10.950,06
	01209	42701	02 Berufungs - Zusagen	-	1.857,00	-	-	-1.857,00
	01209	42701	03 Zweckgebundene Zusagen	-	8.569,73	-	-	-8.569,73
	01209	51102	01 Porto	-	10.583,92	-	-	-10.583,92
	01209	51102	05 Fernmeldegebühren	-	12.909,59	-	-	-12.909,59
	01209	51151	01 Gesch.bedarf.Geld f. Massta	-	48.603,99	-	2.000,00	-50.603,99
	01209	51151	02 Berufungs - Zusagen	-	15.991,24	-	-	-15.991,24
	01209	52751	01 Reisekostenvergütungen	-	21.458,63	-	-	-21.458,63
	01209	53651	01 Exkursionen	-	2.123,73	-	-	-2.123,73
	01209	54751	01 Sonst. sächliche Ausgaben	-	44.818,32	-	-	-44.818,32
	01209	54751	02 Berufungs - Zusagen	-	102,08	-	-	-102,08
	01209	54751	03 Zweckgebundene Zuweisungen	6.271,48	1.900,00	-	-	4.371,48
	01209	54751	07 Werkverträge	-	5.197,00	-	-	-5.197,00
	01209	54751	10 Erstattung anteil. Sachausg	-	-7.015,22	-	-	7.015,22
	01209	54751	16 Progr.Verbess.Studienbedingu	50,00	72,68	-	-	-22,68
	01209	54760	77 Öffentlichkeitsarbeit	-	406,78	-	-	-406,78
*****								

2. Abweichung: **Die drei Kostenstellentabellen enthalten weder Zeitreihen noch Plan-/Ist-Vergleiche**

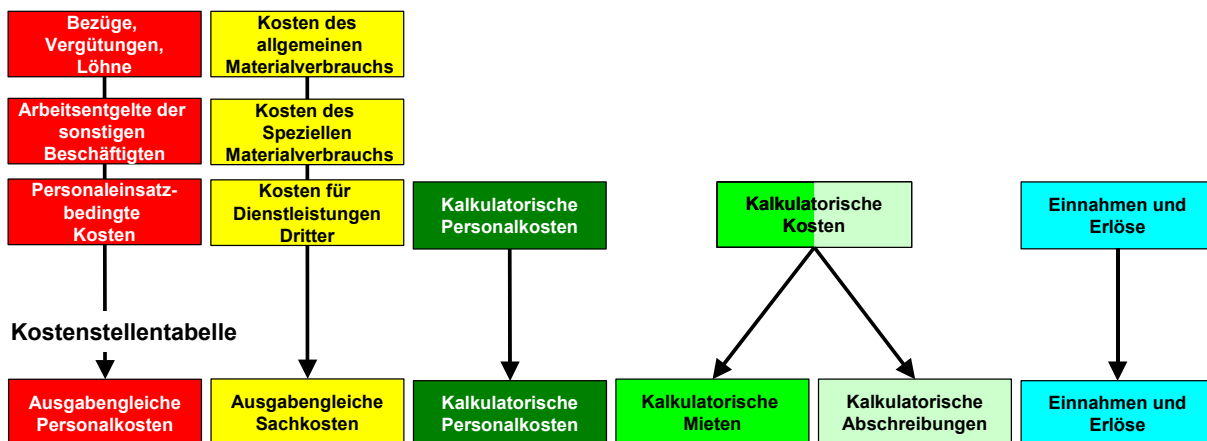
3. Abweichung: **Kostenstellentabelle „Abrechnung für die Kostenstelle“ enthält nur grobe Kostendaten**

- Fünf „Primärkostenarten“
- Eine „Sekundärkostenart“
- 70 % „Kalkulatorische Personalkosten“

Kostenstellen-Bezeichnung			
KoArt-Nr./	KoSt-Nr	1301	
ErlArt-Nr.	Kosten/Erlösarten-Bez.	Kosten/Erlöse	% *
000-234	Ausgabengleiche Personalkosten	36.081,77	1,22
300-599	Ausgabengleiche Sachkosten	45.262,07	1,53
610-612	Kalkulatorische Miete	547.959,50	18,54
640-659	Kalk. Abschreibung > 800,-DM	260.436,92	8,81
700-753	Kalkulatorische Personalkosten	2.065.905,19	69,90
	<b>Primärkostensumme</b>	<b>2.955.645,45</b>	<b>100,00</b>
900-979	Einnahmen und Erlöse	1.376,22	100,00
	<b>Primärerlössumme</b>	<b>1.376,22</b>	<b>100,00</b>
	<b>PRIMÄRKOSTENSALDO</b>	<b>2.954.269,23</b>	
	<b>Sekundärkostensumme</b>	<b>371.527,56</b>	
	<b>Sekundärerlössumme</b>	<b>0,00</b>	
	<b>GESAMTKOSTENSALDO</b>	<b>3.325.796,79</b>	

#### 4. Abweichung: Die Kostendaten der Kostenstellentabelle entsprechen nicht der Kostenartengliederung

- Neue Aggregationsebenen
  - Ausgabengleiche Personalkosten
  - Ausgabengleiche Sachkosten
- Kalkulatorische Kosten in zwei Unterbereiche aufgeteilt
  - Kalkulatorische Mieten
  - Kalkulatorische Abschreibungen



#### 5. Abweichung: Kostenstellentabelle „Kalkulatorische Mieten“ ist eine reine Auflistung aller Räume

<b>Kostenstelle:</b>	010100					
<b>Bezeichnung:</b>	Inst. Algebra					
	<i>Berechnung der kalk. Miete (Beispiel für 03 / 2005)</i>					
	<i>Grundmiete 7,67 Euro / qm</i>			<i>Kostenart: 611</i>		
<hr/>						
<b>Kostenflächenart:</b>	4	EDV-Büros, EDV-Übungsräume				<b>Gewichtung:</b> 1,5
<i>Gebäude</i>	<i>Etage</i>	<i>Raum</i>	<i>RNA</i>	<i>Fläche in qm</i>	<i>QKZ</i>	<i>Kalkulatorische Miete</i>
2194	-1	C32	2112	29,81	0,9	308,64 €
2194	00	C114	2112	14,56	0,9	150,75 €
2194	00	C115	2112	21,56	0,9	223,22 €
2194	00	C116	2112	22,83	0,9	233,89 €
2194	00	C117	2112	14,56	0,9	150,75 €
2194	00	C118	2112	14,56	0,9	150,75 €
2194	00	C119	522	14,56	0,9	150,75 €
2194	00	C120	2112	30,40	0,9	314,75 €
2194	00	C121	2122	14,56	0,9	150,75 €
2195	-1	C04	2112	9,52	0,9	98,57 €
2195	-1	C05	2112	9,59	0,9	99,29 €
2195	-1	C14	2112	9,56	0,9	98,98 €
2195	-1	C15	2112	9,74	0,9	100,84 €
2196	-1	C43	2112	9,52	0,9	98,57 €
2196	-1	C49	2112	9,41	0,9	97,43 €
2196	01	C243	2112	9,54	0,9	98,77 €
2196	01	C244	2112	8,16	0,9	84,49 €
2196	01	C245	2112	9,63	0,9	99,71 €
2196	01	C246	2112	8,96	0,9	92,77 €
2196	01	C249	2112	9,60	0,9	99,40 €
				<b>280,39</b>		<b>2.903,06 €</b>
<b>Gesamt 3 / 2005 :</b>				<b>280,39</b>		<b>2.903,06 €</b>

6. Abweichung: **Kostenstellentabelle „Kalkulatorische Personalkosten“ enthält lediglich Pauschsätze, nicht Ist-Personalkosten**

<b>Kostenstelle:</b>	010100			
<b>Bezeichnung:</b>	Inst. Algebra			
<i>Berechnung der kalk. Personalkosten für 3 / 2005</i>				
<i>Kostenarten 711 - 753</i>				
<b>Kostenart:</b>	<b>711</b>			
<i>Tarifgruppe</i>		<i>Anzahl</i>	<i>VZf</i>	<i>Pauschsatz</i>
C 4		2	2,00	6.057,00 €
		2	2,00	12.114,00 €
<b>Kostenart:</b>	<b>712</b>			
<i>Tarifgruppe</i>		<i>Anzahl</i>	<i>VZf</i>	<i>Pauschsatz</i>
BAT IB		2	2,00	5.200,00 €
BAT IIA		1	0,50	4.515,00 €
		3	2,50	12.657,50 €
<b>Kostenart:</b>	<b>713</b>			
<i>Tarifgruppe</i>		<i>Anzahl</i>	<i>VZf</i>	<i>Pauschsatz</i>
BAT IIA		3	2,00	4.515,00 €
		3	2,00	9.030,00 €
<b>Kostenart:</b>	<b>721</b>			
<i>Tarifgruppe</i>		<i>Anzahl</i>	<i>VZf</i>	<i>Pauschsatz</i>
BAT VBS		1	1,00	3.128,00 €
BAT VII		1	0,40	2.489,00 €
		2	1,40	4.123,60 €
<b>Kostenart:</b>	<b>722</b>			
<i>Tarifgruppe</i>		<i>Anzahl</i>	<i>VZf</i>	<i>Pauschsatz</i>
BAT VBS		1	1,00	3.128,00 €
		1	1,00	3.128,00 €
<b>GESAMT 3 / 2005:</b>		<b>11</b>	<b>8,90</b>	<b>41.053,10 €</b>

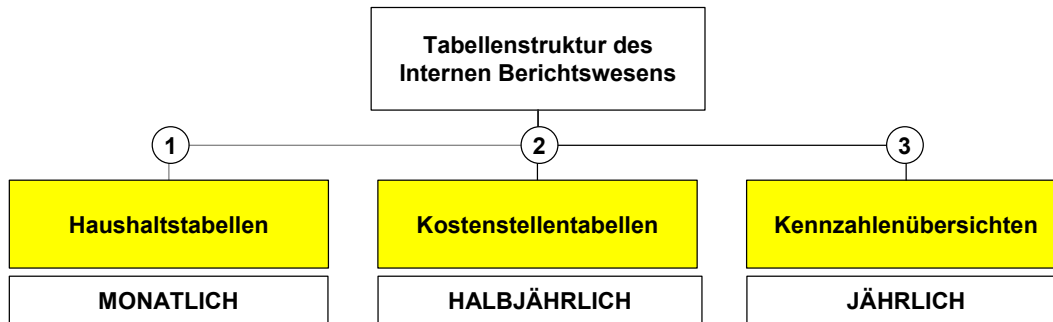
7. Abweichung: **„Kennzahlenübersicht“ eine reine Geschäftsanfalltabelle**

Ausnahme: Das Drittmittelvolumen in T€

ZV 2005	Übersichtsblatt		Fakultät Wirtschaftswissenschaften					Stand: 01/2005	
<b>Hauptstudiengänge</b>	BWL Diplom		<b>RSZ der Hauptstg.</b>		<b>Auslastung<sup>1)</sup></b>				
	VWL Diplom		8	8	118,8%		<sup>1)</sup> WS 03/04, nach KapVO, besetzte Planstellen, inkl. LA		
	Wirtschaftingenieur Diplom		9	9	81,4%				
	Wirtschaftspädagogik Diplom		9	8	169,4%				
	Wirtschaftsinformatik Diplom		8						
<b>Auslastung gesamt:</b>	124,9%		(KapVO, besetzte Planstellen WS 03/04, inkl. LA)						
<b>Besonderheiten:</b>	Leistungspunktesystem, ECTS, Spitzenplätze CHE-Forschungsranking, Doppeldiplom								
	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	WS 04/05	BMC 2002
<b>Studienanfänger (1. FS)</b>	760	701	662	767	627	639	614	588	
<b>Studierende (Kopfzahlen)</b>	3.151	3.000	2.907	3.049	2.981	2.918	2841	2842	
<b>Anteil d. Studierende i.d.RSZ</b>	76,7%	77,6%	79,5%	79,5%	79,5%	78,2%	78,4%		(+)
<b>Absolventen</b>			299	290	279	340			
<b>Anteil der Absolventen i.d.RSZ</b>			3,4%	3,4%	2,2%	1,8%			
<b>Anteil aust. Studierender</b>			5,7%	5,9%	6,6%	7,0%	7,7%		(-)
<b>Promotionen</b>	9	12	18	11	12	9	11		(-)
<b>Drittmittelvolumen TEUR (p.a.)</b>	917,4	2.055,0	2.052,1	2.726,0	2.048,2	2.516,1	1986,8*		(+)
*) vorläufig (Bew.-bef., ohne Spaltung fakultätsübergreifender Proj.)									
Umstellung auf konsekutive Studiengänge bisher erfolgt?	nein								
<b>Ziele 2004</b>	Soll		Ist		Ziele 2005				
Erhöhung der Absolventenzahlen um	.		.						
Erhöhung der Absolventen i.d.RSZ um	.		.						
Erhöhung des Anteil ausländ. Studierender um	10%		18%		erfüllt				
Steigerung der Promotionen um	20%		22 % bzw. 0% *)		erfüllt				
Halten des hohen Drittmittelvolumens	ca. 2400 TEUR*)		2.200 TEUR *)						
Halten der Stud. in RSZ und Stud.-anfänger auf hohem Niveau	78 %, ca. 630		78 %, 614		erfüllt				
*) 3-Jahres-Durchschnitt									

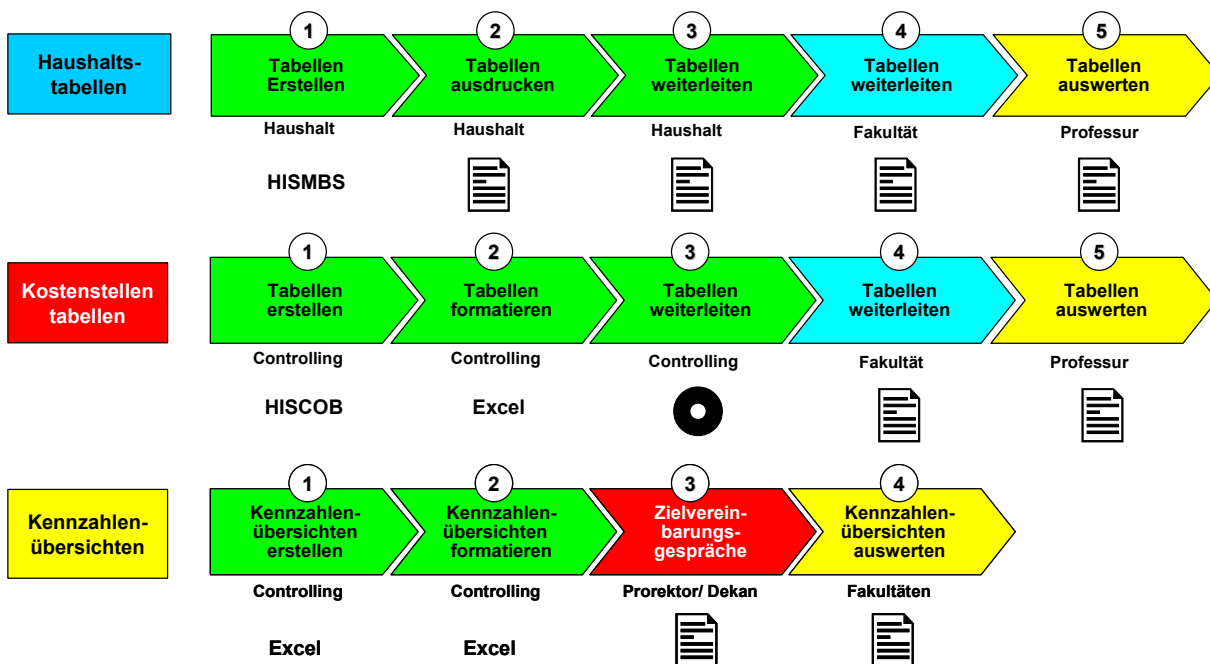
8. Abweichung. **Allenfalls mit Haushaltstabellen ist sinnvolle Haushaltssteuerung möglich**

Der Grund: Haushaltstabellen werden monatlich erstellt, Kostentabellen nur halbjährlich und Kennzahlenübersichten nur jährlich.



Damit gibt es keine outputorientierte betriebswirtschaftliche Steuerung im Sinne des Modellversuchs.

9. Abweichung: **Sehr aufwendige Prozesse für die einzelnen Tabellen**



10. Abweichung: **Jede Fakultät nutzt zur Erfassung und Auswertung neben HISMBS und HISCOB eigengestrickte Lösungen wie Excel**

4.3 Das Externe Berichtswesen

1. Forderung: **SMWK berichtet während der Laufzeit des Modellversuches „umfassend und zeitnah“**

Teilweise erfüllt: Umfassende Berichterstattung aber nicht zu den vereinbarten Terminen:

Studienjahr	Erstellungsdatum	Vereinbartes Datum	Abweichung in Monaten
1999/2000	06/2001	28.02.	4
2000/2001	03/2002	28.02.	1
2001/2002	10/2003	28.02.	6
2002/2003	04/2004	28.02.	2
2003/2004	04/2005	28.02.	2

## 2. Forderung: Fünf „Tabellen“ erstellen

Erfüllt: Tabellen wie in Ressortvereinbarung vorgegeben umgesetzt

- Alle fünf Tabellen
- Mit bis zu vier Tabellenebenen

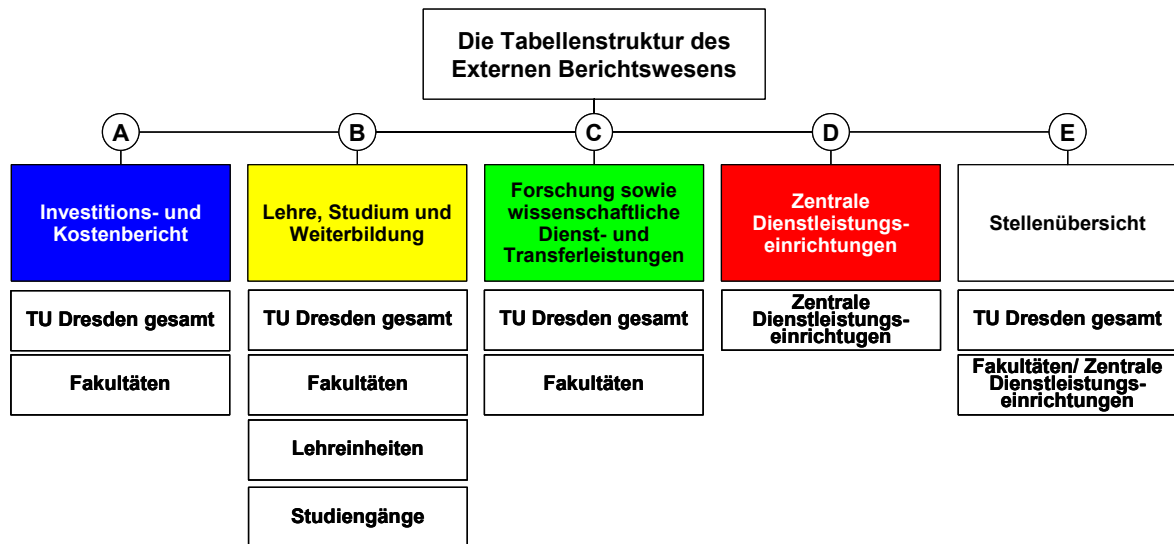


Tabelle A „Investitions- und Kostenberichte“ mit Kosten-, Erlös- und Investitionsdaten nach Studienjahren

	Summe TU gesamt 00-21,30-80				Summe der Fakultäten 00-21			
	Studienjahr gesamt	Anteil an Primärkosten	WS 03/04	SS 2004	Studienjahr gesamt	Anteil an Primärkosten	WS 03/04	SS 2004
<b>Primärkosten darunter</b>	251.067.897	100,0%	125.489.096	125.578.800	187.385.921	100,0%	93.443.818	93.942.103
Ausgabengleiche Personalkosten	8.890.910	3,5%	4.336.013	4.554.897	7.579.203	4,0%	3.744.285	3.834.918
Ausgabengleiche Sachkosten	27.997.933	11,2%	14.474.920	13.523.513	6.215.692	3,3%	3.018.482	3.197.210
Kalkulatorische Miete	46.972.473	18,7%	23.230.204	23.742.269	32.898.928	17,6%	16.319.279	16.579.649
Kalkulatorische Abschreibungen	18.641.808	7,4%	9.321.642	9.320.166	16.423.856	8,8%	8.235.608	8.188.248
Kalkulatorische Personalkosten	148.564.773	59,2%	74.126.816	74.437.957	124.268.242	66,3%	62.126.164	62.142.078
<b>Primärerlöse<sup>5)</sup></b>	2.314.526		1.111.254	1.203.272	545.493		288.890	256.603
<b>Primärkostensaldo</b>	<b>248.753.371</b>		<b>124.377.842</b>	<b>124.375.528</b>	<b>186.840.428</b>		<b>93.154.928</b>	<b>93.685.500</b>
Sekundärkostensaldo <sup>4)</sup>	0		0	0	32.382.121		16.495.531	15.886.590
<b>Gesamtkostensaldo<sup>3)</sup></b>	<b>248.753.370</b>		<b>124.377.842</b>	<b>124.375.528</b>	<b>219.222.549</b>		<b>109.650.459</b>	<b>109.572.090</b>
<b>Investitionen<sup>6)</sup></b>	<b>15.335.633</b>		<b>8.996.883</b>	<b>6.338.751</b>	<b>10.822.228</b>		<b>6.301.791</b>	<b>4.520.436</b>



Tabelle B „Lehre, Studium und Weiterbildung“ mit Kosten- und Leistungsdaten nach Studienjahren

	Summe der TU gesamt			Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften				Philosophische Fakultät			
	01-30			01-05				06			
	Summe Stj.	WS	SS	Summe Stj.	Anteil Fak. an TU	WS	SS	Summe Stj.	Anteil Fak. an TU	WS	SS
<b>Gesamtkosten in EUR <sup>2)</sup></b>	156.776.097	78.548.004	78.488.976	26.291.817	16,8%	13.069.971	13.221.846	8.868.894	5,7%	4.589.959	4.539.818
<b>Indikatoren</b>											
Studierende gesamt (Kopfzahlen) <sup>3), 4)</sup>		31.074	29.535		11,9%	3.705	3.584		11,0%	3.431	3.412
Studierende gesamt (Fallzahlen) <sup>3), 4)</sup>		44.082	42.389		9,6%	4.247	4.077		19,0%	8.373	8.319
Studierende i.d.RSZ (Kopfzahlen) <sup>3), 4)</sup>		26.736	25.059		12,6%	3.378	3.244		10,9%	2.920	2.827
Studienanfänger (Kopfzahlen) <sup>5), 6)</sup>	9.449	8.067	1.408	1.129	11,9%	952	177	947	10,0%	685	286
Studienanfänger (Fallzahlen) <sup>5), 6)</sup>	13.675	11.198	2.517	1.295	9,5%	1.108	187	2.575	18,8%	1.820	791
Zwischenprüfungen (Fallzahlen) <sup>6), 7)</sup>		5.224		424	8,1%			1.038	19,9%		
Absolventen gesamt <sup>6), 7)</sup>		2.873		258	9,0%			332	11,6%		
Absolventen i.d.RSZ <sup>6), 7)</sup>		469		57	12,2%			14	3,0%		
durchsch. Fachstudiedauer (FSD)											
Lehrnachfrage <sup>8)</sup>	13.039,0			2.240,0	18,6%			1.220,0	9,4%		
Lehrangebot <sup>9)</sup>	9.680,0			264,0	19,3%			719,0	7,4%		
<b>Kennzahlen</b>											
Auslastungsquote <sup>10)</sup>	134,7%			130,3%				169,7%			
Betreuungsverhältnis <sup>11), 12)</sup>											
Stud. ges. / wiss. Personal (HH)	20,4			12,1				42,6			
Stud. i.d.RSZ / wiss. Personal (HH)	17,5			11,1				36,3			
Studierendenprofil <sup>11), 12)</sup>											
Stud. ges. / Professuren	68,0			39,8				83,7			
Stud. i.d.RSZ / Professuren	58,5			36,3				71,2			
Absolventenfaktor <sup>11)</sup>											
Absolventen ges. / wiss. Personal (HH)	1,9			0,8				4,1			
Anteil der Studierenden i.d.RSZ <sup>13)</sup>	86,0%			91,2%				85,1%			
<b>Qualitätssicherung <sup>14)</sup></b>											
Anzahl der ausgewerteten Fragebögen	58.049	31.984	26.065	9.718		5.585	4.133	9.380		4.426	4.954
Anzahl der evaluierten Lehrveranst.	1.135	571	564	286		158	128	243		112	131

Tabelle C „Forschung sowie wissenschaftliche Dienst- und Transferleistungen“ nach Studienjahren sowie Erlös- und Geschäftsanfalldaten nach Haushaltsjahren

	Summe TU gesamt			Summe der Fakultäten				Summe Zentrale Dienstleistungen <sup>5)</sup>			
	00-21,30-80			00-21				30-80			
	Studienjahr gesamt	WS 03/04	SS 2004	Studienjahr gesamt	Anteil Fak. an TUD	WS 03/04	SS 2004	Studienjahr gesamt	Anteil ZD an TUD	WS 03/04	SS 2004
<b>Gesamtkosten der Forschung</b>	168.475.475	86.204.891	82.270.584	163.807.281	97,2%	83.850.338	79.956.943	4.668.194	2,8%	2.354.553	2.313.641
dar. Primärkosten der Forschung <sup>2)</sup>	77.237.458	40.006.203	37.231.396	73.168.891	94,7%	37.877.169	35.291.722	4.068.567	5,3%	2.129.034	1.939.674
dar. Sekundärkosten der Forschung	91.238.017	46.198.689	45.039.188	90.638.390	99,3%	45.973.169	44.665.221	599.627	0,7%	225.660	373.967
für Nicht-Drittmitteln. Forschung	43.600.569	21.746.899	21.853.670	43.286.656	99,3%	21.626.610	21.660.046	313.913	0,7%	120.289	193.624
für Drittmitteln. Forschung	42.181.414	21.651.347	20.530.067	41.985.161	99,8%	21.586.640	20.398.521	196.253	0,5%	64.707	131.546
für Gremienarbeit	5.456.034	2.800.583	2.655.451	5.366.573	98,4%	2.759.919	2.606.654	89.461	1,6%	40.664	48.797
<b>Leistungsgrößen (bezogen auf Haushaltsjahr)<sup>3)</sup></b>											
Forschungsprojekte aus Drittmitteln gesamt darunter <sup>6), 7)</sup>	- Anzahl	2.830,0		2.680,0	94,7%			150,0	5,3%		
	- Einnahmen	87.705.120		83.508.778	95,2%			4.196.342	4,8%		
Graduiertenkollegs <sup>7)</sup>	- Anzahl	9,1		9,1	100,0%			0,0	0,0%		
	- Einnahmen	1.426.863		1.426.863	100,0%			0	0,0%		
Innovationskollegs <sup>7)</sup>	- Anzahl	0,0		0,0				0,0			
	- Einnahmen	0		0				0			
Sonderforschungsbereiche <sup>7)</sup>	- Anzahl	6,8		6,8	100,0%			0,0	0,0%		
	- Einnahmen	7.675.322		7.649.762	99,7%			25.560	0,3%		
DFG-Forscherguppen und -verbände <sup>7)</sup>	- Anzahl	5,9		5,9	100,0%			0,0	0,0%		
	- Einnahmen	1.230.413		1.230.413	100,0%			0	0,0%		
weitere Forschungsprojekte <sup>7)</sup>	- Anzahl	2.743,1		2.593,1	94,5%			150,0	5,5%		
	- Einnahmen	73.814.420		70.279.123	95,2%			3.535.296	4,8%		
Forschungsprojekte über zusätzliche Bewirtschaftungsbefugnisse <sup>8), 7), 8)</sup>	- Anzahl	73,0		66,0	90,4%			7,0	9,6%		
	- Einnahmen	3.558.102		2.922.616	82,1%			635.486	17,9%		
Anzahl der abgeschlossenen Promotionen <sup>5)</sup>		226		226				0			
Anzahl der abgeschlossenen Habilitationen <sup>5)</sup>		24		24				0			
Drittmittelpersonal <sup>4)</sup>		1.196		1.136,48				59,20			

Tabelle D „Zentrale Dienstleistungseinrichtungen“ mit Kosten- und Leistungsdaten

	Summe Zentrale Dienstleistungen			
	30,40-50			
	Studienjahr gesamt	Anteil an Primärkosten	WS 03/04	SS 2004
Primärkosten darunter	56.924.487	100,0%	28.453.144	28.471.342
Ausgabengleiche Personalkosten	1.233.303	2,2%	556.154	677.149
Ausgabengleiche Sachkosten	21.427.443	37,6%	11.188.065	10.239.378
Kalkulatorische Miete	8.671.824	15,2%	4.105.458	4.566.366
Kalkulatorische Abschreibungen	2.210.579	3,9%	1.082.047	1.128.532
Kalkulatorische Personalkosten	23.381.338	41,1%	11.521.419	11.859.919
Primärerlöse	1.608.714		743.920	864.794
<b>Primärkostensaldo</b>	<b>55.315.773</b>		<b>27.709.224</b>	<b>27.606.548</b>

nachrichtlich: Investitionen <sup>3)</sup>	4.513.406	2.695.091	1.818.315
--	-----------	-----------	-----------

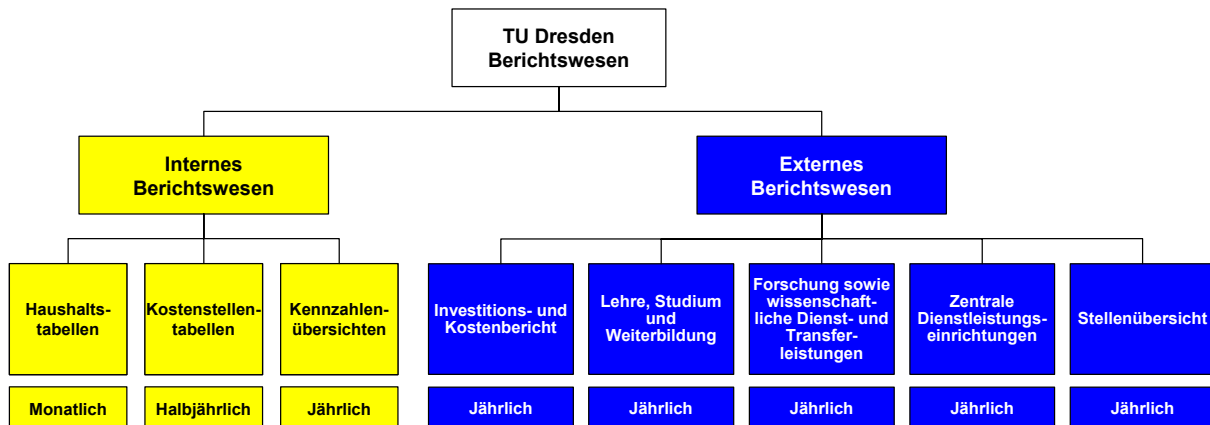
Leistungsindikatoren			
Forschungsprojekte aus Drittmitteln <sup>4), 6)</sup>	Anzahl	150	
	Einnahmen	3.560.856	
Forschungsprojekte über zusätzliche Bewirtschaftungsbefugnisse <sup>4), 5), 6)</sup>	Anzahl	7	
	Einnahmen	635.486	

Tabelle E „Stellenübersicht“ mit Stellendaten nach Haushaltsjahr

	Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften							Philos. Fakultät	TUD Gesamt
	00-05	FR Mathe. 01	FR Physik 02	FR Chemie 03	FR Psycho. 04	FR Biologie 05	06		
<b>Haushaltsstellen <sup>1)</sup></b>	<b>482,10</b>	<b>89,00</b>	<b>117,00</b>	<b>140,10</b>	<b>66,00</b>	<b>70,00</b>	<b>110,05</b>	<b>2.868,00</b>	
<b>wiss. Personal</b>	<b>298,00</b>	<b>71,50</b>	<b>69,00</b>	<b>72,00</b>	<b>45,50</b>	<b>40,00</b>	<b>81,00</b>	<b>1.500,00</b>	
Professoren, davon	90,00	24,00	22,00	21,00	12,00	11,00	41,00	444,00	
C4-Stellen	47,00	13,00	10,00	11,00	6,00	7,00	23,00	258,00	
C3-Stellen	43,00	11,00	12,00	10,00	6,00	4,00	18,00	186,00	
Dozenten C2-Stellen	13,00	8,00	1,00	3,00	1,00		3,00	42,00	
übriges wiss. Personal	195,00	39,50	46,00	48,00	32,50	29,00	37,00	1.014,00	
<b>nichtwiss. Personal</b>	<b>184,10</b>	<b>17,50</b>	<b>48,00</b>	<b>68,10</b>	<b>20,50</b>	<b>30,00</b>	<b>29,05</b>	<b>1.368,00</b>	
<b>Drittmittelpersonal <sup>2)</sup></b>	<b>169,59</b>	<b>2,66</b>	<b>75,87</b>	<b>50,74</b>	<b>18,75</b>	<b>21,57</b>	<b>39,39</b>	<b>1.195,68</b>	
<b>wiss. Personal</b>	<b>159,57</b>	<b>2,66</b>	<b>73,02</b>	<b>47,89</b>	<b>17,00</b>	<b>19,00</b>	<b>36,89</b>	<b>991,96</b>	
Professoren, davon	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	
C4-Stellen	0,00							5,00	
C3-Stellen	0,00							0,00	
Dozenten C2-Stellen	0,00							0,00	
übriges wiss. Personal	159,57	2,66	73,02	47,89	17,00	19,00	36,89	986,96	
<b>nichtwiss. Personal</b>	<b>10,02</b>	<b>2,85</b>	<b>2,85</b>	<b>2,85</b>	<b>1,75</b>	<b>2,57</b>	<b>2,50</b>	<b>203,72</b>	

Damit sind die Anforderungen der Ressortvereinbarung formal erfüllt. Betriebswirtschaftlich gibt es jedoch folgende Abweichungen:

1. Abweichung: **Tabellendaten aufgrund unterschiedlicher Datenstrukturen kaum aggregierbar**
2. Abweichung: **Unterschiede im Tabellenlayout**
3. Abweichung: **Internes und Externes Berichtswesen nicht verzahnt**



**3. Forderung: Teil B Produktgruppe Lehre, Studium und Weiterbildung auf die Studiengänge im Rahmen der Fakultäten vertiefen**

Erfüllt: Teil B mit:

- Kostendaten nach Studienjahr und Fakultäten
- Leistungsdaten nach Studienjahr und Fakultäten

**4. Forderung: Teil E „Stellenübersicht“ fakultätsspezifisch aufgliedern**

Erfüllt: Teil E mit Stellendaten nach Fakultäten.

**5. Forderung: In den Tabellen Ist-Werte für Kosten, Erlöse, Leistungen und weitere Kenngrößen vorsehen**

Teilweise erfüllt: Die Tabellen enthalten Ist-Werte für Kosten, Erlöse, Leistungen und weitere Kenngrößen aber auch zwei betriebswirtschaftliche Abweichungen:

1. Abweichung: **Keine systematische Kostengliederung**
2. Abweichung: **Keine systematische Erlösgliederung**

**6. Forderung: Bis 31.12.2001 einen Vorschlag über einzubringende „Qualitätsausagen“ einschließlich steuerungsrelevanter Kennzahlen vorlegen**

Teilweise erfüllt: Tabelle B „Lehre, Studium und Weiterbildung“ enthält als Qualitätssicherung

- Anzahl ausgewerteter Fragebögen
- Anzahl evaluierter Lehrveranstaltungen

Abweichung: **Es fehlen die Ergebnisse der Evaluierung**

**7. Forderung: Die Berichte enthalten einen „Vergleich mit Planzahlen“**

Nicht erfüllt

Abweichung: **Alle Tabellen ohne Plan-Ist-Vergleich**

**8. Forderung: Die Berichterstattung erfolgt mit Bezug zum Haushaltsjahr**

Nicht erfüllt

Abweichung: **Vermischung von Studienjahr und Haushaltsjahr**

**9. Forderung: Zwei Berichte pro Jahr erstellen**

- Halbjahresbericht 15.08.
- Jahresbericht 28.02.

Nicht erfüllt: Drei Abweichungen

1. Abweichung: **Keine Halbjahresberichte, nur Jahresberichte**

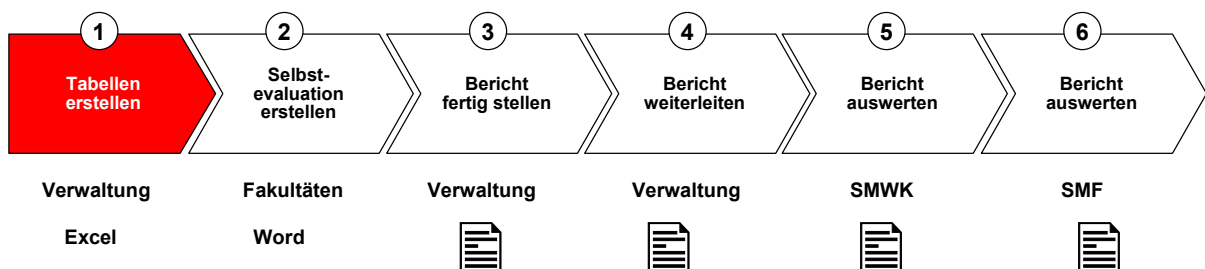
2. Abweichung: **Jahresberichte zu umfangreich, zu wenig aggregiert und strukturiert**

- 337 Seiten
- Davon 208 über Fakultäten

Inhalt	Anzahl Seiten
1 Gesamtdarstellung der TU Dresden	33
2 Kosten- und Leistungsdaten der Fakultäten/ Fachrichtungen	208
2.1 Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften	40
2.2 Philosophische Fakultät	21
2.3 Fakultät Sprach- und Literaturwissenschaften	18
2.3 Fakultät Erziehungswissenschaften	22
2.4 Juristische Fakultät	6
2.5 Fakultät Wirtschaftswissenschaften	9
2.6 Fakultät Informatik	14
2.7 Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik	8
2.8 Fakultät Maschinenwesen	7
2.9 Fakultät Bauingenieurwesen	7
2.10 Fakultät Architektur	9
2.11 Fakultät Verkehrswissenschaften "Friedrich List"	14
2.12 Fakultät Forst-, Geo- und Hydrowissenschaften	33
3 Kosten- und Leistungsdaten der Zentralen Dienstleistungseinrichtungen	86
4 Hinweise zu den Anlagen, Beiblätter, Erläuterungen; Abkürzungsverzeichnis	10
<b>Summe</b>	<b>337</b>

3. Abweichung: **Ein sehr aufwendiger Erstellungsprozess**

Alle Daten werden nochmals in Excel erfasst



Die Folge: Berichterstellung dauert bis zu drei Monate

**10. Forderung: In die jährliche Berichterstattung zusätzliche Informationen zum Stand der Controlling-Bausteine, des Qualitätsmanagements u.a. aufnehmen**

Nicht erfüllt

Abweichung: **Keine Informationen zum Stand der Controlling-Bausteine**

**11. Forderung: Die Ergebnisse der TU Dresden jährlich durch SMWK und SMF überprüfen**

Teilweise erfüllt: Berichte werden übergeben und teilweise analysiert, aber nicht diskutiert

## **5. Die Zielvereinbarungen**

### **5.1 Die Ressortvereinbarung**

Drei Forderungen zu „Zielvereinbarungen“:

- (1) Zielvereinbarungen zwischen SMWK und TU Dresden abschließen
- (2) Zielvereinbarungen zwischen TU Dresden und Fakultäten/ Zentralen Einrichtungen abschließen
- (3) Alle Zielvereinbarungen müssen folgende Mindestinhalte enthalten
  - Ziele
  - Budgetvereinbarungen
  - Flexibilisierungsmaßnahmen
  - Kompetenzverteilung
  - Berichtswesen
  - Nachbesserung/ Nachverhandlung
  - Laufzeit

### **5.2 Die konkrete Umsetzung**

**1. Forderung: Zielvereinbarungen zwischen SMWK und TU Dresden abschließen**

Nicht erfüllt

Abweichung: **Keine Zielvereinbarungen zwischen SMWK und TU Dresden**

**2. Forderung: Zielvereinbarungen zwischen TU Dresden und Fakultäten/ Zentralen Einrichtungen abschließen**

Teilweise erfüllt mit vier Abweichungen:

1. Abweichung: **Keine Zielvereinbarungen mit der Juristischen Fakultät**
2. Abweichung: **Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften mit Fachrichtungszielvereinbarungen**
3. Abweichung: **Zielvereinbarungen mit Fakultäten seit 2002 mit Zentralen Einrichtungen erst seit 2005**

#### 4. Abweichung: **Nur mit drei der Zentralen 13 Einrichtungen Zielvereinbarungen**

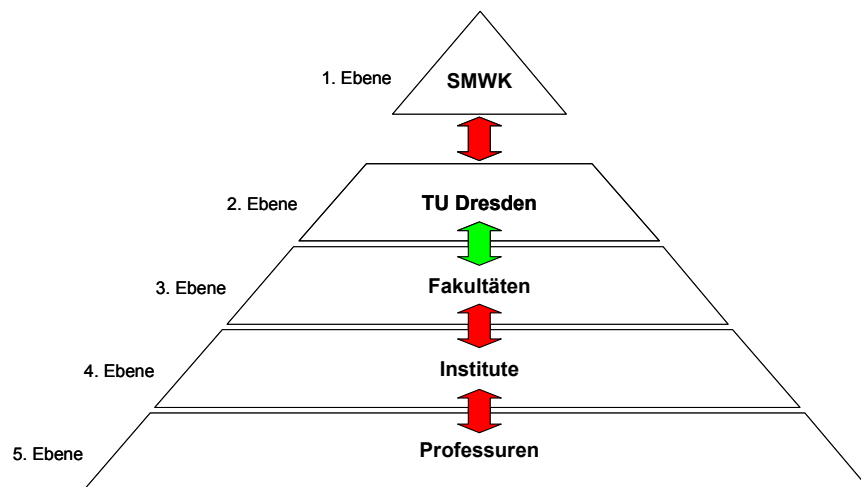
- Botanischer Garten
- Media Design Center
- Zentrum für internationale Studien

Keine Zielvereinbarungen mit:

- Biotechnologisches Zentrum
- Lehrzentrum Sprachen und Kulturräume
- Mitteleuropazentrum
- Zentrum für Demographischen Wandel der TU Dresden
- Zentrum für Informationsdienste und Hochleistungsrechnen
- Zentrum für Lehrerbildung, Schul- und Berufsbildungsforschung
- Audiovisuelles Medienzentrum
- Kustodie
- Universitätsarchiv
- Universitätssportzentrum

Zusätzlich folgende zwei betriebswirtschaftlichen Abweichungen:

#### 1. Abweichung: **Keine Zielvereinbarungen unterhalb der Fakultäten**



#### 2. Abweichung: **Keine Zielvereinbarungen mit der Zentralen Universitätsverwaltung**

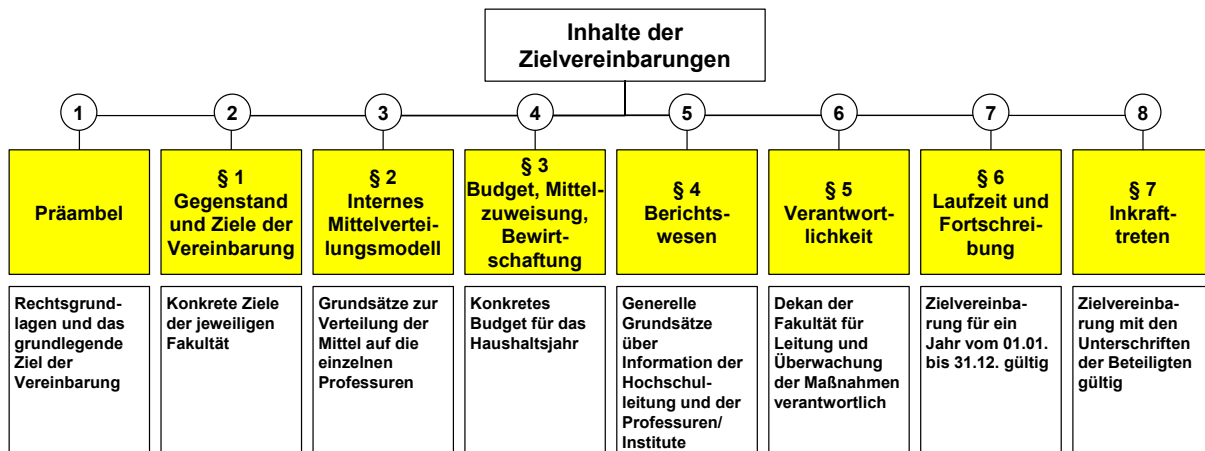
400 Mitarbeiter oder 43 Mio. € Kosten werden nicht über Zielvereinbarungen gesteuert.

Selbst nach Abzug der Bewirtschaftungskosten von 9 Mio. €, die zwar auf die Verwaltung gebucht aber von der TU Dresden gesamt verursacht werden, sowie zentralisierten Raumkosten von 5 Mio. €, verbleiben Kosten in Höhe von 29 Mio. €.

#### 3. Forderung: **Alle Zielvereinbarungen müssen folgende Mindestinhalte enthalten**

- Ziele
- Budgetvereinbarungen
- Flexibilisierungsmaßnahmen
- Kompetenzverteilung
- Berichtswesen
- Nachbesserung/ Nachverhandlung
- Laufzeit

Erfüllt: Die Inhalte entsprechen den Forderungen der Ressortvereinbarung, aber mit unterschiedlichen Begriffen:



Aber zusätzlich folgende vier Abweichungen:

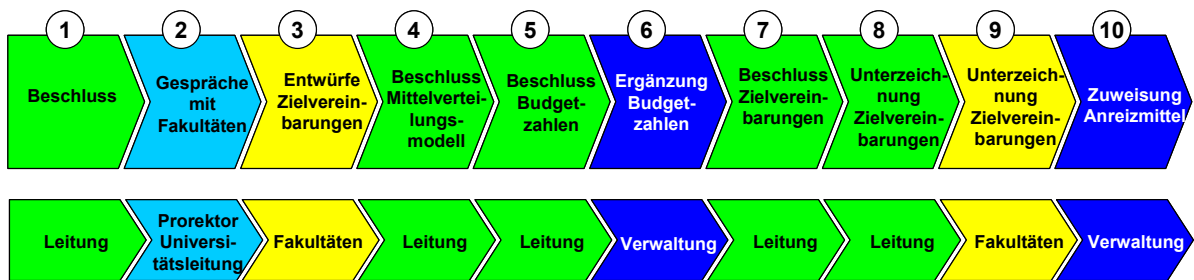
**1. Abweichung: Keine konkreten Zielvorgaben durch die Universitätsleitung**

- Nur Allgemeine Schwerpunkte
- Nur Zielvorschläge für quantitative Kennzahlen

**2. Abweichung: Keine einheitlichen quantitativen Zielgrößen für alle Fakultäten/ Fachrichtungen**

Nr.	Zielgrößen	Ma	Ph	Ch	Psy	Bio	PhF	SKL	EW	WW	INF	Eul	MW	BIW	A	VW	FGH	Σ
1.	Steigerung/ Erhalt der Drittmittelnahmen	X	X	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	X	13
3.	Steigerung/ Erhalt der Anzahl der Promotionen	X	X	X	X		X			X		X	X	X	X	X	X	12
5.	Steigerung/ Erhalt der Absolventenzahlen	X	X	X	X					X		X	X	X		X	X	10
7.	Steigerung/ Erhalt der Absolventenzahlen in der Regelstudienzeit		X	X					X				X	X		X		6
9.	Steigerung/ Erhalt der Anzahl ausländischer Studierender								X	X		X	X	X	X			6
10.	Steigerung/ Erhalt der Anzahl Studierende in der Regelstudienzeit	X			X					X		X	X					5
12.	Steigerung der Anzahl Habilitationen		X		X							X			X			4
14.	Steigerung/ Erhalt der Anzahl Studienanfänger								X				X	X				3
15.	Anzahl der Studiendokumentationen für weiterbildende Studiengänge									X				X				2
17.	Erhalt der Fachstudiendauer											X	X					2
17.	Abbau der Überlast im Bereich der Lehre														X			1
18.	Anzahl internationaler Tagungen									X								1
19.	Erhalt der Anzahl Austauschplätze									X								1
20.	Steigerung der Absolventenzahlen in gebührenpflichtigen Studiengängen									X								1
22.	Steigerung der Anzahl Studierender								X									1
23.	Steigerung der Anzahl Vordiplome													X				1
24.	Steigerung des Anteils weiblicher Studierender														X			1
25.	Steigerung des Anteils wissenschaftliches Personal pro Studierender													X				1
26.	Steigerung des Frauenanteils bei Wissenschaftlern													X				1
27.	Verbesserung der Behindertenquote													X				1

### 3. Abweichung: Zielvereinbarungen mit 10 Schritten zu aufwendig



### 4. Abweichung: Zielvereinbarungen erst im Sommer abgeschlossen

Damit unterschriebene Zielvereinbarungen ohne praktischen Nutzen für das laufende Jahr.

## 6. Die Haushaltsflexibilisierung

### 6.1 Die Ressortvereinbarung

14 Forderungen zur „Haushaltsflexibilisierung“:

- (1) Ziel des Modellversuchs ist ein sogenanntes „Output-Budget“. Bis dahin erhält die TU Dresden jährlich ein Gesamtbudget für das Kapitel 12 09 zugewiesen
- (2) Eine nach Produktgruppen differenzierte Leistungs- und Budgetplanung vorlegen
- (3) Die Stellenplanbindung bleibt bestehen
- (4) TU Dresden darf das Stellensoll A für Angestellte und Arbeiter um bis zu 5 % gegen entsprechende Einsparungen bei den deckungsfähigen Ausgaben überschreiten
- (5) Stellenplanüberschreitungen bis zum 31.12.2004 zurückführen
- (6) Innerhalb der HGr. 4 bis 8 sind die Ansätze gegenseitig deckungsfähig
- (7) Die Ansätze der HGr. 4 sind einseitig deckungsfähig zugunsten der HGr. 5 bis 8
- (8) Die Ansätze der HGr. 5 bis 8 sind gegenseitig deckungsfähig
- (9) Die Ausgaben der HGr. 4 bis 8 sind übertragbar
- (10) Die Inanspruchnahme kann vor der Übertragung der Reste ohne Einwilligung des SMF erfolgen
- (11) Andere übertragbare Haushaltsmittel, bei denen eine Übertragung nach SäHO nicht zulässig ist, können einer Rücklage für investive Zwecke zugeführt werden
- (12) Mindereinnahmen und Mehrausgaben innerhalb der TU Dresden zur Verfügung stehenden Mitteln, notfalls im Wege des Vorgriffs, ausgleichen
- (13) Vorgriffe spätestens im Folgejahr ausgleichen
- (14) Sämtliche Ist-Einnahmen [im Sinne von Mehreinnahmen], welche die TU Dresden erzielt, verbleiben der Universität

## 6.2 Die konkrete Umsetzung

**1. Forderung:** Ziel des Modellversuchs ist ein sogenanntes „Outputbudget“. Bis dahin erhält die TU Dresden jährlich ein Gesamtbudget für das Kapitel 12 09 zugewiesen

Nicht erfüllt

**Abweichung:** Kein Outputbudget, sondern unverändert ein Inputbudget nach 123 Haushaltstiteln

Trotz vollständiger Deckungsfähigkeiten innerhalb der Hauptgruppen wurde die Zahl der Titel nicht reduziert. Die im Haushalt dokumentierten Planwerte der einzelnen Titel, zum Beispiel Vergütung Wissenschaftler, Studentischer Hilfskräfte oder Reisekostenvergütungen, werden allerdings im Wesentlichen fortgeschrieben und stellen daher eine formale Hülse dar, die keine realen Planungen abbildet.

Folgen:

- Kein belastbarer Soll-Ist-Vergleich
- Legitimationsverlust gegenüber dem Landtag

**2. Forderung:** Eine nach Produktgruppen differenzierte Leistungs- und Budgetplanung vorlegen

Nicht erfüllt

**Abweichung:** Keine nach Produktgruppen differenzierte Leistungs- und Budgetplanung

Mit den Zielvereinbarungen gibt es Ansätze einer Leistungs- und Budgetplanung, aber keine durchgängige und systematischbetriebswirtschaftliche Planung. Es gibt lediglich eine „Haushaltsplanung“, die aber keinen Bezug zur „Leistungsbezogenen Mittelteilung“ oder zu den „Zielvereinbarungen“ hat.

Zu den Doppelhaushalten 2003/ 2004 sowie 2005/ 2006 legte die TU Dresden als Anlage zum Haushaltsplan einen Entwurf zum Produkthaushalt bei. Es gab dazu allerdings keine Stellungnahme des SMWK.

**3. Forderung:** Die Stellenplanbindung bleibt bestehen

Erfüllt

**4. Forderung:** TU Dresden darf das Stellensoll A für Angestellte und Arbeiter um bis zu 5 % gegen entsprechende Einsparungen bei den deckungsfähigen Ausgaben überschreiten

Erfüllt

TU Dresden hat mit insgesamt 108,00 „G-Stellen“ geschaffen, die aus freien stellenplan- gebundenen Haushaltsmitteln finanziert wurden. Gemessen an der heranzuziehenden Anzahl Haushaltsstellen entspricht dies 5,0 %.

Die meisten „G-Stellen“ wurden für wissenschaftliche Mitarbeiter geschaffen:

	<i>G-Stellen</i>		<i>%</i>	
- Wissenschaftliche Mitarbeiter	92,80		86	
- Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter	15,20	<b>108,00</b>	14	<b>100</b>

90 dieser 108 Stellen wurden verwendet für:

	<i>Stellen</i>	
- Berufszusagen/ Bleibeverhandlungen	50	
- Ablösung von eingerichteten Stiftungsprofessuren	15	
- Molekulare Biotechnologie	13	
- Eigenbeteiligung bei neuen SFB	6	
- e-learning Projekte	<u>6</u>	<b>90</b>

**5. Forderung: Stellenplanüberschreitungen bis zum 31.12.2004 zurückführen**

Nicht erfüllt

Abweichung: **Die Stellen wurden nicht zum 31.12.2004 zurückgeführt**

**6. Forderung: Innerhalb der HGr. 4 bis 8 sind die Ansätze gegenseitig deckungsfähig**

Erfüllt

Die Deckungsfähigkeiten im Personalhaushalt wurden vor allem genutzt für:

	<i>Mittel in T€</i>
- Tutorenmittel	2.050
- Betreuung PC-Pools	541
- Gastprofessuren	542
- Mehrbedarf Sprachausbildung für Studenten	1.328
- Mehrbedarf hohe Studentenzahlen	843
- SFB Grundausstattung SHK	743
- Frauenförderung (WHK)	1.595

**7. Forderung: Die Ansätze der HGr. 4 sind einseitig deckungsfähig zugunsten der HGr. 5 bis 8**

Erfüllt

**8. Forderung: Die Ansätze der HGr. 5 bis 8 sind gegenseitig deckungsfähig**

Erfüllt

**9. Forderung: Die Ausgaben der HGr. 4 bis 8 sind übertragbar**

Formal erfüllt, aber nicht angewendet.

Auf Ebene TU Dresden wurden keine Reste gebildet und übertragen. Restebildung auf Fakultätsebene wurde jährlich gewährt, die Reste standen im folgenden Jahr den Fakultäten zur Verfügung.

In 2005 wurde eine Sperre auch auf die Reste gelegt, wobei es den Fakultäten freistand, die Sperre für laufende Sachmittel zu erhöhen und den Rest zu 100% zu beanspruchen.



**10. Forderung: Die Inanspruchnahme kann vor der Übertragung der Reste ohne Einwilligung des SMF erfolgen**

Formal erfüllt, aber nicht angewendet.

**11. Forderung: Andere übertragbare Haushaltsmittel, bei denen eine Übertragung nach SäHO nicht zulässig ist, können einer Rücklage für investive Zwecke zugeführt werden**

Formal erfüllt, aber nicht angewendet.

**12. Forderung: Mindereinnahmen und Mehrausgaben innerhalb der TU Dresden zur Verfügung stehenden Mitteln, notfalls im Wege des Vorgriffs, ausgleichen**

Erfüllt

Es gab nur in 2004 einen Vorgriff in Höhe von 600,7 T€.

**13. Forderung: Vorgriffe spätestens im Folgejahr ausgleichen**

Erfüllt

**14. Forderung: Sämtliche Ist-Einnahmen [im Sinne von Mehreinnahmen], welche die TU Dresden erzielt, verbleiben der Universität**

Erfüllt

Mehreinnahmen sind jedoch nur in geringem Umfang angefallen.

## **7. Das leistungsbezogene Mittelverteilungsmodell**

### **7.1 Die Ressortvereinbarung**

Zwei Forderungen zum „Leistungsbezogenen Mittelverteilungsmodell“:

(1) Aus dem Gesamtbudget Teilbudgets bilden für:

- Fakultäten
- Professuren und
- Zentrale Einrichtungen

(2) Leistungs- und Budgetplanung entsprechend dem Dezentralisierungsraster der Fach- und Ressortverantwortung in Teilbudgets gliedern.

### **7.2 Die konkrete Umsetzung**

**1. Forderung: Aus dem Gesamtbudget Teilbudgets bilden für Fakultäten, Professuren und Zentrale Einrichtungen**

Teilweise erfüllt

Das Budget wird den Professuren vom Dekan/ Prodekan ihrer Fakultät aus dem Leistungsbezogenen Mittelverteilungsmodell der TU Dresden zugewiesen.

Die Professuren sind eigenverantwortlich für dieses Budget und die Drittmittel.

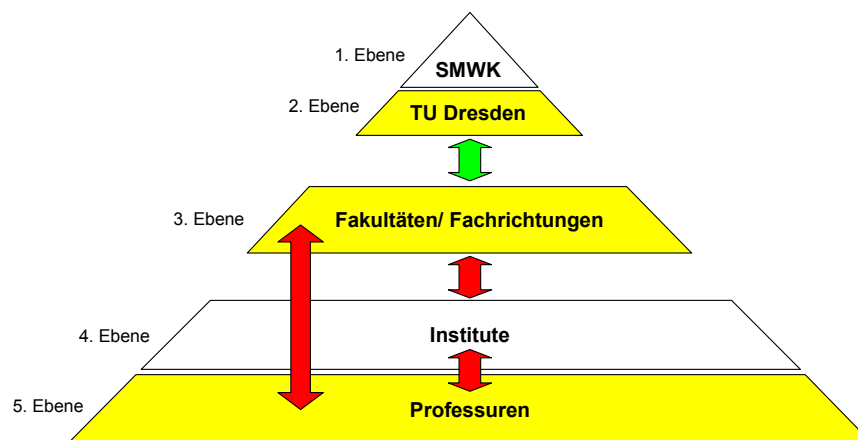
Aber folgende fünf Abweichungen:

1. Abweichung: **Nur zwei Ebenen der internen Mittelverteilung**

1. Ebene Fakultäten/ Fachrichtungen
2. Ebene Professuren

Es fehlen die Institute.

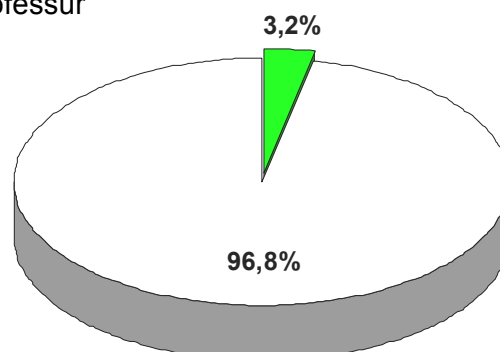
Ausnahme Fakultät „Maschinenwesen“, bei der die Mittel von den Fakultäten/ Fachrichtungen auf Institute verteilt werden.



2. Abweichung: **Nur 8,1 Mio.€ werden mit dem „Leistungsbezogenen Mittelverteilungsmodell“ verteilt**

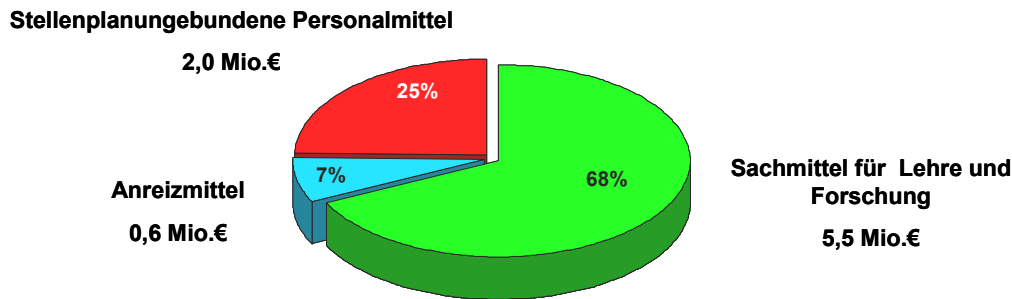
Das entspricht:

- 3,2 % der Kostenstellenkosten der TU Dresden
- 623 T€ pro Fakultät
- 19 T€ pro Professur



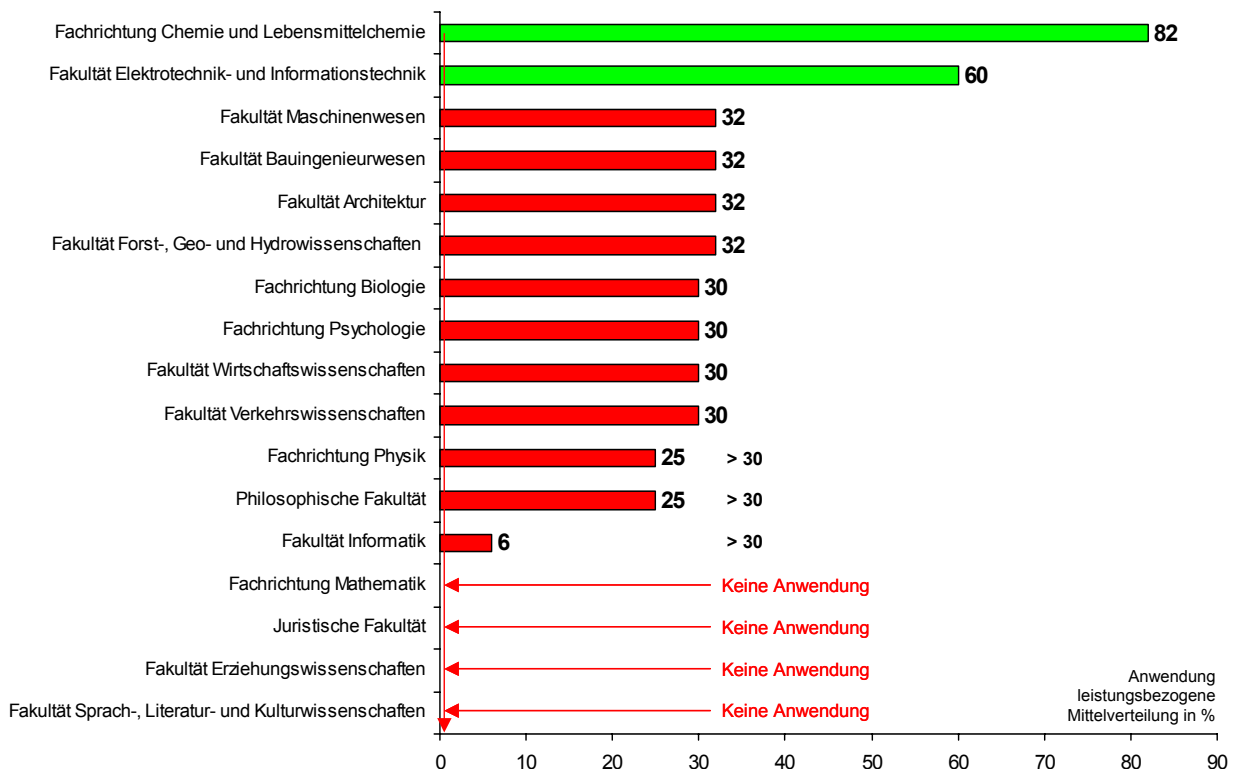
Folge: Die in der Ressortvereinbarung vorgesehenen „Anreiz- und Sanktionsmechanismen“ sind ansatzweise vorhanden, aber vom Umfang her nicht ausreichend ausgeprägt.

3. Abweichung: **Für die Verteilung auf die Fakultäten gibt es drei zentrale Teilmodelle**



4. Abweichung: **Für die Verteilung auf die Professuren gibt es 19 verschiedene dezentrale Teilmodelle**

Dabei ist der leistungsbezogene Anteil sehr unterschiedlich:



5. Abweichung: **Keine leistungsbezogene Mittelverteilung für Zentrale Einrichtungen**

2. Forderung: **Leistungs- und Budgetplanung entsprechend dem Dezentralisierungsraster der Fach- und Ressortverantwortung in Teilbudgets gliedern**

Teilweise erfüllt

Es gibt Ansätze einer Leistungs- und Budgetplanung mit der Kennzahlenübersicht und den Zielvereinbarungen. Es gibt aber keine durchgängige, systematische und vollständige Leistungs- und Budgetplanung.

## II. Meinungsanalyse

### 1. Die Ausgangslage

Am 13.06. 2005 wurde das Projekt „Evaluierung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der Technischen Universität Dresden“ offiziell gestartet.

Laut des von TU Dresden, SMWK und SMF verabschiedeten Projektplans vom 08.06. 2005 gibt es drei inhaltliche Ziele<sup>1)</sup>:

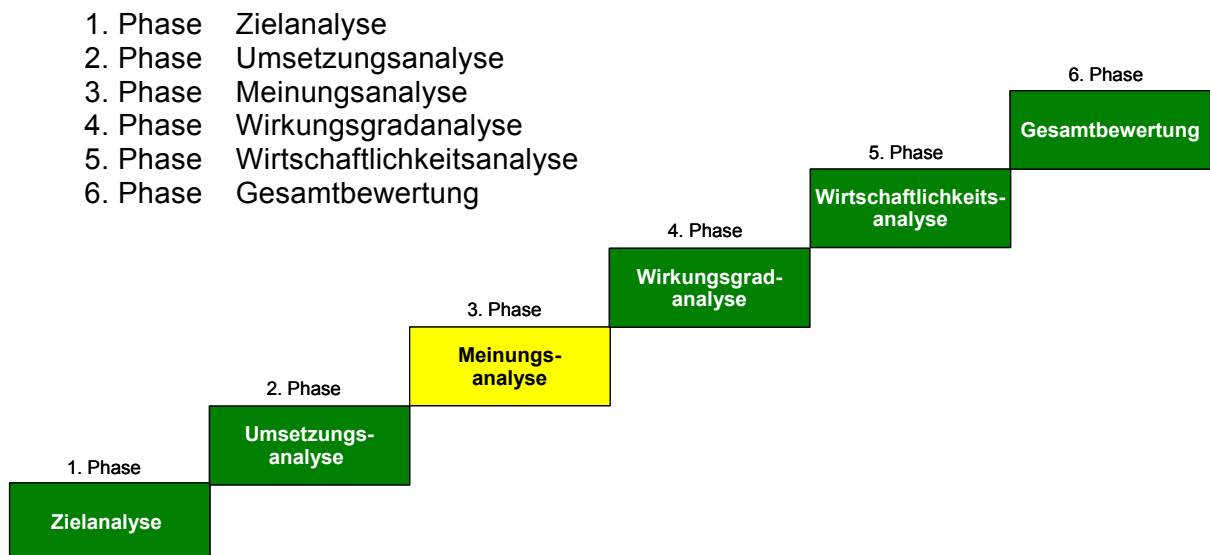
- (1) Den Modellversuch evaluieren
- (2) Empfehlungen zur Weiterentwicklung erarbeiten
- (3) Die Grundlage für eine Übertragung des Modellversuchs auf die übrigen Hochschulen schaffen

Der Projektplan gliedert sich in folgende sechs Teilprojekte<sup>2)</sup>:

- |                |                               |
|----------------|-------------------------------|
| 1. Teilprojekt | Modellversuch                 |
| 2. Teilprojekt | Hochschul-Benchmarkinganalyse |
| 3. Teilprojekt | NSM-Benchmarkinganalyse       |
| 4. Teilprojekt | Zielanalyse                   |
| 5. Teilprojekt | Optimierungspotenziale        |
| 6. Teilprojekt | Projektmanagement             |

Das 1. Teilprojekt „Modellversuch“ umfasst die Bewertung des Modellversuchs unter Berücksichtigung der gesetzten Ziele und der internen Rahmenbedingungen.

Methodisch wird in diesem Teilprojekt in folgenden sechs Phasen vorgegangen<sup>3)</sup>:



Das vorliegende Dokument ist das Ergebnis der 3. Phase „Meinungsanalyse“.

1) Quelle: Projektplan „Evaluierung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ an der TU Dresden“, S. 7

2) Quelle: Projektplan, S. 9

3) Quelle: Projektplan, S. 10

## 2. Die Ziele

Hauptziel der Meinungsanalyse war es, die Meinung der Mitarbeiter der TU Dresden zu erfassen.

Konkret sollte die Meinungsanalyse helfen, Antworten auf folgende acht Fragen zu finden<sup>1)</sup>:

- (1) Welche Auswirkungen hatte der Modellversuch auf Lehre, Forschung, Administration und Hochschulleitung?
- (2) Ist die erhöhte Flexibilität durch den Globalhaushalt auch in Ihrer Einrichtung spürbar geworden? Können Sie stärker strategieorientiert handeln?
- (3) Was ist in Bezug auf den Modellversuch Ihrer Meinung nach besonders gut und was besonders schlecht gelöst worden? Sind Stärken/ Schwächen erkennbar?
- (4) Haben die Zielvereinbarungen Auswirkungen auf die Prozesse in Ihrer Fakultät? Wenn ja, welche?
- (5) Hat die leistungsorientierte Mittelvergabe Auswirkungen innerhalb der Fakultät? Wenn ja, welche?
- (6) Würden Sie die Fortsetzung des Modellversuchs empfehlen?
  - Wenn ja: Warum und worauf sollte dabei ganz speziell geachtet werden?
  - Wenn nein: Warum nicht und gibt es spezielle Bedingungen, unter denen eine Fortsetzung doch empfehlenswert wäre?
- (7) Wie sieht Ihrer Meinung nach das Kosten-/Nutzen-Verhältnis des Modellversuchs aus?
- (8) Welche Maßnahmen sind geeignet, dieses Kosten-/Nutzen-Verhältnis zu verbessern?

---

<sup>1)</sup> Quelle: Projektplan, S. 18

### 3. Der Geplante Ablauf

Für die Meinungsanalyse waren zwei Workshops vorgesehen:

1. Workshop „Analyse“
2. Workshop „Abstimmung“

Im 1. Workshop „Analyse“ sollten die Meinungen der Mitarbeiter erfragt werden.

Die vier Blöcke:

		<i>Uhrzeit</i>	<i>Dauer (Min.)</i>	
1. Block	Was sind die Stärken des Modellversuchs?	13:00 – 14:00	60	
2. Block	Was sind die Schwächen und Hemmnisse des Modellversuchs?	14:00 – 15:00	60	
3. Block	Was sollte verbessert werden?	15:00 – 15:30	30	
4. Block	Antworten auf Einzelfragen	15:30 – 16:00	<u>30</u>	180

Im 2. Workshop „Abstimmung“ sollten die Ergebnisse vorgestellt, diskutiert und verabschiedet werden:

Die vier Blöcke:

		<i>Uhrzeit</i>	<i>Dauer (Min.)</i>	
1. Block	Überprüfung der Stärken, Schwächen und Hemmnisse	13:00 – 13:30	30	
2. Block	Bewertung der Stärken, Schwächen und Hemmnisse	13:30 – 13:45	15	
3. Block	Antworten auf Einzelfragen	13:45 – 14:45	60	
4. Block	Überprüfung der Verbesserungsvorschläge	14:45 – 15:30	<u>45</u>	150

### 4. Der Tatsächliche Ablauf

#### 4.1 Die Teilnehmer

Insgesamt nahmen 17 Mitarbeiter der TU Dresden an den Workshops teil:

	<i>Funktion</i>	<i>Bereich</i>
1. Dr. Klaus Rammelt	Kanzlervertreter, Dezerent	Universitätsleitung, Dezernat 4 Planung, Datenverarbeitung und Controlling <sup>1)</sup>
2. Prof. Dr. Hans-Georg Marquardt	Prorektor Universitätsleitung	Universitätsleitung, Ehemaliger Dekan Fakultät Maschinenwesen
3. Prof. Dr. Winfried Killisch <sup>2)</sup>	Prorektor Wissenschaft	Universitätsleitung, Ehemaliger Dekan Forst-, Geo- und Hydrowissenschaften

<sup>1)</sup> Seit 09/2005 Dezernat 4 Bau und Liegenschaften. Das Sachgebiet Entwicklungsplanung und Controlling ist seit 09/2005 Dezernat 3 Akademische Angelegenheiten angegliedert.

<sup>2)</sup> Nur am 1. Workshop teilgenommen

4.	Prof. Dr. Wolfgang Uhr <sup>1)</sup>	Dekan	Fakultät Wirtschaftswissenschaften
5.	Prof. Dr. Bernd Voss	Professor	Ehemaliger Dekan Fakultät Sprach-, Literatur- und Kulturwissenschaften
6.	Prof. Dr. Gerhard Rödel <sup>1)</sup>	Professor	Ehemaliger Prodekan Fachrichtung Biologie
7.	Prof. Dr. Thomas Günther <sup>2)</sup>	Professor	Fakultät Wirtschaftswissenschaften
8.	Dr. Undine Krätzig <sup>2)</sup>	Dezernentin	Dezernat 3 Akademie Angelegenheiten
9.	Reingard Hentschel <sup>2)</sup>	Dezernentin	Dezernat 1 Haushalt, Zentrale Beschaffung und Allgemeine Verwaltung
10.	Dr. Beate Komber	Sachgebietsleiterin	Dezernat 1 Haushalt, Zentrale Beschaffung und Allgemeine Verwaltung
11.	Dr. Steffen Herzog	Sachgebietsleiter	Dezernat 2 Personal und Personalhaushalt
12.	Annette Gaber	Controllerin	Dezernat 4 Entwicklungsplanung, Datenverarbeitung und Controlling <sup>3)</sup>
13.	Rodulf Kühne	Specher Akademische Mitarbeiter	Senat, Fakultät Verkehrswissenschaften
14.	Angelika Engelmann	Vertreterin des Personalrates	Senat, Fachrichtung Physik
15.	Barbara Karchow <sup>1)</sup>	Vertreterin Nichtwiss. Personal	Senat, Dezernat 2 Personal und Personalhaushalt
16.	Dr. Brigitte Schober	Gleichstellungsbeauftragte	Senat, Referat für Gleichstellung von Frau und Mann
17.	Oliver Münch	Studentenvertreter	Senat, Fachrichtung Mathematik

Der Teilnehmerkreis bestand hauptsächlich aus Mitarbeitern der AG „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“, die den Modellversuch durch regelmäßige Sitzungen von 2000 bis 2004 begleiteten. Die Teilnehmer wurden von TU Dresden ausgewählt.

<sup>1)</sup> Nur am 1. Workshop teilgenommen

<sup>2)</sup> Nur am 2. Workshop teilgenommen

<sup>3)</sup> Seit 09/2005 Dezernat 4 Bau und Liegenschaften. Das Sachgebiet Entwicklungsplanung und Controlling ist seit 09/2005 Dezernat 3 Akademische Angelegenheiten angegliedert.

## 4.2 Die Zeiten

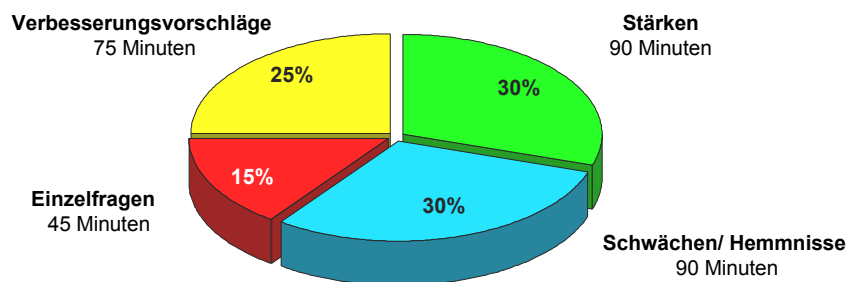
Beide Workshops dauerten jeweils 2,5 Stunden

		<i>Soll-Zeiten</i>	<i>Ist-Zeiten</i>	<i>Dauer (Min.)</i>	<i>Differenz (Min.)</i>
1. Block	Was sind die Stärken des Modellversuchs?	13:00 – 14:00	13:00 – 14:00	60	0
2. Block	Was sind die Schwächen und Hemmnisse des Modellversuchs?	14:00 – 15:00	14:00 – 14:45	45	- 15
3. Block	Was sollte verbessert werden?	15:00 – 15:30	14:45 – 15:30	45	+ 15
4. Block	Antworten auf Einzelfragen	15:30 – 16:00		<u>0</u> 150	<u>30</u> 30

		<i>Soll-Zeiten</i>	<i>Ist-Zeiten</i>	<i>Dauer (Min.)</i>	<i>Differenz (Min.)</i>
1. Block	Überprüfung der Stärken, Schwächen und Hemmnisse	13:00 – 13:30	13:00 – 14:00	60	+ 30
2. Block	Bewertung der Stärken, Schwächen und Hemmnisse	13:30 – 13:45	14:00 – 14:15	15	0
3. Block	Antworten auf Einzelfragen	13:45 – 14:45	14:15 – 15:00	45	- 15
4. Block	Überprüfung der Verbesserungsvorschläge	14:45 – 15:30	15:00 – 15:30	<u>30</u> 150	<u>- 15</u> 0

Je 90 Minuten entfielen auf „Stärken“ sowie auf „Schwächen/ Hemmnisse“.



### 4.3 Die Methoden

Bei beiden Workshops kamen drei Methoden zur Anwendung:

- Die Metaplantchnik
- Die Diskussion
- Die Bewertung

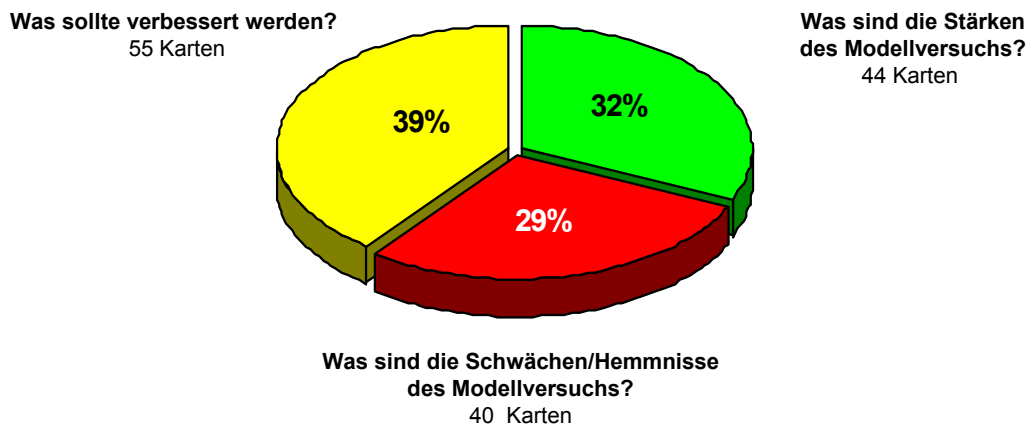
Bei der Metaplantchnik wurde jeweils in drei Stufen vorgegangen:

1. Stufe	Karten schreiben	Teilnehmer
2. Stufe	Karten strukturieren	Moderator
3. Stufe	Karten diskutieren	Plenum

Die Metaplantchnik kam bei drei Blöcken zum Einsatz:

1. Block	Was sind die Stärken des Modellversuchs?	1. Workshop
2. Block	Was sind die Schwächen und Hemmnisse des Modellversuchs?	1. Workshop
3. Block	Was sollte verbessert werden?	2. Workshop

Eine gute Beteiligung: Insgesamt wurden 139 Karten geschrieben.



Die „Stärken“, „Schwächen“ und „Hemmnisse“ wurden mit einem Punktesystem bewertet.

Jeder Teilnehmer erhielt insgesamt 24 Punkte, acht für jede Kategorie:

	<i>Punkte</i>	
(1) Die Stärken	8	
(2) Die Schwächen	8	
(3) Die Hemmnisse	<u>8</u>	24

Innerhalb der „Stärken“, „Schwächen“ und „Hemmnisse“ sollten nicht mehr als 4 Punkte auf einen Hauptpunkt vergeben werden.

In der vorliegenden Dokumentation haben wir die Workshopergebnisse weiter strukturiert.

Konkret wurden:

- Doppelnennungen der Karten bereinigt
- Aussagen sprachlich vereinheitlicht
- Diskussionsbeiträge ergänzt

Die Hauptdiskussionsbeiträge wurden sinngemäß wiedergegeben und in „Anführungszeichen“ gesetzt.

## 5. Die Ergebnisse

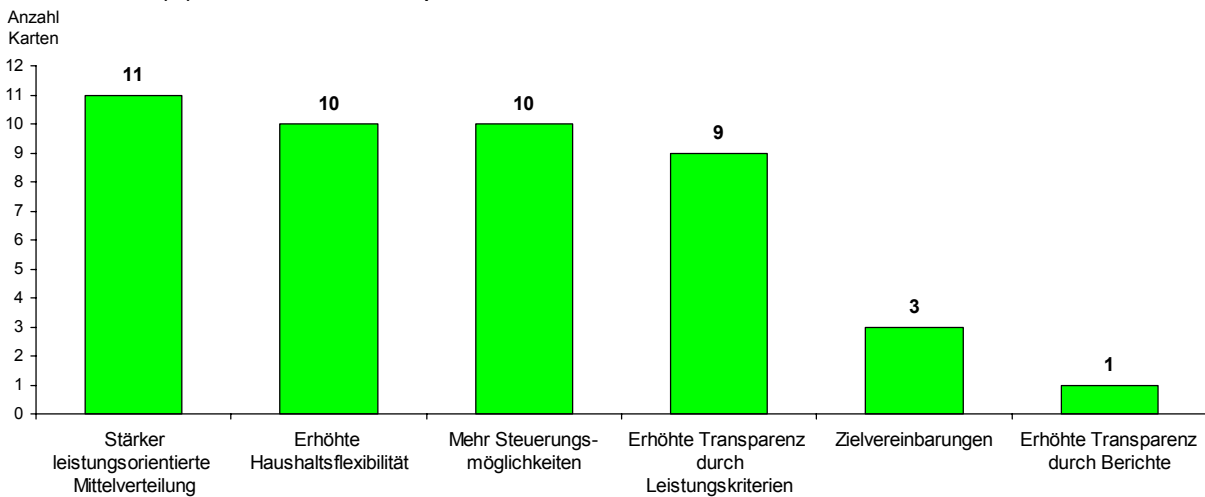
### 5.1 Die Stärken

Auf 44 Karten wurden 21 Stärken genannt, davon waren 14 Mehrfachnennungen:

	<i>Karten</i>	
(1) Leistungsorientierte Mittelverteilung	5	
(2) Haushaltsflexibilität	5	
(3) Leistungsbewertung nach Kriterien	3	
(4) Stärker leistungsbezogenes Denken	3	
(5) Mehr Verteilungsgerechtigkeit	3	
(6) Leistungskriterien für Lehre und Forschung festgelegt	2	
(7) Verständnis unterschiedlicher Fächerkulturen	2	
(8) Leistungsbewertung über Zielvereinbarungen	2	
(9) Offenlegung erbrachter Leistungen	2	
(10) Lehrbelastung gerechter honoriert	2	
(11) Gezielte Projektunterstützung	2	
(12) Unterstützung der Profillinien	2	
(13) Flexibilisierung der Personalmittel	2	
(14) Deckungsfähigkeit der Konten	2	
(15) Einsatz moderner Controlling-Instrumente	1	
(16) Weniger Aufwand bei der Verwaltung finanzieller Mittel	1	
(17) Besserer Einsatz unzureichender Finanzmittel	1	
(18) Bewussterer Umgang mit Finanzmitteln	1	
(19) Gezieltere Steuerung bei Bleibeverhandlungen	1	
(20) Grundlage für Berufungszusagen	1	
(21) Gleichstellung in Zielvereinbarungen einbezogen	<u>1</u>	44

Die 44 Karten wurden zu folgenden sechs Hauptstärken zusammengefasst:

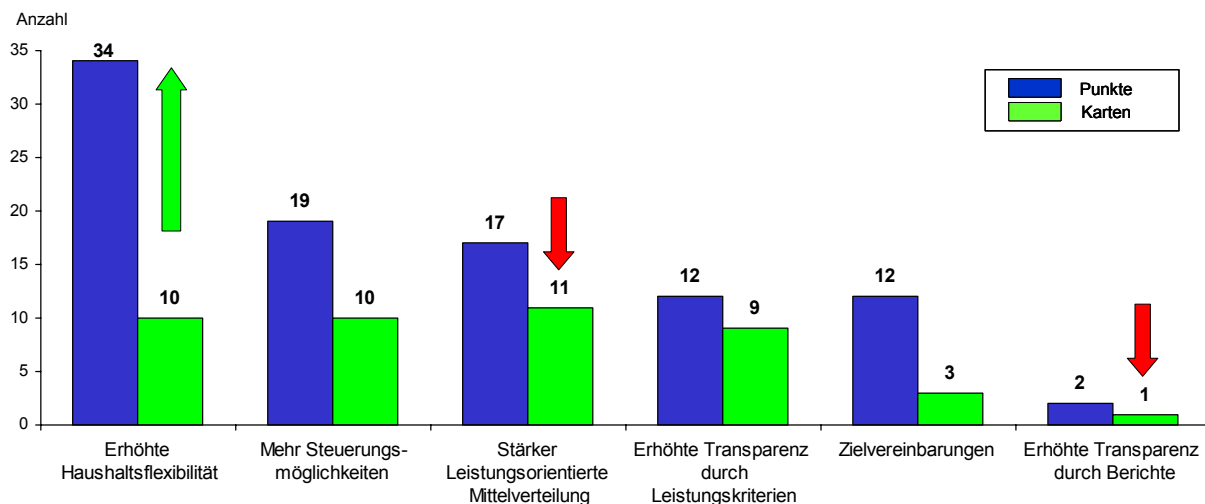
	Karten
(1) Stärker leistungsorientierte Mittelverteilung	11
(2) Erhöhte Haushaltsflexibilität	10
(3) Mehr Steuerungsmöglichkeiten	10
(4) Erhöhte Transparenz durch Leistungskriterien	9
(5) Zielvereinbarungen	3
(6) Erhöhte Transparenz durch Berichte	<u>1</u> 44



Das Ergebnis der Bewertung: „Erhöhte Haushaltsflexibilität“ als eindeutige Hauptstärke.

Interessant: Nur zwei Punkte für „Erhöhte Transparenz durch Berichte“:

	Punkte
(1) Erhöhte Haushaltsflexibilität	34
(2) Mehr Steuerungsmöglichkeiten	19
(3) Stärker leistungsorientierte Mittelverteilung	17
(4) Erhöhte Transparenz durch Leistungskriterien	12
(5) Zielvereinbarungen	12
(6) Erhöhte Transparenz durch Berichte	<u>2</u> 96



## Vier Stärken zu „Erhöhte Haushaltsflexibilität“:

	<i>Karten</i>	
(1) Haushaltsflexibilität	5	
(2) Flexibilisierung der Personalmittel	2	
(3) Deckungsfähigkeit der Konten	2	
(4) Weniger Aufwand bei der Verwaltung finanzieller Mittel	<u>1</u>	10

## Die Diskussionsbeiträge:

- „Die Flexibilität der stellenplanungebundenen Personalmittel hat sich erhöht.“
- „Ein Beispiel ist die Fakultät Architektur. Als in einem Jahr kein Numerus clausus bestand, verdoppelten sich die Studentenzahlen. Wir konnten darauf mit der Einrichtung von zusätzlichen Tutorenstellen reagieren.“
- „Mittel für Tutoren können kurzfristig erhöht werden.“
- „Personalmittel können in Sachmittel umgewandelt werden.“
- „Stellenplangebundene Mittel können in stellenplanungebundene Mittel umverteilt werden.“
- „Das Stellen von Anträgen für die Mittelübertragung hat sich vereinfacht.“
- „Im Fall der Biotechnologie ist man große finanzielle Risiken eingegangen, die aufgrund der Flexibilität des Modellversuches allerdings ausgeglichen werden konnten.“

## Sechs Stärken zu „Mehr Steuerungsmöglichkeiten“:

	<i>Karten</i>	
(1) Stärker leistungsbezogenes Denken	3	
(2) Gezielte Projektunterstützung	2	
(3) Unterstützung der Profillinien	2	
(4) Bewussterer Umgang mit Finanzmitteln	1	
(5) Gezieltere Steuerung bei Bleibeverhandlungen	1	
(6) Grundlage für Berufungszusagen	<u>1</u>	10

## Die Diskussionsbeiträge:

- „Ziel ist es, eine Umverteilung der Finanzmittel für Professuren auf der Grundlage von Leistungen zu erreichen.“
- „Es sind bereits praktische Ergebnisse mit dem Mittelverteilungsmodell erzielt worden.“
- „Bei Bleibeverhandlungen werden die Leistungen der Professur einbezogen, zum Beispiel die Studentenevaluierungen.“
- „Die Mittelverteilung soll verstärkt nach Kennzahlen der Qualität der Lehre aufgebaut werden.“
- „Es gab eine intensive Kennzahlendiskussion in der Arbeitsgruppe.“
- „Die qualitative Bewertung der Lehre erfolgt über die Evaluierung der Studenten.“

- „Die Diskussion an der gesamten Universität hat an der Fakultät Sprach-, Literatur- und Kulturwissenschaften zu einer intensiveren Auseinandersetzung und einem bewussteren Umgang mit den Finanzmitteln geführt.“
- „Wir haben Profillinien definiert und damit TU-weite wissenschaftliche Schwerpunkte festgelegt.“
- „Auf einer Übersicht, die den Zielvereinbarungen beiliegt, können Entwicklungen der Fakultäten an Kennzahlen abgelesen werden.“
- „Die Steuerung auf der Ebene der Professuren erfolgt durch Haushaltsberichte, die jede Fakultät monatlich erhält.“

Bereits bei den Diskussionsbeiträgen wurden Ziele für die Weiterentwicklung des Modellversuchs formuliert: „Die Mittelverteilung soll verstärkt nach Kennzahlen der Qualität der Lehre aufgebaut werden.“

Vier Stärken zu „Stärker leistungsorientierte Mittelverteilung“:

	<i>Karten</i>
(1) Leistungsorientierte Mittelverteilung	5
(2) Mehr Verteilungsgerechtigkeit	3
(3) Lehrbelastung gerechter honoriert	2
(4) Besserer Einsatz unzureichender Finanzmittel	<u>1</u> 11

Die Diskussionsbeiträge:

- „Die bedarfsorientierte Mittelverteilung ist in eine leistungsgerechte Mittelverteilung umgewandelt worden.“
- „Wichtig ist, dass über Geld Anreize geschaffen werden und dies systematisch ausgebaut wird, insbesondere auf die stellenplangebundenen Personalmittel.“
- „Haushaltsstellen sollen leistungsbezogen besetzt werden können.“
- „Die Transparenz für die Verteilung der Mittel hat sich erhöht.“
- „Die zusätzlichen Mittel sind an die Lehrbelastung und an die Höhe der Drittmitteleinnahmen geknüpft.“
- „In den Fakultäten wird eine Reserve gebildet, z.B. für Sonderforschungsbereiche.“
- „Wir haben eine Balanced Scorecard für die Fakultät Wirtschaftswissenschaften entwickelt. Die leistungsorientierte Mittelverteilung basiert darauf.“
- „In den Fächern Chemie oder Biologie spielen Praktika eine wichtige Rolle. Das Mittelverteilungsmodell kann darauf flexibel reagieren.“
- „Im Fachbereich Biologie bringt das Mittelverteilungsmodell die Unterschiede in der Lehrbelastung zum Ausdruck.“

Als Ziele wurden formuliert:

- „Wichtig ist, dass über Geld Anreize geschaffen werden und dies systematisch ausgebaut wird, insbesondere auf die stellenplangebundenen Personalmittel.“
- „Haushaltsstellen sollen leistungsbezogen besetzt werden können.“

Vier Stärken zu „Erhöhte Transparenz durch Leistungskriterien“:

	<i>Karten</i>	
(1) Leistungsbewertung nach Kriterien	3	
(2) Leistungskriterien für Lehre und Forschung festgelegt	2	
(3) Verständnis unterschiedlicher Fächerkulturen	2	
(4) Offenlegung erbrachter Leistungen ermöglicht	<u>2</u>	9

Die Diskussionsbeiträge:

- „Die Bewertung unterscheidet sich in den verschiedenen Fakultäten, aufgrund der unterschiedlichen Fächerkultur.“
- „Durch den Modellversuch haben alle Fakultäten über die Leistungsbewertung gesprochen.“
- „Die Sensibilisierung für die Bewertung von Leistungen ist gestiegen.“
- „In der AG ist ausführlich über Bewertungskriterien diskutiert worden. Ein Beispiel sind Patente, die in den Geisteswissenschaften keine Rolle spielen, in den Naturwissenschaften dagegen von zentraler Bedeutung sind. Es kann daher kein einheitliches Mittelverteilungsmodell für die gesamte Universität geben, sondern es mussten spezifische Kriterien für jede Fakultät entwickelt werden.“
- „Im Wesentlichen sind die Kriterien innerhalb eines Wissenschaftsgebietes vergleichbar.“
- „Die Qualität der Leistungskriterien soll weiter verbessert werden.“
- „Die Offenlegung erbrachter Leistungen wurde vor allem bei den Bleibeverhandlungen genutzt.“

Als Ziel wurde genannt: „Die Qualität der Leistungskriterien soll weiter verbessert werden.“

Zwei Stärken zu „Zielvereinbarungen“:

	<i>Karten</i>	
(1) Leistungsbewertung über Zielvereinbarungen	2	
(2) Gleichstellung in Zielvereinbarungen einbezogen	<u>1</u>	3

Die Diskussionsbeiträge:

- „Die Zielvereinbarungen sind ein entscheidender Bestandteil für die Weiterentwicklung der leistungsorientierten Mittelverteilung.“
- „In den Zielvereinbarungen werden thematische Schwerpunkte und Projekte der Fakultäten benannt.“
- „Den Zielvereinbarungen liegen Kennzahlenübersichten bei, auf denen quantitative Ziele festgehalten werden, beispielsweise die Höhe der Drittmittelnahmen.“

Die eine Stärke zu „Erhöhte Transparenz durch Berichte“: Einsatz moderner Controlling-Instrumente.

Die Diskussionsbeiträge:

- „Durch die Kosten- und Leistungsrechnung hat sich in allen Bereichen die Transparenz erhöht.“
- „In der Verwaltung spielen die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung eine wichtige Rolle.“
- „Die Umlage der Verwaltungskosten ist wichtig.“
- „An der Fakultät Wirtschaftswissenschaften gibt es einen Controlling-Verantwortlichen, der die Kosten- und Leistungsberichte zuerst erhält. Er wertet sie aus und stellt sie dem Dekanat vor. Danach wird über Folgen gesprochen.“
- „Die Bedeutung und Transparenz der Kennzahlen der Berichte muss erhöht werden, ein Beispiel ist die Auslastungsquote, die Teil der Kapazitätsrechnung ist.“
- „Durch das interne Berichtswesen ist eine bessere Beurteilung der Professuren möglich.“

Als Ziel wurde genannt: „Die Bedeutung und Transparenz der Kennzahlen der Berichte muss erhöht werden, ein Beispiel ist die Auslastungsquote, die Teil der Kapazitätsrechnung ist.“

## 5.2 Die Schwächen

Auf Wunsch der Teilnehmer wurde unterschieden in:

- (1) Schwächen liegen im Modellversuch selbst begründet und können durch TU Dresden, SMWK und SMF verbessert werden.
- (2) Hemmnisse sind äußere staatliche Rahmenbedingungen, die den Modellversuch beeinflussen.

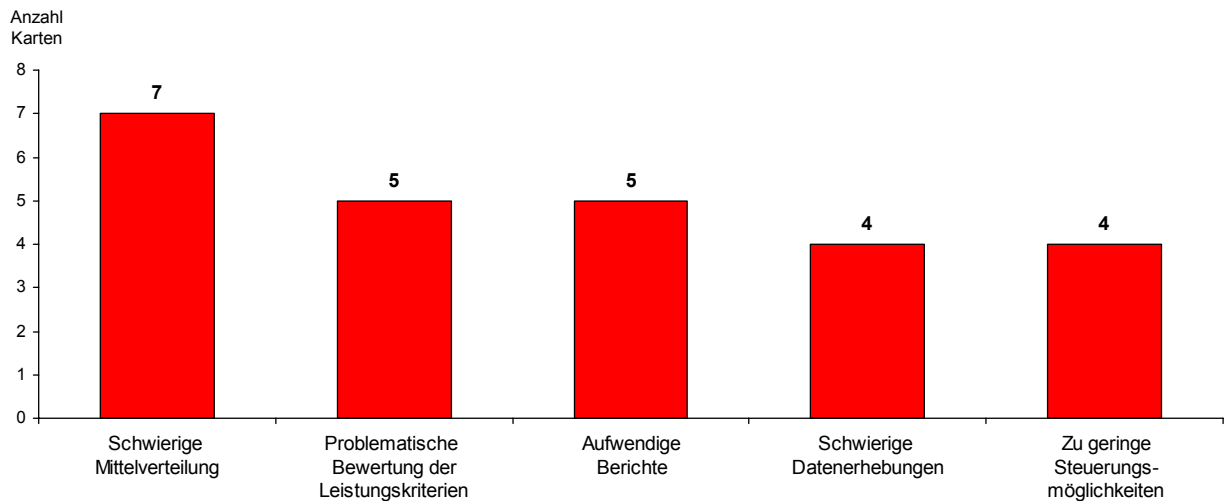
Auf 25 Karten wurden 15 Schwächen genannt, davon waren 6 Mehrfachnennungen:

	<i>Karten</i>
(1) Zu kleine Fonds	3
(2) Großer Aufwand, um wenig zu verteilen	3
(3) Hoher Zeitaufwand bei Datenerhebungen	3
(4) Externe Berichte zu umfangreich	3
(5) Schwierigkeiten bei der Messung wissenschaftlicher Leistungen	2
(6) Überbetonung quantitativer Kriterien	2
(7) Problematische Bewertung qualitativer Kriterien	1
(8) Zu großer Leistungsbezug fördert Überprofilierung	1
(9) Höhe der verteilten Mittel schränkt Steuerungswirkung ein	1
(10) Leistungskriterien nur bedingt vergleichbar	1
(11) Externe Berichte nicht abgestimmt mit anderen Berichten	1

(12) Keine Rückmeldung auf externe Berichte	1	
(13) Effektive EDV-Unterstützung bei Datenerhebungen fehlt	1	
(14) Faktor Gleichstellung nicht genug einbezogen	1	
(15) Fakultätsinterne Spannungen bei Projektförderung	<u>1</u>	25

Die 25 Karten wurden zu folgenden fünf Hauptschwächen zusammengefasst:

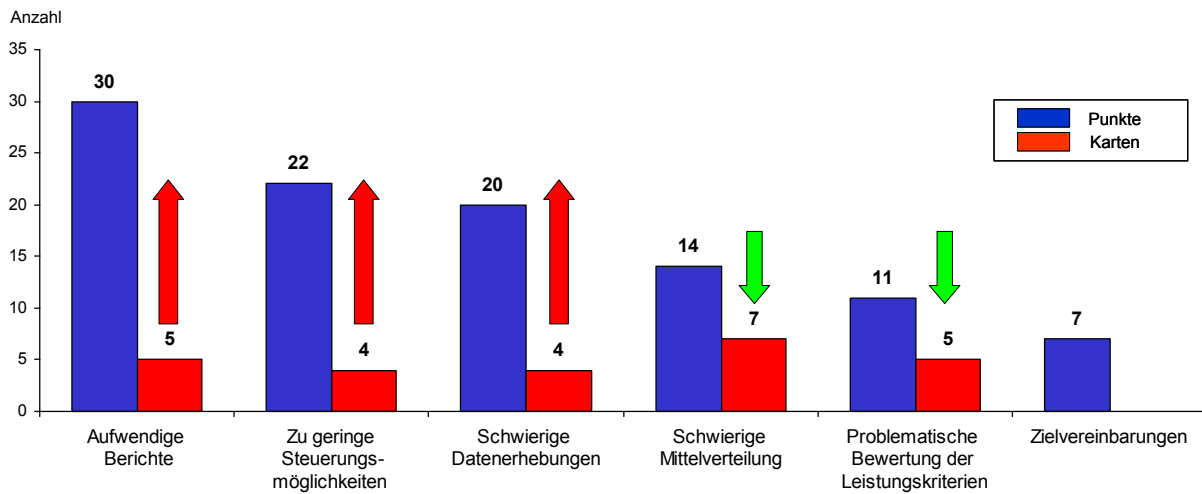
	<i>Karten</i>	
(1) Schwierige Mittelverteilung	7	
(2) Problematische Bewertung der Leistungskriterien	5	
(3) Aufwendige Berichte	5	
(4) Schwierige Datenerhebungen	4	
(5) Zu geringe Steuerungsmöglichkeiten	<u>4</u>	25



Das Ergebnis der Bewertung: „Aufwendige Berichte“, „Zu geringe Steuerungsmöglichkeiten“ und „Schwierige Datenerhebungen“ als Hauptschwächen:

	<i>Punkte</i>	
(1) Aufwendige Berichte	30	
(2) Zu geringe Steuerungsmöglichkeiten	22	
(3) Schwierige Datenerhebungen	20	
(4) Schwierige Mittelverteilung	14	
(5) Problematische Bewertung der Leistungskriterien	11	
(6) Zielvereinbarungen	<u>7</u>	104

Das Ergebnis der Bewertung der Schwächen:



Drei Schwächen zu „Aufwendige Berichte“:

	Karten
(1) Externe Berichte zu umfangreich	3
(2) Externe Berichte nicht abgestimmt mit anderen Berichten	1
(3) Keine Rückmeldung auf externe Berichte	<u>1</u> 5

Die Diskussionsbeiträge:

- „In der jetzigen Form sind die externen Berichte unbrauchbar.“
- „Der Bericht muss gekürzt werden.“
- „Das Berichtswesen war in der Zielvereinbarung zwischen TU Dresden und SMWK festgelegt. Als wir den ersten Bericht abgaben, forderte das SMWK zusätzliche Kurzberichte.“
- „Beim Abschluss der Zielvereinbarung mit dem SMWK machten wir zwei Vorschläge zur Reduzierung des Berichtswesens, die beide nicht angenommen wurden:
- Es sollten keine Studiengänge, sondern Lehr- und Forschungsbereiche dargestellt werden.
- Die Berichterstattung sollte nicht semesterbezogen, sondern bezogen auf das Studienjahr sein.“
- „Wer liest die Berichte? Wir bekommen kein Feedback von SMWK/ SMF.“
- „Die Strukturen der internen und externen Berichte stimmen nicht überein.“
- „Verlaufsanalysen werden durchgeführt, aber nur intern ausgewertet.“

Ein Ziel wurde formuliert: „Der Bericht muss gekürzt werden.“

Zwei Schwächen zu „Zu geringe Steuerungsmöglichkeiten“:

	Karten
(1) Zu kleine Fonds	3
(2) Höhe der verteilten Mittel schränkt Steuerungswirkung ein	<u>1</u> 4

## Die Diskussionsbeiträge:

- „Aufgrund des geringen Betrages, der für das Mittelverteilungsmodell zur Verfügung steht, fehlt die Motivation über Sinn und Zweck des Mittelverteilungsmodells.“
- „Es gab heftigste Diskussionen, da nur wenig Geld verteilt werden konnte.“
- „Wir sprechen hier von jährlich 7.000 bis 8.000 € Sachmittel je Professur!“
- „Es müssen mehr Mittel für die leistungsorientierte Mittelverteilung zur Verfügung stehen.“

Als Ziel wurde formuliert: „Es müssen mehr Mittel für die leistungsorientierte Mittelverteilung zur Verfügung stehen.“

## Zwei Schwächen zu „Schwierige Datenerhebungen“:

	<i>Karten</i>	
(1) Hoher Zeitaufwand bei Datenerhebungen	3	
(2) Effektive EDV-Unterstützung bei Datenerhebungen fehlt	<u>1</u>	4

## Die Diskussionsbeiträge:

- „In der Sachmittelverteilung besteht eine Inkongruenz zwischen Erhebungsaufwand und Ergebnis.“
- „Die Erfassung der meisten Daten ist nicht aufwendig. Daten zur Lehre und zu den Studenten liefert das HIS-Modul HISPOS<sup>1)</sup>.“
- „Einige Leistungskriterien der Professoren müssen manuell erfasst werden: Das sind erstens die wissenschaftlichen Publikationen mit dem Credit-Point-System und zweitens die wissenschaftlichen Transferleistungen. Wir bitten die Professoren, die Veröffentlichungen in ein Raster einzutragen und uns eine Liste ihrer Veröffentlichung zusätzlich zur Verfügung zu stellen, damit eine Kontrolle des ersten Schrittes möglich ist. Alle anderen Daten sind im System vorhanden.“
- „Nicht alle Fakultäten haben HISPOS.“
- „Es muss in allen Fakultäten HISPOS eingeführt werden.“
- „Die Leistungserfassung erfolgt in Excel-Tabellen, damit kann schneller auf Änderung reagiert werden.“
- „Unabhängig vom Modellversuch benötigen wir eine studienbegleitende Dokumentation der Prüfungsdaten. Besonders in der Fakultät Sprach-, Literatur- und Kulturwissenschaften mit 29 Studiengängen ist dies unumgänglich, um eine erhöhte Transparenz und eine bessere Kontrolle der Leistungen der Studierenden zu erreichen.“
- „Der erfasste Datenkatalog ändert sich jährlich. In der Anfangsphase haben wir im Fachbereich Biologie einen umfangreichen Katalog entwickelt, der in den Folgejahren wieder abgespeckt wurde, da der Aufwand der Datenerhebung in keinem angemessenen Verhältnis zu den verteilten Mitteln stand.“

---

<sup>1)</sup> HISPOS ist eine Software zur Verwaltung der Prüfungsdaten der Studierenden.

Als Ziele wurden genannt:

- „Es muss in allen Fakultäten HISPOS eingeführt werden.“
- „Unabhängig vom Modellversuch wird eine studienbegleitende Dokumentation der Prüfungsdaten benötigt. Besonders in der Fakultät Sprach-, Literatur und Kulturwissenschaften mit 29 Studiengängen ist dies unumgänglich, um eine erhöhte Transparenz und eine bessere Kontrolle der Leistungen der Studierenden zu erreichen.“

Vier Schwächen zu „Schwierige Mittelverteilung“:

	<i>Karten</i>	
(1) Großer Aufwand, um wenig zu verteilen	3	
(2) Überbetonung quantitativer Kriterien	2	
(3) Fakultätsinterne Spannungen bei Projektförderung	1	
(4) Faktor Gleichstellung nicht genug einbezogen	<u>1</u>	7

Die Diskussionsbeiträge:

- „Wir haben mehrere Mittelverteilungsmodelle. Zuerst wird die TU Dresden von der Landesregierung bewertet und bekommt Mittel zur Verfügung gestellt. Danach entscheidet die Hochschule, welche Mittel an welche Fakultäten weitergegeben werden. Diese Verteilung könnte man ungerecht nennen. Ein weiteres Mittelverteilungsmodell besteht innerhalb der Fakultäten. Dieses ist gerechter.“
- „Es ist eine Schwäche, dass die einzelnen Fächer aufgrund der unterschiedlichen ‚Fächerkulturen‘ nicht gerechter bewertet werden können. Niemand kann das lösen.“
- „Im Bereich Ingenieurwissenschaften sind die Drittmittel bei weitem wichtiger als das Mittelverteilungsmodell.“
- „Die Priorität bei der Mittelverteilung sollte bei der Lehrevaluierung und nicht bei den Drittmitteln liegen.“
- „Es gibt keine leistungsorientierte Mittelverteilung für die Zentrale Universitätsverwaltung und die Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen.“
- „Es ist schwierig Leistungskriterien für die Verwaltung aufzustellen, da sie als Dienstleister für die Fakultäten arbeitet.“

Vier Schwächen zu „Problematische Bewertung der Leistungskriterien“:

	<i>Karten</i>	
(1) Schwierigkeiten bei der Messung wissenschaftlicher Leistungen	2	
(2) Problematische Bewertung qualitativer Kriterien	1	
(3) Zu großer Leistungsbezug fördert Überprofilierung	1	
(4) Leistungskriterien nur bedingt vergleichbar	<u>1</u>	5

Die Diskussionsbeiträge:

- „Unser Ziel ist der Vergleich mit Fakultäten und Fachbereichen an anderen bundesdeutschen Universitäten. Das CHE-Hochschulranking bietet dafür eine gute Grundlage.“
- „Die Beurteilung der Kriterien ist ambivalent. Ein Beispiel ist die Lehrauslastung: Die Fakultäten werden bestraft wenn sie niedrig ist, indem Stellen gekürzt werden. Ist die Lehrauslastung hoch, verschlechtert sich das Verhältnis Studenten je Professor und die Rankingergebnisse verschlechtern sich.“

Als Ziel wurde genannt: „Unser Ziel ist der Vergleich mit Fakultäten und Fachbereichen an anderen bundesdeutschen Universitäten.“

### 5.3 Der Stärken-Schwächen-Vergleich

Zwei Themen zeigen eine überwiegend negative Bewertung:

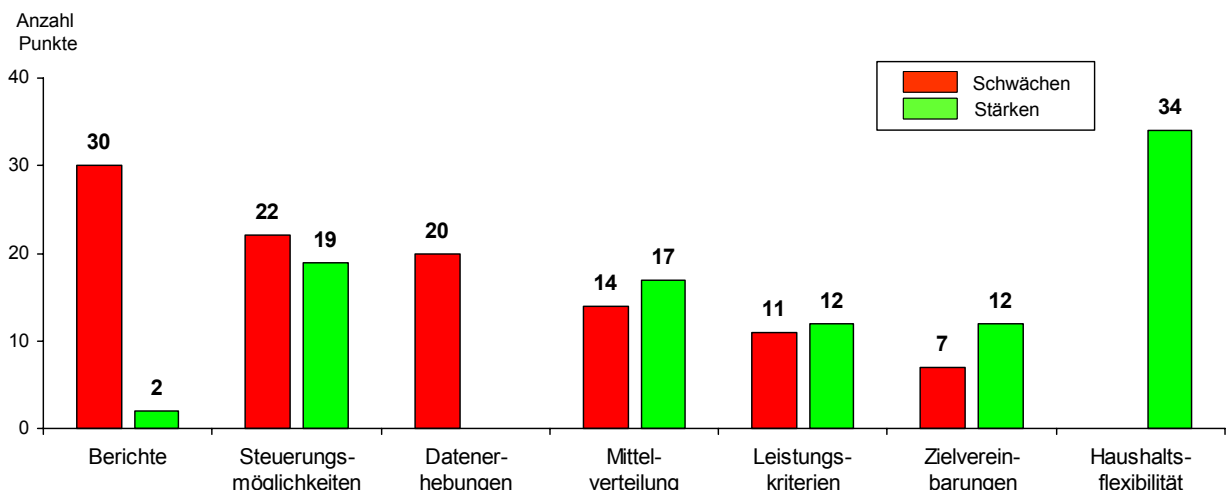
- (1) Berichte
- (2) Datenerhebungen

Eine überwiegend positive Bewertung bei „Zielvereinbarungen“.

Bei drei Themen halten sich Stärken und Schwächen fast die Waage:

- (1) Steuerungsmöglichkeiten
- (2) Mittelverteilung
- (3) Leistungskriterien

Den Stärken der „Haushaltsflexibilität“ stehen die Hemmnisse gegenüber, die gesondert bewertet wurden.



Diskussionsschwerpunkte	Stärken	Punkte	Schwächen	Punkte
<b>Haushaltsflexibilität</b>	1. Haushaltsflexibilität 2. Flexibilisierung der Personalmittel 3. Deckungsfähigkeit der Konten 4. Weniger Aufwand bei Verwaltung finanzieller Mittel	34		
<b>Steuerungsmöglichkeiten</b>	1. Stärker leistungsbezogenes Denken 2. Gezielte Projektunterstützung 3. Unterstützung der Profillinien 4. Bewussterer Umgang mit Finanzmitteln 5. Gezieltere Steuerung bei Bleibebehandlungen 6. Grundlage für künftige Berufungszusagen	19	1. Zu kleine Fonds 2. Höhe der verteilten Mittel schränkt Steuerungswirkung ein	22
<b>Leistungskriterien</b>	1. Leistungsbewertung nach Kriterien 2. Beurteilungskriterien von Lehre und Forschung festgelegt 3. Verständnis unterschiedlicher Fächerkulturen 4. Offenlegung erbrachter Leistungen	12	1. Schwierigkeiten bei der Messung wissenschaftlicher Leistungen 2. Problematische Bewertung qualitativer Kriterien 3. Zu großer Leistungsbezug fördert Überprofilierung 4. Leistungskriterien nur bedingt vergleichbar	11
<b>Mittelverteilung</b>	1. Leistungsorientierte Mittelverteilung 2. Mehr Verteilungsgerechtigkeit 3. Lehrbelastung gerechter honoriert 4. Besserer Einsatz unzureichender Finanzmittel	17	1. Großer Aufwand, um wenig zu verteilen 2. Überbetonung quantitativer Kriterien 3. Fakultätsinterne Spannungen bei Projektförderung 4. Faktor Gleichstellung nicht genug einbezogen	14
<b>Zielvereinbarungen</b>	1. Leistungsbewertung über Zielvereinbarungen 2. Gleichstellung in Zielvereinbarungen einbezogen	12		7
<b>Berichte</b>	1. Einsatz moderner Controlling-Instrumente	2	1. Externe Berichte zu umfangreich 2. Externe Berichte nicht abgestimmt mit anderen Berichten 3. Keine Rückmeldung auf externe Berichte	30
<b>Datenerhebungen</b>			1. Hoher Zeitaufwand bei Datenerhebungen 2. Effektive EDV-Unterstützung bei Datenerhebungen fehlt	20

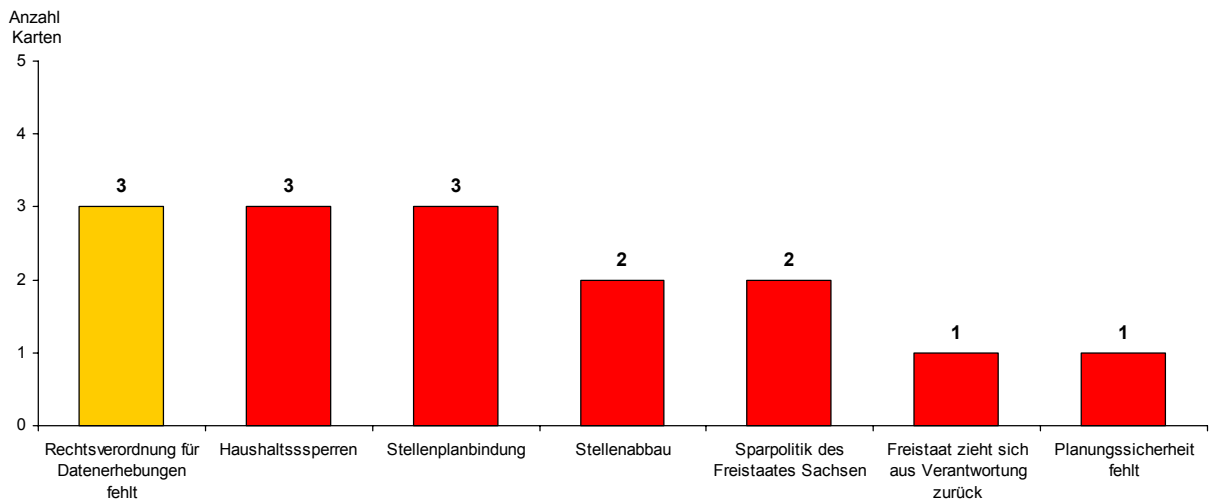
#### 5.4 Die Hemmnisse

Zur Erinnerung: Hemmnisse sind äußere staatliche Rahmenbedingungen, die den Modellversuch beeinflussen.

Auf 15 Karten wurden sieben Hemmnisse genannt, davon waren 5 Mehrfachnennungen:

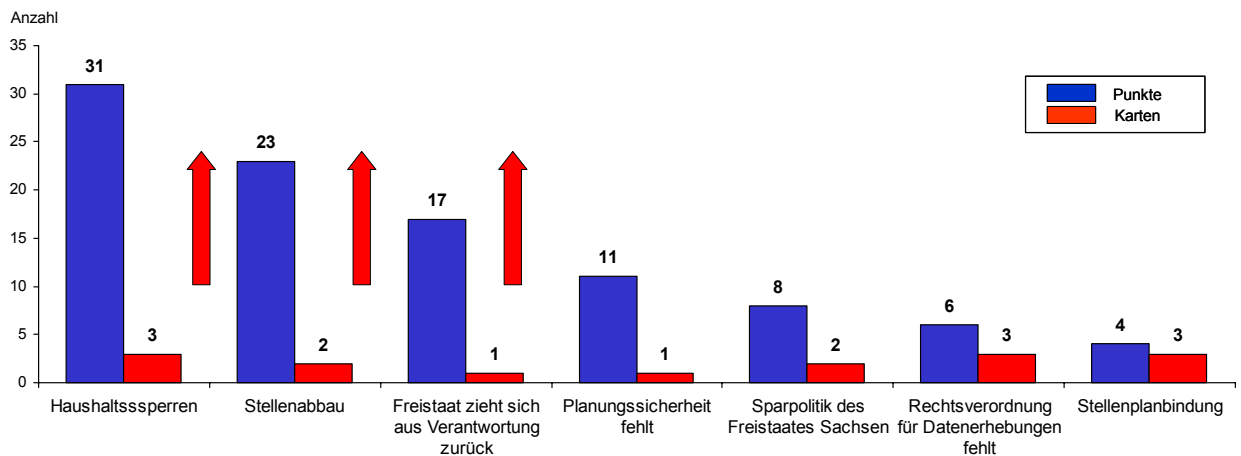
	Karten	
(1) Rechtsverordnung für Datenerhebungen fehlt	3	
(2) Haushaltssperren	3	
(3) Stellenplanbindung	3	
(4) Stellenabbau	2	
(5) Sparpolitik des Freistaates Sachsen	2	
(6) Freistaat zieht sich aus Verantwortung zurück	1	
(7) Planungssicherheit fehlt	<u>1</u>	15

Mit Ausnahme der Rechtsverordnung nur Haushaltsthemen:



Das Ergebnis der Bewertung: „Haushaltssperren“, „Stellenabbau“ und „Fehlende Verantwortung des Freistaats“ als Haupthemmnisse:

	Punkte
(1) Haushaltssperren	31
(2) Stellenabbau	23
(3) Freistaat zieht sich aus Verantwortung zurück	17
(4) Planungssicherheit fehlt	11
(5) Sparpolitik des Freistaates Sachsen	8
(6) Rechtsverordnung für Datenerhebungen fehlt	6
(7) Stellenplanbindung	4
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>



Der Diskussionsbeitrag zu „Haushaltssperren“:

- „Die Haushaltssperre in Höhe von 22 % stellt den Modellversuch infrage.“

Der Diskussionsbeitrag zu „Stellenabbau“:

- „Die Widerstände gegen das Modell regen sich vor allem aufgrund der Personalpolitik des Landes. Wir mussten zwischen 2000 und 2004 153 Stellen einsparen, davon 41 in der Verwaltung. Bis 2008 sind es noch einmal 110 mit einem größeren Anteil in der Verwaltung. Dies ist vor dem Hintergrund steigender Studenten- und Absolventenzahlen zu sehen.“

Der Diskussionsbeitrag zu „Freistaat zieht sich aus Verantwortung zurück“:

- „Seit der Globalhaushalt eingeführt wurde, hat die TU Dresden finanzielle Nachteile. Ein Beispiel sind die Gerichtskosten, die wir nicht wie alle anderen Universitäten aus dem SMWK-Topf bezahlen können, sondern aus dem eigenen Haushalt bestreiten müssen.“

Die Diskussionsbeiträge zu „Planungssicherheit fehlt“:

- „Wegen fehlender Planungssicherheit für das Personal erhöht sich der Aufwand in der Verwaltung.“
- „Der Planungsrhythmus des Freistaates behindert effektive Steuerungsmöglichkeiten. Die Mittelzusagen vom Land kommen zu spät, zum Teil bekommen wir die Haushaltssperre vor der Mittelzusage.“

Der Diskussionsbeitrag zu „Sparpolitik des Freistaates Sachsen“:

- „Seit 1999 wurde der Haushalt der TU Dresden nicht an die Inflation angepasst. Dies verringert die Akzeptanz des Modellversuchs.“

Die Diskussionsbeiträge zu „Stellenplanbindung“:

- „Es gab keinen echten Globalhaushalt, da die Stellenplanbindung bestehen blieb.“
- „Wir können über das Personal nicht so wie gebraucht bestimmen.“

Die Diskussionsbeiträge zu „Rechtsverordnung für Datenerhebungen fehlt“:

- „Die Landesregierung bestimmt keine einheitlichen Regeln zur Erhebung und Offenlegung von Leistungsdaten.“
- „Im neuen Hochschulgesetz fehlen jegliche Regeln dazu.“
- „Die Offenlegung und Transparenz von Leistungen wurde mit dem Modellversuch ermöglicht, aber aufgrund der fehlenden Rechtsverordnungen können wir diese nicht umfassend fordern.“
- „Nur mit Einverständnis der Mitarbeiter dürfen Leistungsdaten erfasst werden.“
- „In den Fakultäten werden quantitative und qualitative Daten der Professoren gesammelt, aber es ist keine Dokumentation außerhalb der Fakultäten möglich.“

## 5.5 Die Einzelfragen

Die drei Fragen:

- (1) Wie sehen Sie das „Kosten/Nutzen-Verhältnis“ des Modellversuchs?
- (2) Sehen Sie eine „Leistungssteigerung“ der Universität?
- (3) Sehen Sie „Veränderungen in der Organisation“ oder der Wahrnehmung von Entscheidungen in der Universität?

Die Diskussionsbeiträge zum „Kosten/Nutzen-Verhältnis“:

- „Der Nutzen des Modellversuchs ist nicht monetär erfassbar.“
- „Der Ehrgeiz der Mitarbeiter ist gestiegen.“
- „Die Einführung von Leistungskriterien ist ein wichtiger Nutzen.“
- „Die Schwerpunkte und Profillinien der Hochschule können besser umgesetzt werden.“
- „Studienbedingungen werden langfristig verbessert.“
- „Ergebnisse werden frühestens in fünf Jahren sichtbar werden, zum Beispiel im Hochschulranking.“
- „Der Begriff ‚Kosten‘ sollte durch ‚Aufwand‘ ersetzt werden.“
- „Man kann nicht von Mehrkosten durch den Modellversuch sprechen, da die Umstrukturierung der Hochschule auch ohne den Modellversuch erfolgt wäre. Ein Beispiel ist die Einführung des Hochschul-Controllings. Fast jede Hochschule verfügt über eine Abteilung Controlling.“
- „Der Aufwand an Personal mit Einführung des Modellversuchs, war anfangs hoch, zum Beispiel wurde die Arbeitsgruppe „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ gegründet.“
- „Der Aufwand insgesamt ist gering. Die Prozesse haben sich eingespielt. Beispiele sind die Erhebung von Leistungsdaten für das Mittelverteilungsmodell oder der Abschluss der Zielvereinbarungen.“
- „Der Aufwand und die Kosten bei Abbruch des Modellversuchs wären enorm hoch.“

Fazit: Kosten und Nutzen sind vorhanden, aber schwer messbar

Die Diskussionsbeiträge zur „Leistungssteigerung“:

- „Die Leistungen sind in der gesamten Universität erheblich gestiegen.“
- „Die Drittmiteinnahmen sind in den letzten Jahren gestiegen.“
- „Die Studentenzahlen haben sich erhöht, gleichzeitig mussten Stellen abgebaut werden.“
- „Das Bewusstsein für eine Leistungsorientierung in Lehre und Forschung ist gestiegen.“

Fazit: Die Leistungen in Lehre und Forschung konnten verbessert werden

Die Diskussionsbeiträge zu „Veränderungen in der Organisation oder der Wahrnehmung von Entscheidungen“:

- „Aufgrund der Haushaltsflexibilisierung konnten bei Berufungsverhandlungen leistungsstarke Mitarbeiter gewonnen werden.“
- „Große Forschungsprojekte wurden ermöglicht, indem die TU Dresden die Vorfinanzierung gewährleistete oder indem Stellen geschaffen werden konnten, um die Antragstellung zur Forschungsförderung zu unterstützen und zu verbessern.“
- „Die Restebildung hat die Fakultäten in die Lage versetzt, Ressourcen zu bilden und im Folgejahr schnell zu nutzen. Ein Beispiel dafür ist der Aufbau eines Alumni-Projekts in der Fakultät Wirtschaftswissenschaften.“
- „Wir können schneller auf Veränderungen reagieren als zuvor.“
- „Die TU Dresden kann schnell auf Erfordernisse der Wirtschaft nach neuen Studiengängen reagieren. Ein Beispiel dafür ist die Einführung des Studiengangs Medieninformatik.“
- „Die Dekane sollten noch stärker einbezogen werden und mehr Steuerungsmöglichkeiten erhalten.“

Fazit: Es kann schneller und flexibler reagiert werden

## 5.6 Die Verbesserungsvorschläge

Alle Teilnehmer bejahten die Fortsetzung des Modellversuchs ausdrücklich.

Die Diskussionsbeiträge:

- „Wir hoffen, dass der Modellversuch weitergeführt wird.“
- „Wir sind auf dem richtigen Weg.“
- „Die Deckungsfähigkeit ist mit dem Modellversuch gegeben. Wenn der Modellversuch ausläuft, haben wir nicht mehr die Möglichkeit der Rücklagenbildung und Vorgriffe.“
- „Die Hochschulvereinbarung bietet nicht mehr die Flexibilität des Modellversuchs.“

Insgesamt wurden 36 Vorschläge in den folgenden sieben Hauptverbesserungspunkten genannt:

	<i>Karten</i>	
(1) Haushaltsflexibilität stärken/ Hemmnisse abbauen	33	
(2) Berichte verbessern	7	
(3) Steuerungsmöglichkeiten erhöhen	6	
(4) Datenerhebungen regulieren	2	
(5) Mittelverteilung verbessern	3	
(6) Leistungskriterien verbessern	2	
(7) Zielvereinbarungen optimieren	<u>2</u>	55

Auf 33 Karten wurden 16 Verbesserungsvorschläge zu Haushaltsflexibilität stärken/Hemmnisse und staatliche Rahmenbedingungen abbauen, davon waren 6 Mehrfachnennungen:

	<i>Karten</i>	
(1) Keine Haushaltssperren	7	
(2) Kein weiterer Stellenabbau nach Auslaufen des Hochschulgesetzes	3	
(3) Planungssicherheit geben	3	
(4) Mehr Autonomie und Verantwortung	3	
(5) Rechtsgrundlage zur Erhebung von Leistungsdaten schaffen	2	
(6) Beseitigung aller Hemmnisse	2	
(7) Beibehalten der Haushaltsflexibilität über 2005	1	
(8) Globalhaushalt konsequent durchführen	1	
(9) Flexibilisierungsmöglichkeiten für Haushalt erhöhen	1	
(10) Deckungsfähigkeit Personal- und Sachmittel ermöglichen	1	
(11) Kein Rückzug aus Verantwortung	1	
(12) Kürzere Entscheidungswege	1	
(13) Unterstützung der Universitätsverwaltung durch Bund	1	
(14) Mehr Autonomie für Steuerungsmöglichkeiten	1	
(15) Komplette Eigenbewirtschaftung der Liegenschaften	1	
(16) Beachtung wissenschaftsadäquater Instrumente	1	
(14) Abweichung von Grundstrukturen ermöglichen	1	
(15) Gezielte Projektunterstützung durch SMWK	1	
(16) Zeitgemäßes Hochschulgesetz	<u>1</u>	33

#### Die Diskussionsbeiträge:

- „Was die TU Dresden braucht, ist erstens eine weitere Erhöhung der Flexibilität und zweitens eine Senkung der Bürokratie.“
- „Wir wünschen uns mehr Autonomie, ohne dass sich der Freistaat aus seiner Verantwortung zurückzieht. Ein Beispiel ist die Graduiertenförderung, bei der die Mittel ständig gekürzt werden und keine Kontinuität möglich ist.“
- „Zur Erhöhung der Autonomie der Hochschulen gehört, dass der Stellenhaushalt in die Hand der TU Dresden übergeht.“
- „Globalhaushalt heißt: es gibt nur eine Zahl, den Zuschuss, und volle Deckungsfähigkeit.“
- „Die Forderung des SMWK ist eine Erhöhung der Leistungen in Lehre und Forschung, aber die Mittel werden ständig gekürzt.“
- „Wenn die Haushaltssperren wegfielen, könnte gespart werden, um größere Ausgaben zu einem späteren Zeitpunkt decken zu können. Ein Beispiel dafür ist das DFG-Forschungszentrum. Wenn es tatsächlich in Dresden angesiedelt werden würde, bräuchte man zusätzlich Geld zur Finanzierung.“

- „Größere Baumaßnahmen können nicht eigenständig und spontan durchgeführt werden. Sie müssen angemeldet und genehmigt werden. Wir möchten unsere Liegenschaften komplett selbst bewirtschaften.“
- „Für die Genehmigung von Neubauten sind kürzere Entscheidungswege nötig.“
- „Wenn wir eine rechtliche Grundlage für die Datenerhebungen hätten, wäre das Mittelverteilungsmodell effektiver.“
- „Der Leistungsbezug der Mittelvergabe ist mit der fehlenden Rechtsverordnung hinfällig. Die Rahmenordnung für diese Fragen wurde erstellt, aber es fehlt ihre Umsetzung.“
- „Das Neue Steuerungsmodell (NSM) ist nicht wissenschaftsadäquat. Die TU Dresden arbeitet anders als eine Behörde.“
- „Wir wünschen uns eine größere Flexibilität in der Entwicklung und Veränderung von Prüfungsordnungen. Die Abstimmungsprozesse dauern zu lang.“
- „Der Bund sollte die Universitätsverwaltung unterstützen, zum Beispiel bei der Entwicklung von Computerprogrammen.“
- „Abweichungen von Grundstrukturen sollten möglich sein, zum Beispiel bei KapVO.“

Zwei Vorschläge zu „Berichte“:

	<i>Karten</i>	
(1) Externen Bericht kürzen	5	
(2) Optimierung des internen Berichtswesens	<u>2</u>	7

Sechs Vorschläge zu „Steuerungsmöglichkeiten“:

- (1) Mehr Mittel leistungsorientiert verteilen
- (2) Leistungskriterien zur Qualität der Lehre stärker berücksichtigen
- (3) Größere Akademische Verantwortung
- (4) Ausweitung von Befristungsmöglichkeiten
- (5) Strategische Planung ausweiten
- (6) Stärkere Einbeziehung der Studierenden

Zwei Vorschläge zu „Datenerhebungen“:

- (1) Studienbegleitende Prüfungssoftware einführen
- (2) Vernetzte und effektivere EDV

Drei Vorschläge zu „Mittelverteilung“:

- (1) Optimierung des Mittelverteilungsmodells
- (2) Flexibilität für Professoren für Ausgabe zugewiesener Mittel erhöhen
- (3) Weiterentwicklung des Mittelverteilungsmodells unter Einbeziehung der Gleichstellung

Zwei Vorschläge zu „Leistungskriterien“:

- (1) Leistung ist nicht alles: Rationaler argumentieren
- (2) Qualität der Leistungskriterien verbessern

Zwei Vorschläge zu „Zielvereinbarungen“:

- (1) Verlässlichkeit von Zusagen für Finanzmittel muss garantiert werden
- (2) Verwaltung weniger einbeziehen

## **6. Die Zusammenfassung**

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse des Workshops in den sieben Diskussionschwerpunkten und den drei Einzelfragen zusammengefasst.

### **(1) Haushaltsflexibilität und staatliche Hemmnisse**

Unter diesem Oberbegriff sind die Beiträge zu den Rahmenbedingungen des Modellversuchs im Haushaltsbereich wie auch die staatlichen Rahmenbedingungen zum Haushalt generell während der Laufzeit des Modellversuchs zusammengefasst.

Die mit dem Modellversuch weitergehende Flexibilität des Haushalts, also höhere Deckungsfähigkeit, Verwendung des Stellenhaushalts oder Resteübertragung wurde als grundsätzlich positiv angesehen. Für die Administration wurde ein einfacherer Umgang hervorgehoben, also eine Entlastung im Aufwand etwa in der Übertragung von Mitteln zwischen den Hauptgruppen oder Titeln. Damit verbundene konkrete Maßnahmen wie kurzfristige Tutorenmittel wurden positiv hervorgehoben.

Finanzielle Entscheidungen sollten in der Hochschule noch flexibler gehandhabt werden können. Hier wurden vor allem die Stellenplanbindung und damit der eingeschränkte Gebrauch der Personalmittel für eine freiere Personal- und Stellengestaltung genannt. Erheblichen Raum nahm die Kritik an den Haushaltssperren ein. Die parallele Einsetzung von einem flexibilisierten Modellversuch zum Haushalt und einer Sperre der Mittel und einer Auflage zum Personalabbau schränkte die Flexibilität und damit den Erfolg des Modellversuchs ein. Zu der fehlenden Planungssicherheit durch die Haushaltssperren kam, dass mit dem fehlenden Inflationsausgleich eine reale Kürzung eintrat, die zusätzlich zu verkraften war. Zudem wurde von den Mitarbeitern kritisiert, dass die Liegenschaften nicht komplett selbst bewirtschaftet werden können.

### **(2) Berichte**

Die Berichte zur Beschreibung der Kosten und Leistungen aus dem Controlling wurden für den internen Gebrauch positiv eingeschätzt. Die höhere Transparenz, die Möglichkeit strategischer Entscheidungen des Dekanats und die bessere Informationsbasis der Verwaltung für die Vorbereitung von Entscheidungen wurden als Stärken benannt.

Die externen Berichte dagegen fanden eine breite und ungeteilte Ablehnung. Als besondere Schwächen wurden der hohe Umfang und damit verbundene Aufwand genannt. Kritisch wurde die fehlende Rückmeldung vermerkt, die auf den möglicherweise ebenso fehlenden Nutzen hinweist. Teilweise werden zusätzliche Kurzberichte angefordert, die die Langfas-

sung fragwürdig machen. Auch die fehlende Abstimmung und Interpretation dieser Berichte wurde bemängelt.

### **(3) Steuerungsmöglichkeiten**

Die neuen Steuerungsmöglichkeiten sind der Kern des Modellversuchs, denn daran bemessen sich die möglichen sichtbaren Erfolge in den Kernprozessen.

Die Steuerungsmöglichkeiten wurden in einer überwiegend positiven Einschätzung zunächst im Sinn eines neuen Bewusstseins gesehen: Das Bewusstsein über den gezielten Einsatz von Ressourcen (Kostenbewusstsein) und über die Notwendigkeit der Sichtbarkeit und der Messung von Leistungen (Leistungsbewusstsein) und ihrer besonderen Förderung wurde stärker ausgeprägt. „Wer mehr leistet, soll mehr bekommen.“ Dieser Grundsatz hat bereits eine hohe Akzeptanz gefunden. Damit wurden Verhaltensänderungen ausgelöst. Genannt wurden Beispiele, die auf eine konkrete Nutzung der Möglichkeiten des Modellversuchs zur Durchsetzung von Strategien der Universität verweisen: Berufungs- und Bleibeverhandlungen, die Unterstützung von Projekten für die Forschung oder Lehre und die Förderung der Profillinien. Schließlich wurden die einzelnen eingeführten Instrumente als besonders wichtig für die Unterstützung der strategischen Ausrichtung angesehen, um durch höhere Information auf der Ebene der Professur, der Fakultät zu einem gezielteren Verhalten kommen zu können.

Die geringen Mittel, die über die Mittelverteilung und die Zielvereinbarung verteilt werden, wurden als Schwächen genannt. Nur bei erheblich höheren Beträgen seien die Wirkungen wirklich effektiv.

### **(4) Datenerhebungen**

Besonders kritisch wurden die fehlenden Rechtsverordnungen des Landes für eine vollständige Erhebung von Leistungsdaten angemahnt, die durch den Datenschutz der persönlichen Daten von Professoren ausgelöst werden. Weiterhin wurde eine noch unzureichende EDV-Unterstützung bei der Erfassung und Darstellung von Daten als kritisch angesprochen.

### **(5) Mittelverteilung**

Die Mittelverteilung auf die Fakultäten durch ein indikatoren gesteuertes Modell wurde grundsätzlich positiv gesehen. Die höhere Gerechtigkeit, die Finanzierung der Lehre in angemessenem Umfang und die Stärkung der Anreizfunktion durch Geld wurden hervorgehoben. Auch die Poolbildung bei den Dekanaten wurde als Stärke gesehen.

Als Schwäche wurde auch hier besonders der zu geringe Umfang der Mittel betrachtet, die in das System der Verteilung eingehen. Insbesondere im Vergleich zu Drittmitteln, die eingenommen werden, stellen diese Mittel nur einen Bruchteil der Einnahmen dar. Schwächen wurden aus unterschiedlicher Sicht in den Kriterien der Verteilung gesehen. Einerseits wurde der zu geringe Leistungsbezug betont, andererseits sollen die Mittel stärker auf die Lehre konzentriert werden.

### **(6) Leistungskriterien**

Die erhöhte Leistungstransparenz durch die Festlegung von Kriterien und ihre Offenlegung wurde als besondere Stärke des Modellversuchs beurteilt. Dabei wurden die fachspezifischen Unterschiede bei den Leistungskriterien als wichtiger Teil der Akzeptanz und der Realisierung von leistungsbezogener Förderung genannt.

Gleichzeitig wurde die hohe Bedeutung von Leistungsrelevanz auch als eine Schwäche aufgeführt, in der Sorge um wissenschaftliche Arbeit, die sich nicht in den Leistungskriterien niederschlägt. Häufiger als Schwäche benannt wurden allerdings die fehlenden Vergleiche zwischen der eigenen Fakultät und anderen Universitäten, die für die Einschätzung der eigenen Bedeutung unabdingbar sind. Schließlich fehlen noch Erkenntnisse darüber, wie denn Vergleiche zwischen den Fakultäten der eigenen Universität möglich sind, die für eine Mittelverteilung wichtig sind.

### **(7) Zielvereinbarungen**

Als Stärke der Zielvereinbarung wurde die Möglichkeit eines gezielten Leistungsvergleichs gesehen, der sich dann in der Mittelverteilung über die Zielvereinbarungen auswirkt. Außerdem können über die Zielvereinbarungen die strategischen Ziele der Fakultäten von der Hochschulleitung registriert und direkt gefördert werden.

Die wesentlichen Ergebnisse zu den drei Einzelfragen:

#### **(1) Kosten/Nutzen-Verhältnis**

Die Messung der Kosten und des Nutzens wurde als schwierig angesehen. Vor allem die Diskussion der Mitarbeiter um die Leistungskriterien sowie die Steigerung des Leistungsbewusstseins wurden positiv hervorgehoben. Die Kosten für den Modellversuch werden insgesamt als gering eingeschätzt.

#### **(2) Leistungssteigerung**

Die Leistungssteigerung aufgrund des Modellversuchs wurde von den Teilnehmern an zwei Beispielen verdeutlicht: die Studentenzahlen sind bei gleichzeitigem Stellenabbau gestiegen und die Drittmiteinnahmen konnten erhöht werden.

#### **(3) Veränderungen in der Organisation der Universität**

Entscheidungen können schneller getroffen werden. Aufgrund der Haushaltsflexibilisierung kann insbesondere auf äußere Rahmenbedingungen schneller reagiert werden, so wurden größere Forschungsprojekte vorfinanziert oder neue Studiengänge eingeführt.

### III. Wirtschaftlichkeitsanalyse

#### 1. Das Vorgehen

Laut Projektplan vom 08.06.2005 ging es bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse um die „Erhebung betriebswirtschaftlicher Daten, die Informationen zur Wirtschaftlichkeit des Modellversuchs liefern“.

Dabei haben wir zwei Teilanalysen erstellt:

- Umsetzungskosten
- Controllinganalyse

Die „Umsetzungskosten“ enthält die für die Konzeption und Umsetzung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ angefallenen Kosten, vor allem:

- Personalkosten
- Sachkosten
- Abschreibungen

Bei der „Controllinganalyse“ haben wir die Entwicklung wichtiger absoluter und relativer Steuerungsdaten analysiert, insbesondere:

- Erlöse
- Studierende
- Kosten
- Kostendeckungsgrad

Methodisch haben wir uns gestützt auf:

- Dokumentenanalysen:
  - Kosten- und Leistungsberichte der TU Dresden Studienjahre 2000-2004
  - Buchungsdaten der Kostenarten 2000-2004
  - Haushaltsdaten 2000-2004
  - Kosten des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ vom 30.08.2005
  - Effekte im Zusammenhang mit dem Modellversuch „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ der TU Dresden vom 16.01.2006
- Arbeitsgespräche mit Mitarbeitern der Verwaltung:

- Frau Gaber	Controlllerin	Umsetzungskosten
- Herrn Dr. Scholz	IT-Verantwortlicher	Umsetzungskosten
- Frau Leuschke	Controlllerin	Controllinganalyse
- Frau Damme	Kosten-Leistungsrechnerin	Controllinganalyse

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse steht unter fünf wichtigen Einschränkungen:

- (1) Es gibt keine vollständige Kostenerfassung für den Modellversuch
- (2) Die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung sind geschätzt
- (3) Es existiert keine Stundenrechnung
- (4) Daten beziehen sich zum Teil auf Studienjahre, zum Teil auf Haushaltsjahre
- (5) Es werden zum Teil Kostendaten und Haushaltsdaten vermischt

Dennoch sind wir der Überzeugung, dass sich auf Grundlage der vorliegenden Daten einige grundsätzliche Struktur- und Entwicklungsaussagen treffen lassen.

## 2. Die Umsetzungskosten

### Im Sachgebiet Controlling fielen Umsetzungskosten von etwa 526 T€ an

1995 wurde das Hochschul-Controlling mit einem Mitarbeiter gestartet.

Erst 1998 wurde eine Kostenstelle „Controlling“ eingerichtet. Seither arbeiten durchschnittlich drei Mitarbeiter für das Controlling:

- Ein Kostenrechner
- Zwei Controller

Da kein Kostenrechnungs- oder Haushaltprojekt „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ eingerichtet wurde, konnten auch keine Projektkosten für den Modellversuch ermittelt werden.

Es gab und gibt auch keine Stundenerfassung für den „Modellversuch“.

Somit konnten für den Modellversuch nur Schätzkosten ermittelt werden, die nach Aussage der Mitarbeiter jährlich etwa zwei Drittel aller auf der Kostenstelle „Controlling“ erfassten Kosten betragen.

Davon ausgehend ergeben sich Umsetzungskosten in Höhe von insgesamt 526,2 T€.

Nr.	Kosten Modellversuch Sachgebiet Controlling	2000 T€	2001 T€	2002 T€	2003 T€	2004 T€	Summe T€
1	Personalkosten	75,4	89,1	103,6	132,0	91,2	491,3
2	Mieten	3,6	3,2	3,2	3,6	3,7	17,4
3	Sachkosten	5,4	2,0	1,1	1,5	1,6	11,6
4	Abschreibungen	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	5,9
5	<b>Gesamt</b>	<b>85,6</b>	<b>95,5</b>	<b>109,1</b>	<b>138,3</b>	<b>97,7</b>	<b>526,2</b>

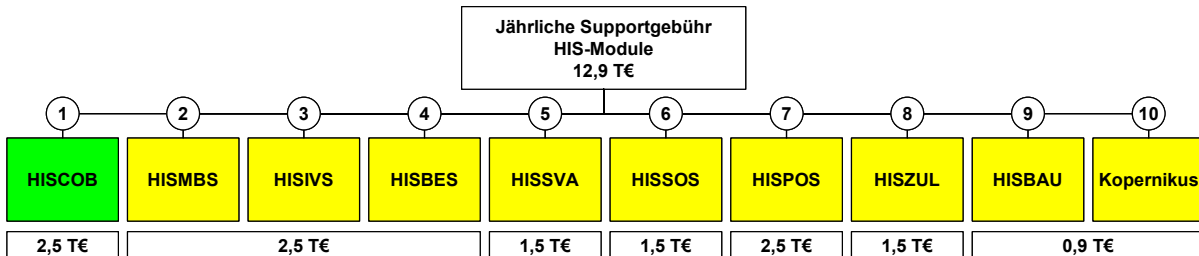
### Nur 13 T€ wurde wegen des Modellversuchs in Hardware investiert

- Für Fakultäten keine neue Hardware
- Für das Sachgebiet Controlling teilweise neue Hardware

Nr.	Hardware	2000 T€	2001 T€	2002 T€	2003 T€	2004 T€	Gesamt T€
1	PC	3,4		1,4			4,8
2	Server	8,3					8,3
3	<b>Gesamt</b>	<b>11,7</b>		<b>1,4</b>			<b>13,1</b>

### Als Software werden HIS-Module eingesetzt, die gegen Supportgebühr genutzt werden

TU Dresden nutzt insgesamt 10 HIS-Module für die seit 2003 insgesamt jährliche Supportgebühren in Höhe von 12,9 T€ anfallen.



In der Kostenanalyse wurde ausschließlich das Kosten- und Leistungsrechnungsmodul „HISCOB“ berücksichtigt, da die übrigen Module nicht aufgrund des Modellversuchs angeschafft wurden.

### Für die neu programmierte, aber nicht genutzte Software UNINET fielen 23 T€ an

Von 2000 bis 2002 wurde UNINET für die Erfassung von Leistungsdaten eingesetzt.

Aufgrund der fehlenden Rechtsverordnung ist die zentrale Erfassung von personenbezogenen Leistungsdaten nicht möglich. Aus diesem Grund wird UNINET nicht eingesetzt.

Für die Entwicklung von UNINET in 2000 fielen 19,2 T€ an. In den Folgejahren entstanden Supportgebühren von insgesamt 4,1 T€.

Nr.	Software UNINET	2000 T€	2001 T€	2002 T€	2003 T€	2004 T€	Gesamt T€
1	Datenbankservers	2,2					2,2
2	Leistungsstammdatenmodul	4,9					4,9
3	Leistungserfassungsmodul	12,1					12,1
4	Jährliche Nutzungsgebühr		1,8	2,2			4,1
5	<b>Gesamt</b>	<b>19,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>			<b>23,3</b>

### Für Sitzungen der Arbeits- und Expertengruppen fielen nur etwa 44 T€ an

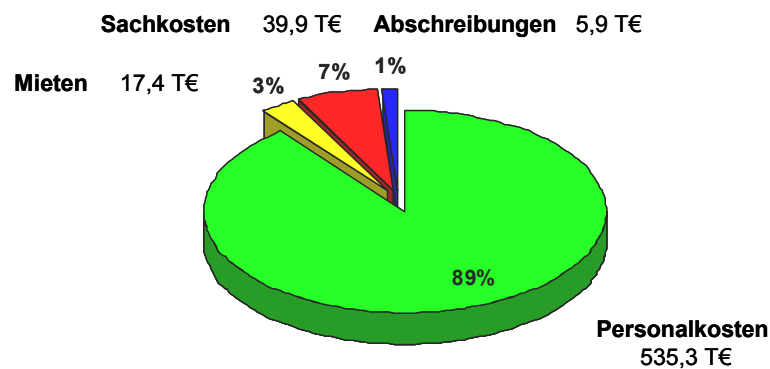
	Anzahl Sitzungen	Durchschnittliche Anzahl Personen	Kosten in T€
- Arbeitsgruppe TU Dresden	15	10	30
- Expertengruppe TU Dresden/ SMWK/ SMF	7	10	<u>14</u>
			<b>44</b>

Die Sitzungen dauerten im Durchschnitt 2 Stunden. Für die Vor- beziehungsweise Nachbereitungszeit wurden ebenfalls 2 Stunden pro Sitzung angerechnet. Für die Berechnung wurde ein Stundensatz von 50 € angenommen.

## Die Gesamtkosten betragen nur etwa 600 T€ oder 120 T€ pro Jahr

Nr.	Kosten Modellversuch	2000 T€	2001 T€	2002 T€	2003 T€	2004 T€	Summe T€
1	Personalkosten	81,4	107,1	115,6	136,0	95,2	<b>535,3</b>
2	Mieten	3,6	3,2	3,2	3,6	3,7	<b>17,4</b>
3	Sachkosten	24,6	3,8	3,3	4,0	4,1	<b>39,9</b>
4	Abschreibungen	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	<b>5,9</b>
5	<b>Gesamt</b>	<b>110,8</b>	<b>115,3</b>	<b>123,3</b>	<b>144,8</b>	<b>104,2</b>	<b>598,5</b>

## Dabei waren fast 90 % der Kosten Personalkosten



Dabei wurden:

- Hardwareinvestitionen in Abschreibungen berücksichtigt
- Kosten der Sitzungen in Personalkosten berücksichtigt
- Kosten für UNINET und HISCOB in Sachkosten berücksichtigt

## Insgesamt wurde wenig in die neue betriebswirtschaftliche Steuerung investiert

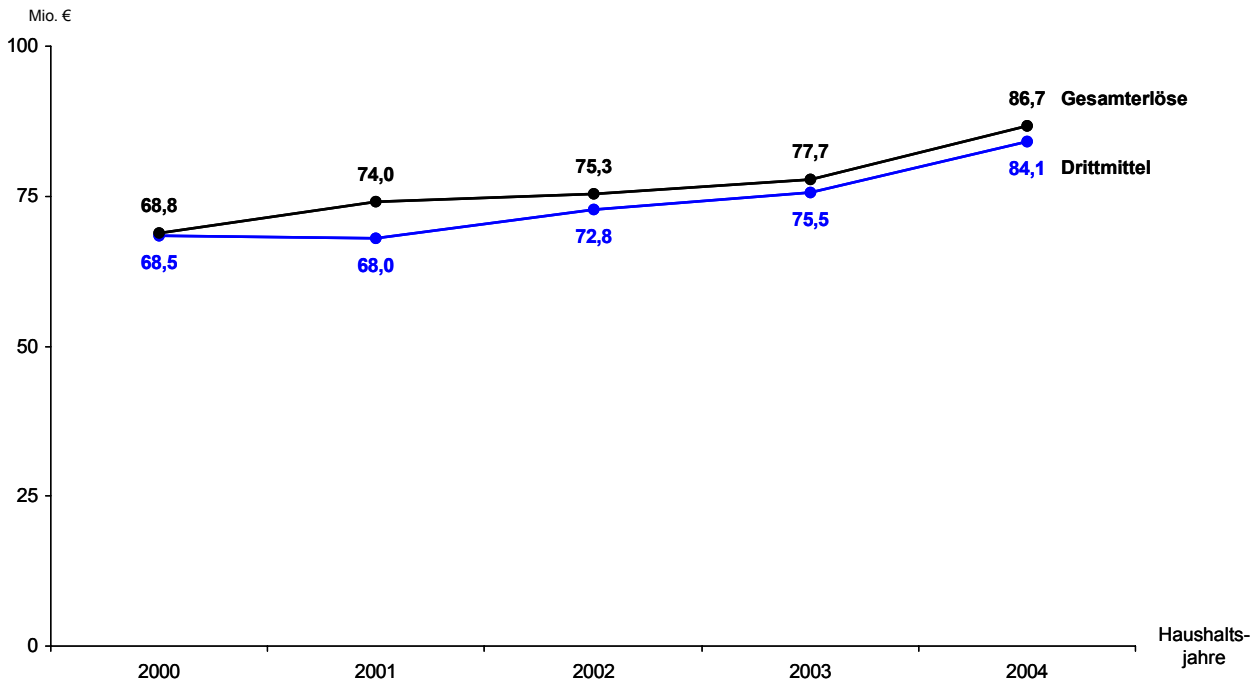
- Keine Konzept- oder Handbuchkosten
- Keine Trainingskosten für Fakultäten und Professuren
- Keine Kosten für Controllingtabellensoftware
- Keine Kosten für regelmäßige unterjährliche Controllingberichte und -gespräche

Dies kann ein Grund dafür sein, dass die betriebswirtschaftlichen Instrumente noch nicht vollständig konzipiert und umgesetzt wurden.

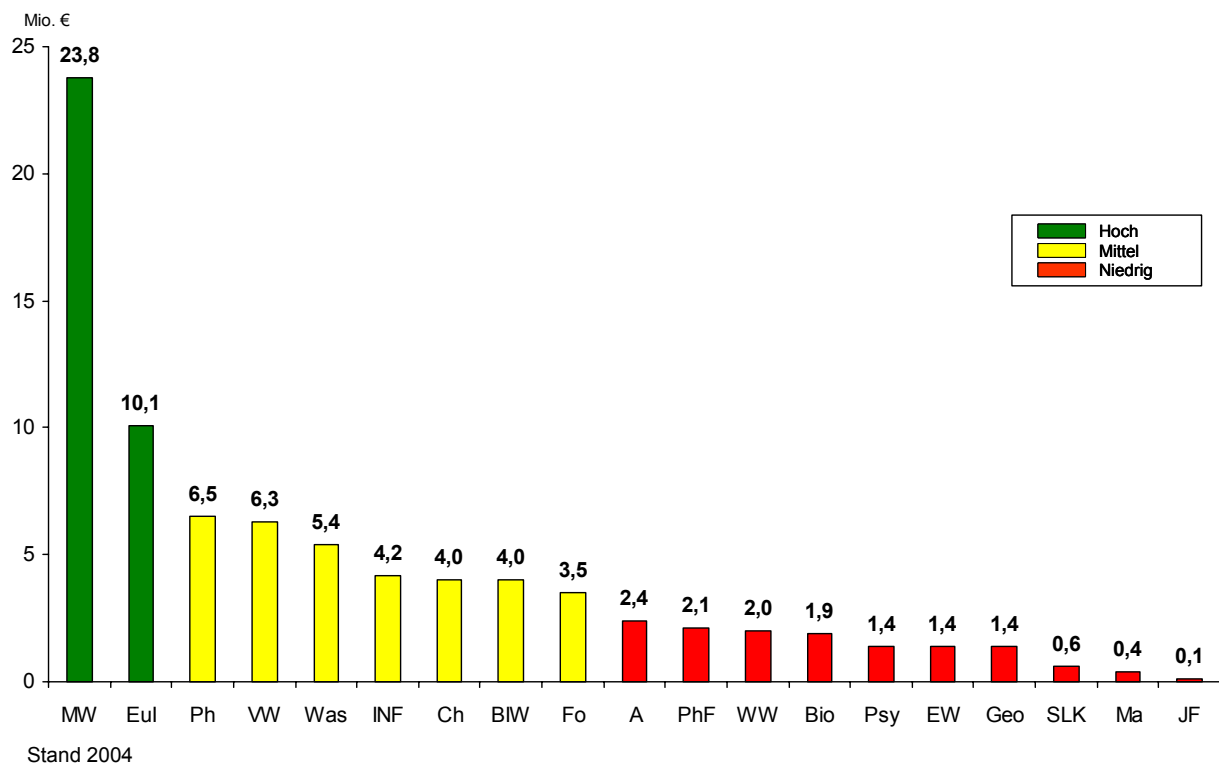
### 3. Die Controllinganalyse

#### 3.1 Erlöse

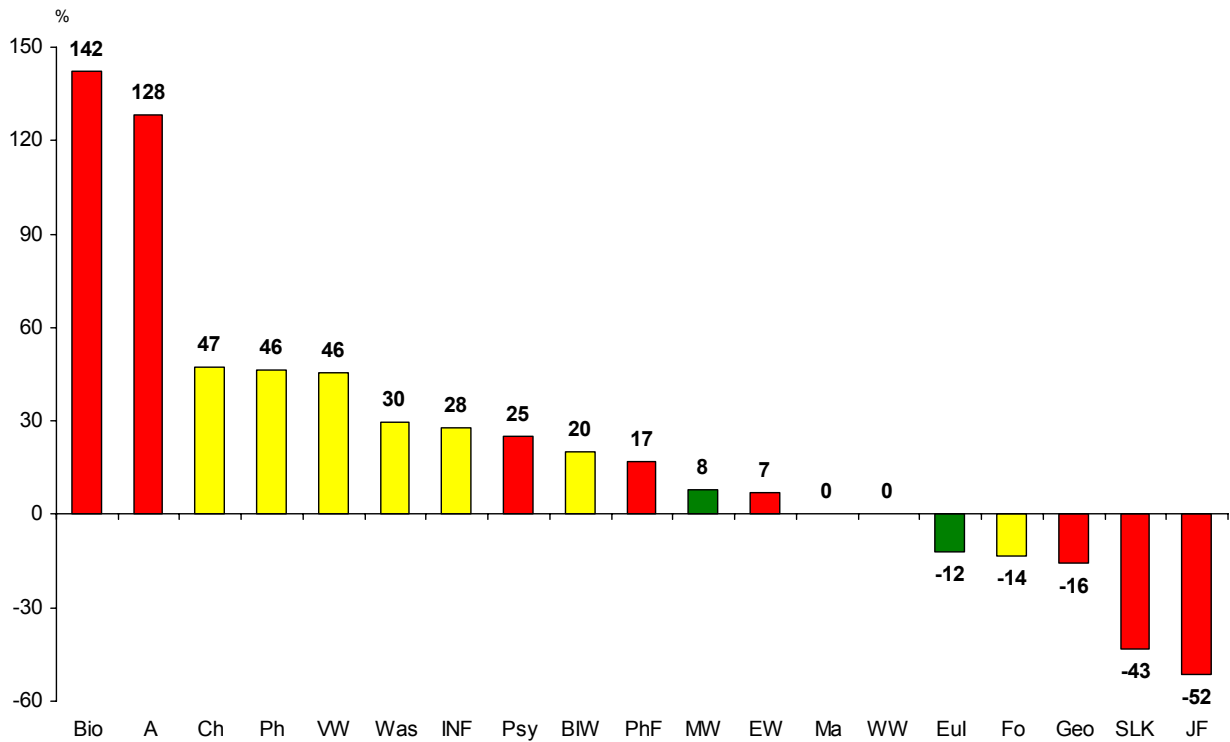
Erlöse in den letzten vier Jahren um 17,9 Mio. € oder **26 %** gestiegen, über 90 % Drittmittel



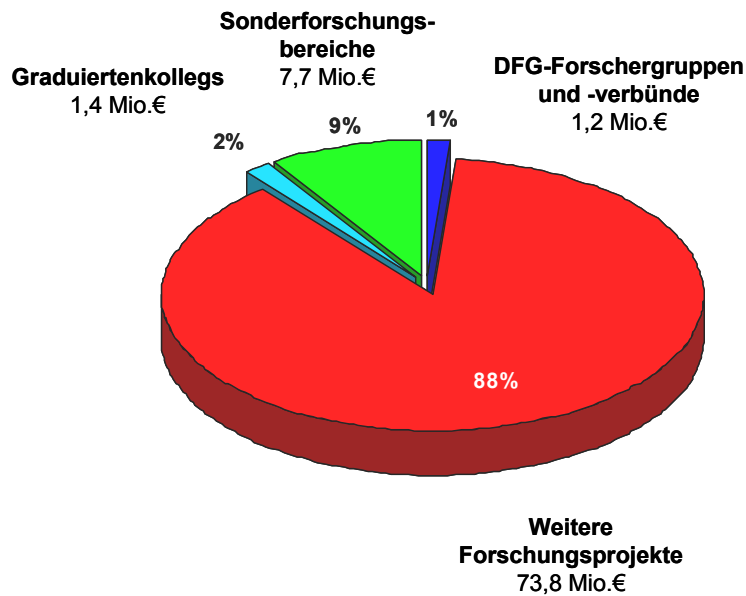
#### Maschinenwesen mit den höchsten **Drittmittelerlösen**



**Biologie** und **Architektur** mit dem höchsten prozentualen Zuwachs bei Drittmitteln in den letzten vier Jahren

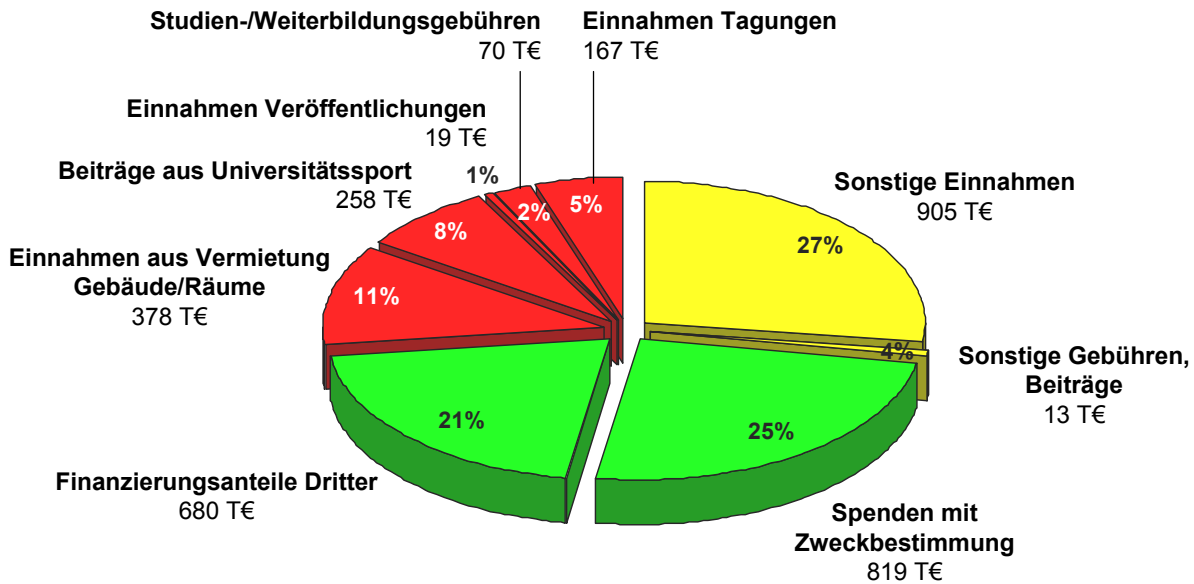


9 % der Drittmittel für **Sonderforschungsbereiche**



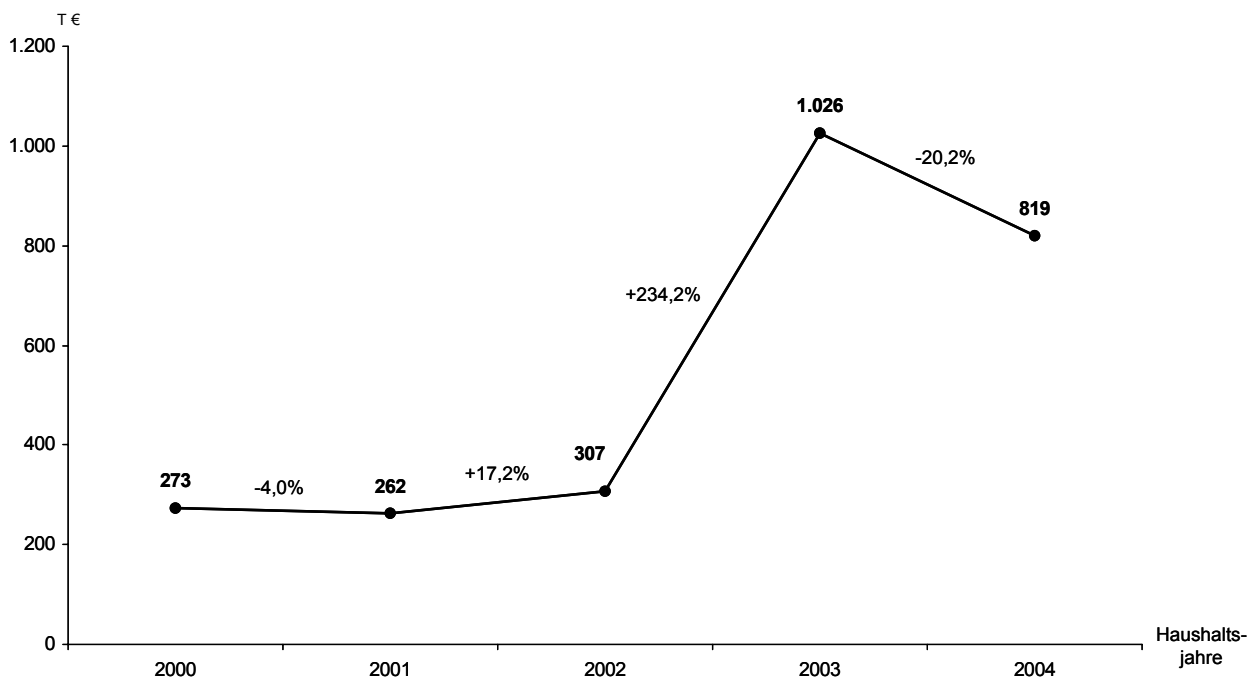
Stand 2004

Neben Drittmitteln Einnahmen vor allem durch Spenden mit Zweckbestimmung und Vermietung von Gebäuden/Räumen

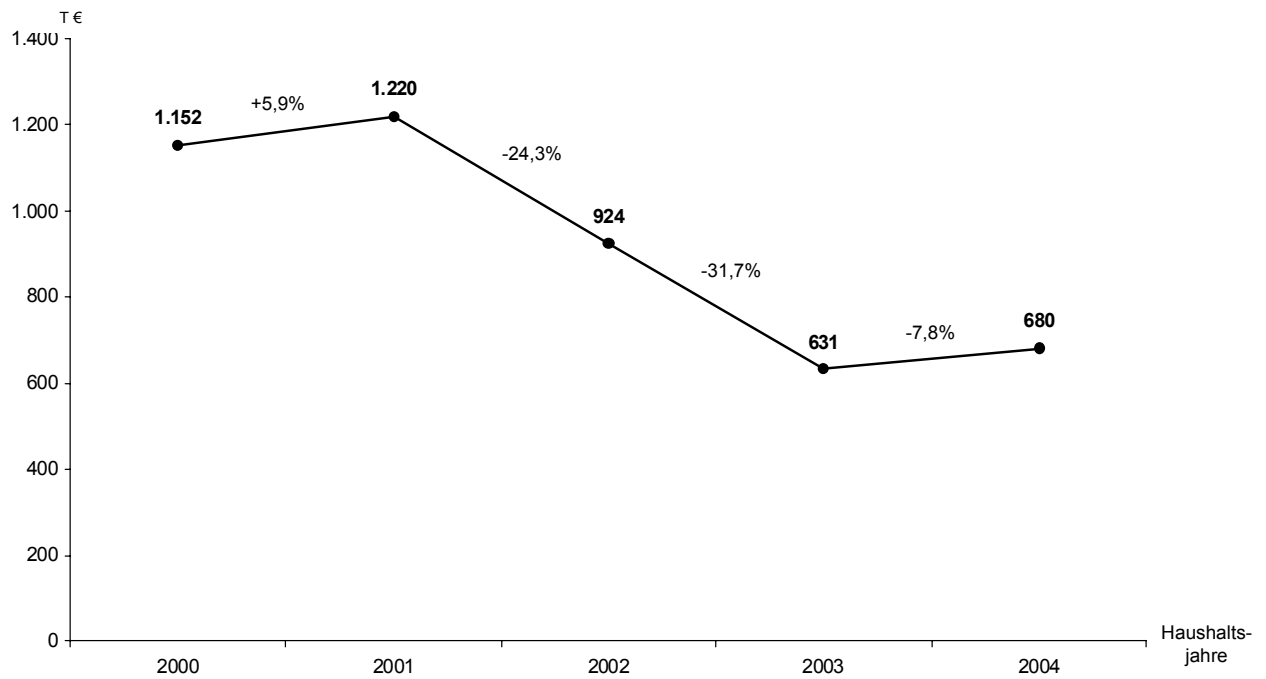


Stand 2004

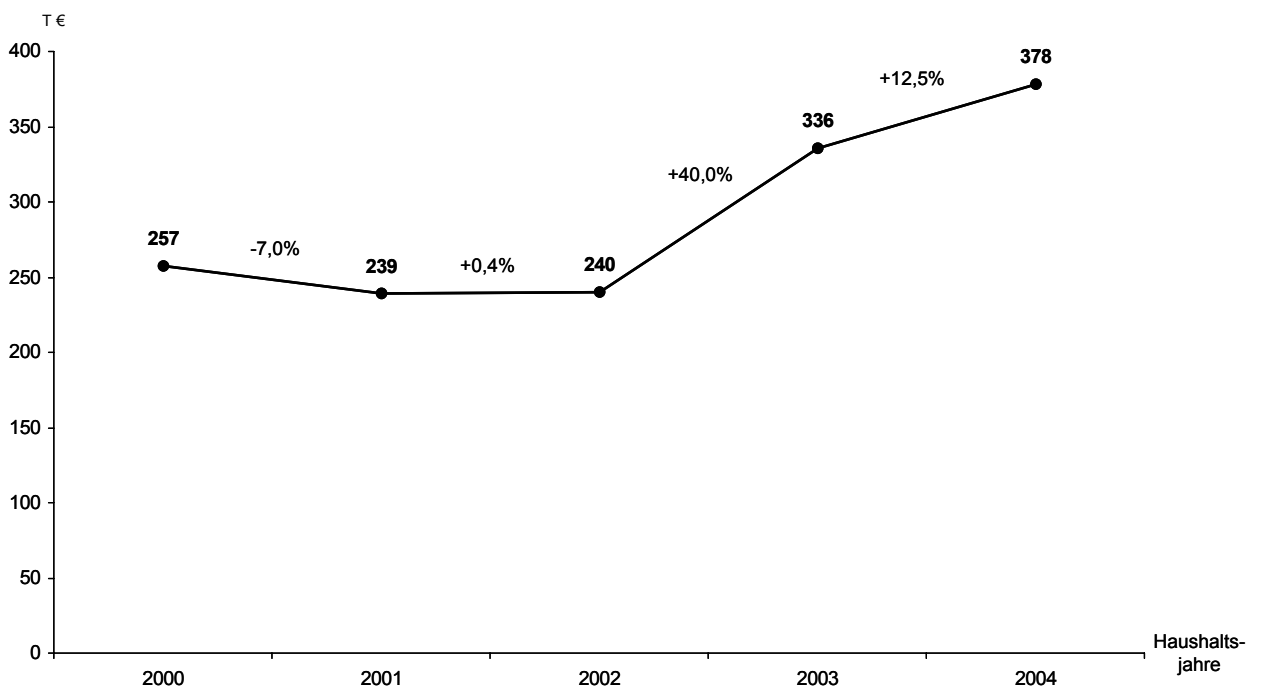
**Spenden mit Zweckbestimmung** in 2003 deutlich gestiegen, aber in 2004 wieder rucklufig



### Finanzierungsanteile Dritter seit 2001 halbiert

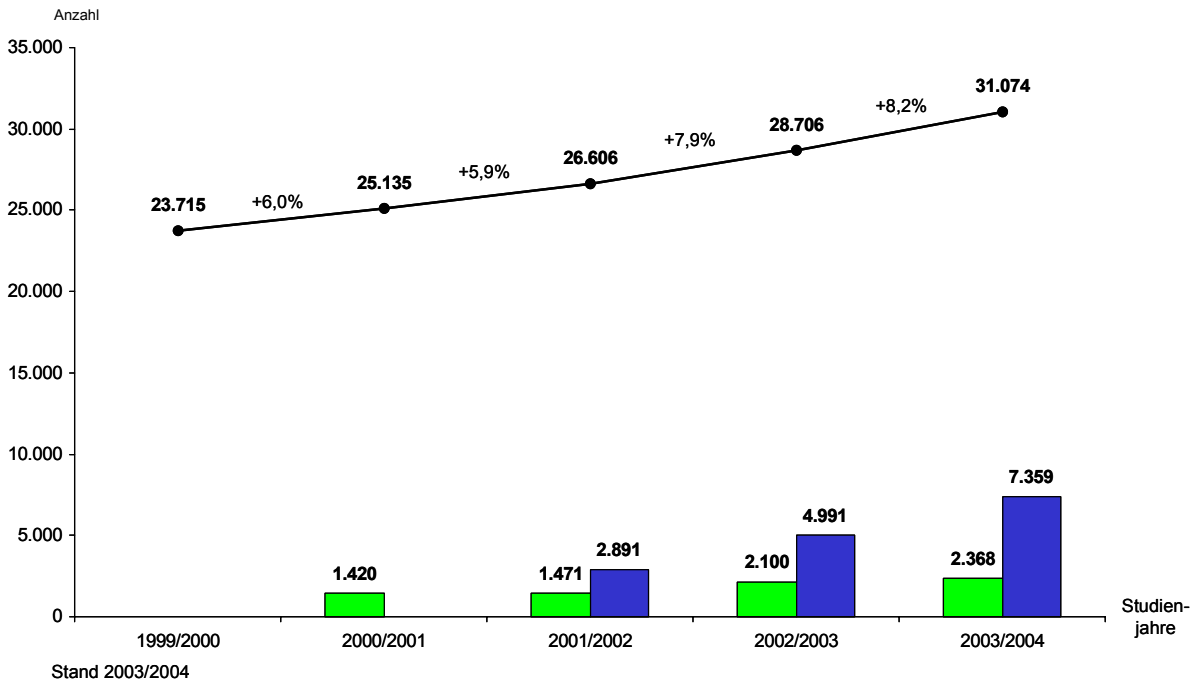


### Einnahmen Vermietung Gebäude/Räume seit 2002 um über 50% gestiegen

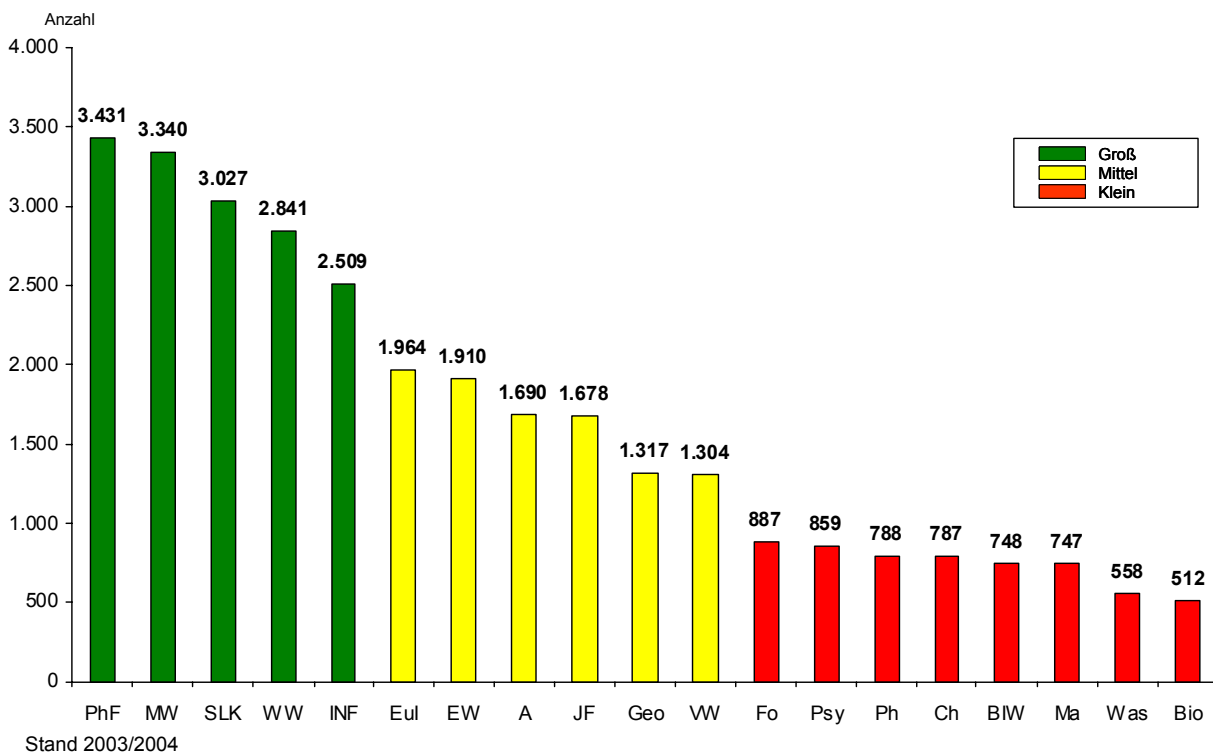


### 3.2 Studierende

Studierende seit 1999/2000 um jährlich um 7,8 % oder insgesamt um fast ein Drittel gestiegen



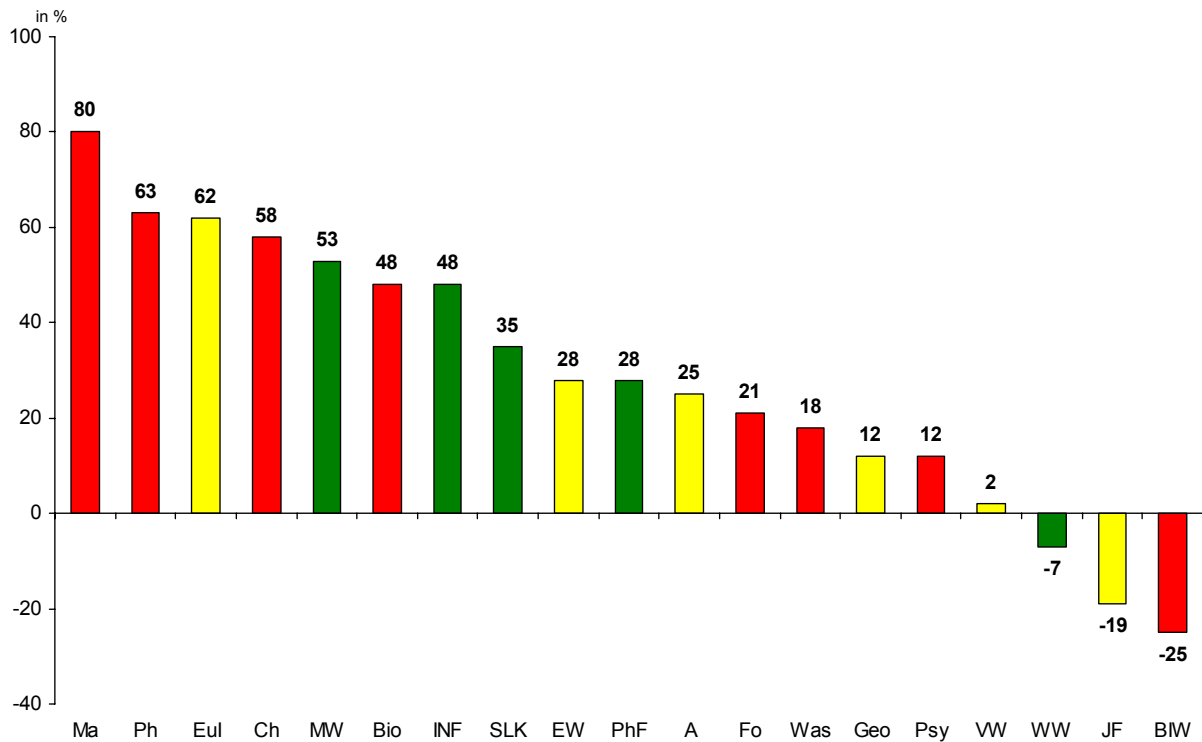
Fünf große, sechs mittlere und acht kleine Fakultäten, **Philosophische Fakultät** und **Maschinenwesen** an der Spitze



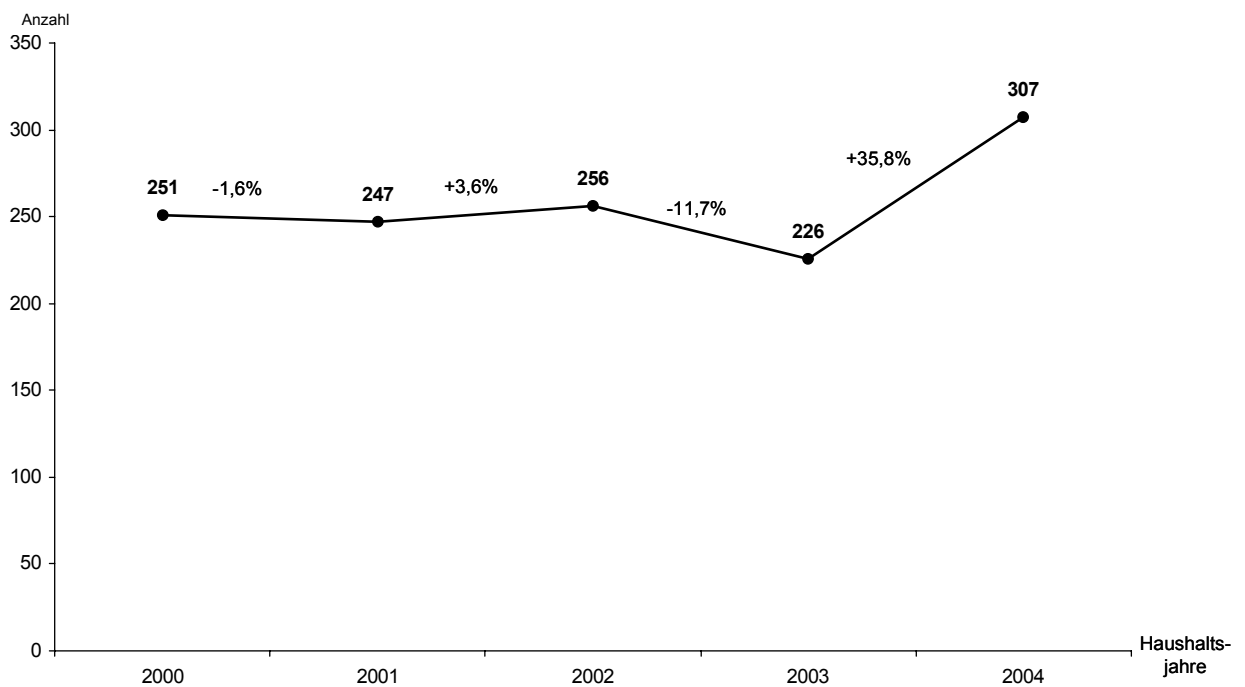
Drei Fakultäten mit prozentualem Rückgang bei Studierenden in den letzten vier Jahren:

- Fakultät Wirtschaftswissenschaften
- Juristische Fakultät
- Fakultät Bauingenieurwesen

Mathematik mit dem höchsten prozentualen Zuwachs.



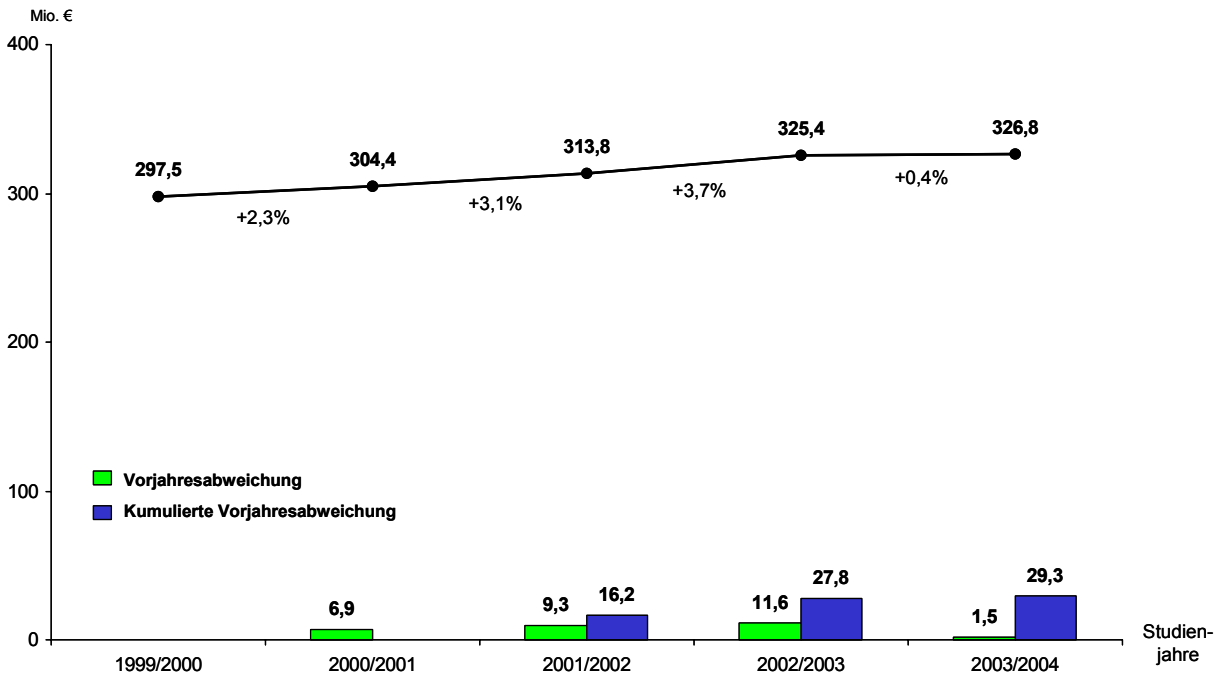
Promotionen nach Rückgang in 2003 mit über 35% Anstieg in 2004



### 3.3 Kosten

#### 3.3.1 Gesamtkosten

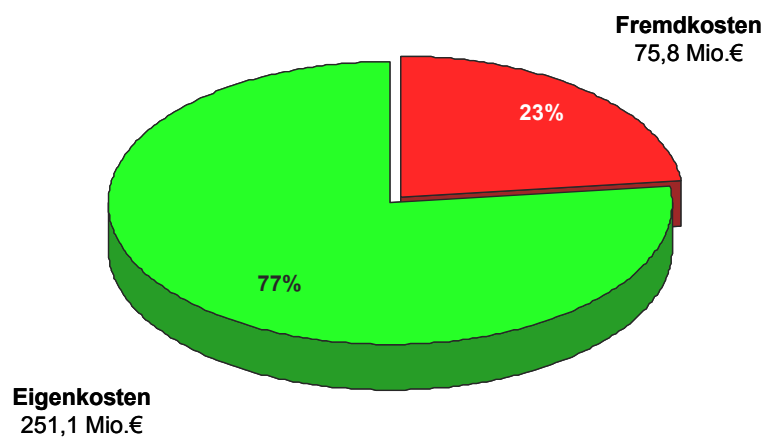
Gesamtkosten um insgesamt 9,9 % gestiegen, 2004 nur noch geringfügig um 1,4 Mio. €



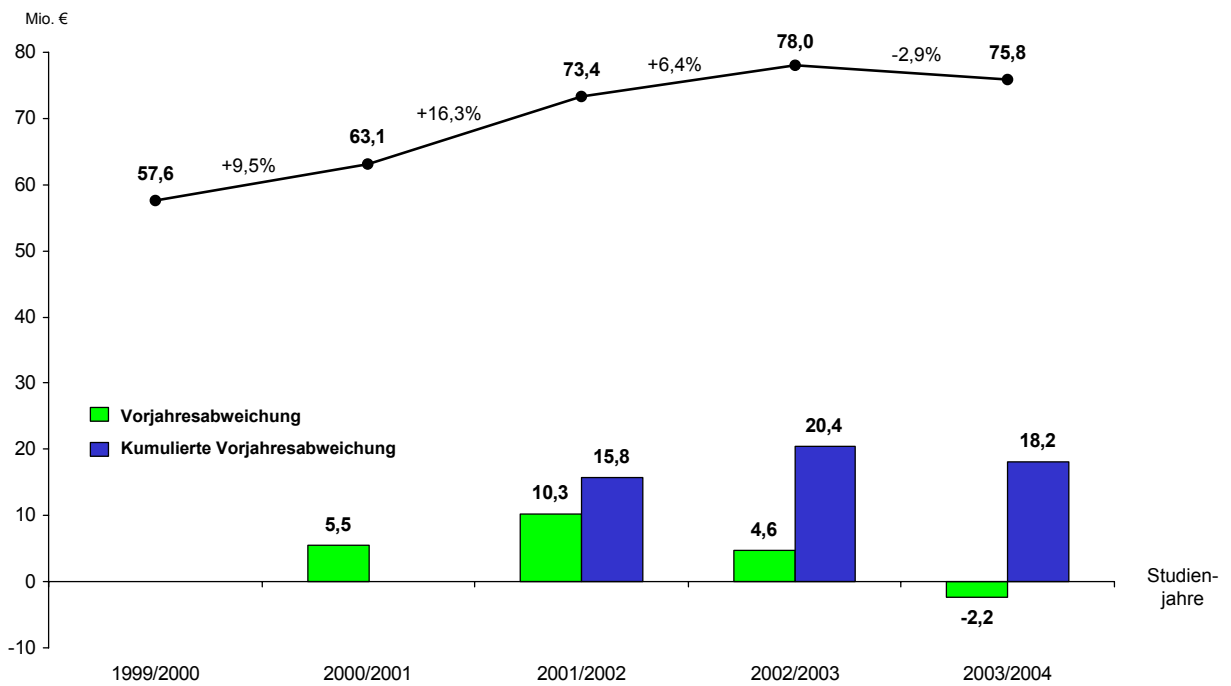
#### 77 % Eigenkosten

„Fremdkosten“ sind alle Kosten, die durch Drittmittelgeber bei Forschungsprojekten finanziert werden.

Alle übrigen Kosten sind „Eigenkosten“.



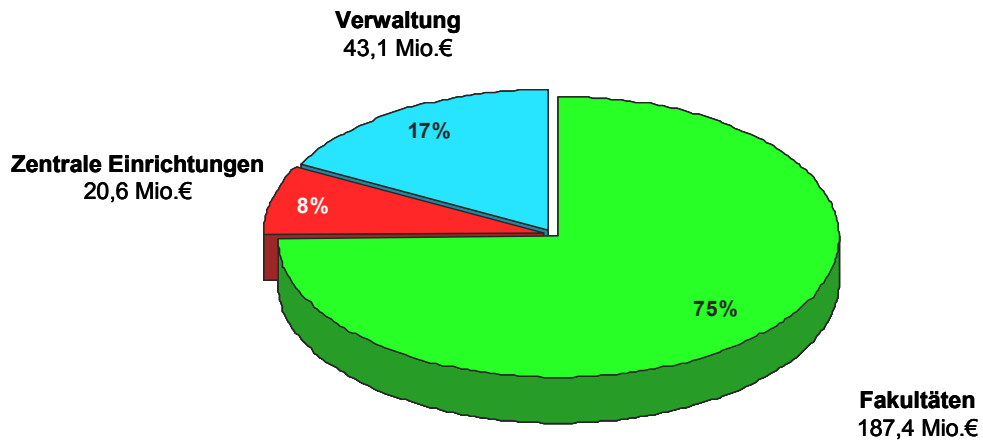
### Fremdkosten in 2003/2004 um 2,2 Mio. zurückgegangen



### Eigenkosten 2002/2003 und 2003/2004 stärker gestiegen

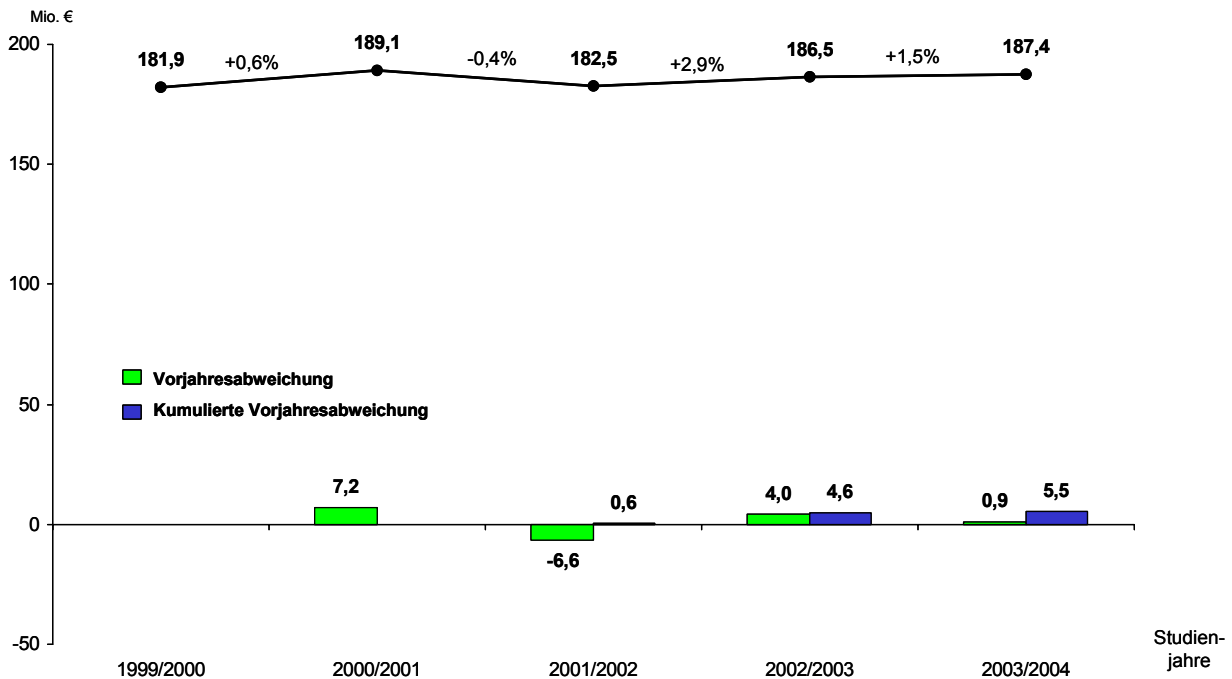


Nur 75 % der Eigenkosten für Fakultäten, 25 % für **Verwaltung** und **Zentrale Einrichtungen**



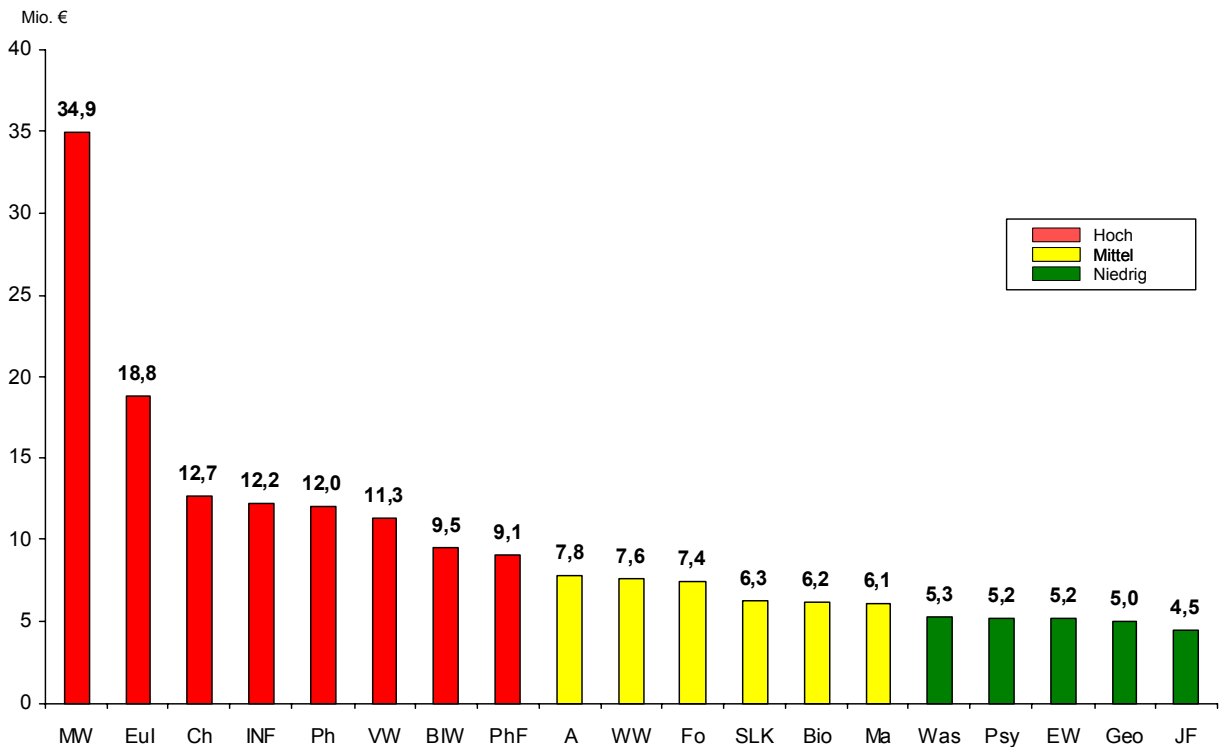
Stand 2003/2004

Eigenkosten **Fakultäten**<sup>1)</sup> in den letzten beiden Jahren um 4,9 Mio. € gestiegen



<sup>1)</sup> Ohne Umlage Verwaltung/Zentrale Einrichtungen

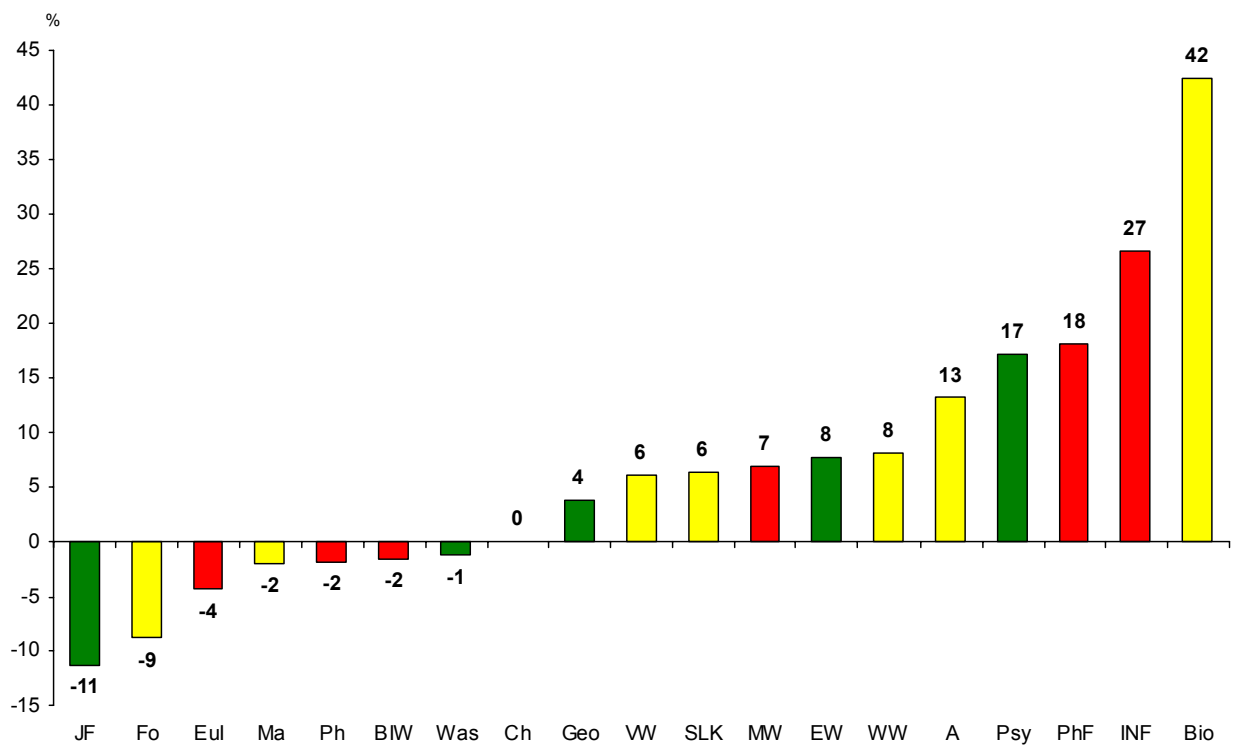
Acht Fakultäten mit hohen, sechs mit mittleren und fünf mit niedrigen Eigenkosten



Stand 2003/2004

1) Ohne Umlage Verwaltung/Zentrale Einrichtungen

Völlig unterschiedliche prozentuale Entwicklung der Eigenkosten<sup>1)</sup> in den letzten vier Jahren

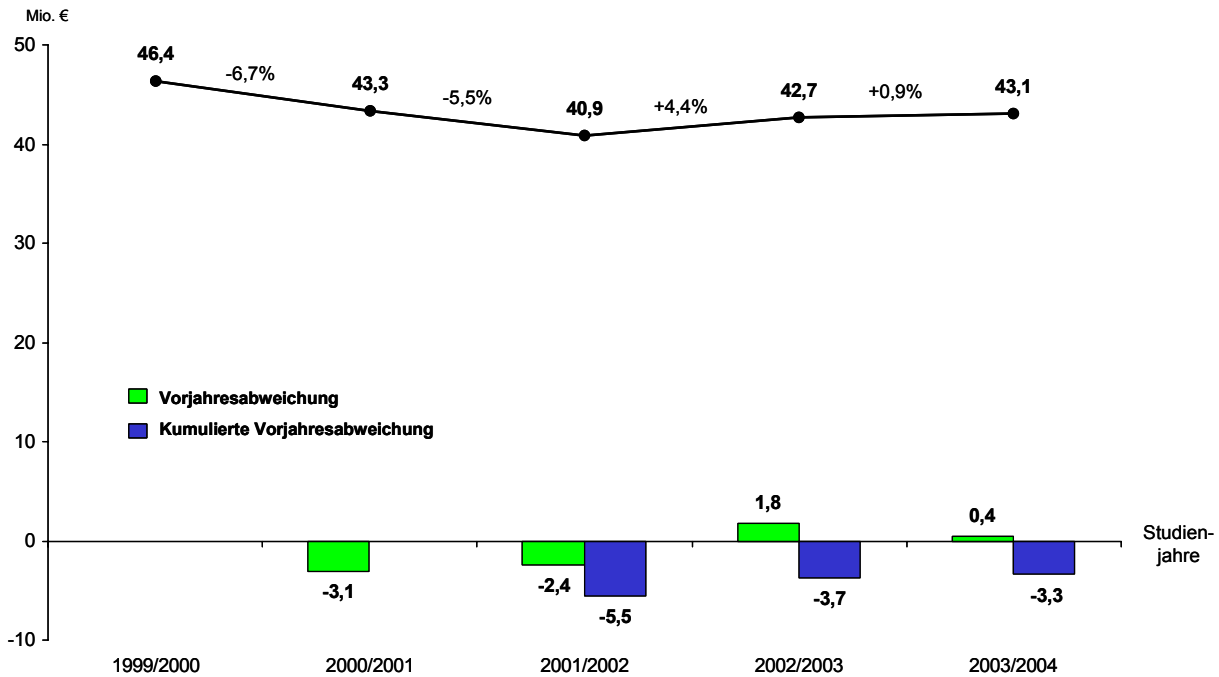


1) Ohne Umlage Verwaltung/Zentrale Einrichtungen

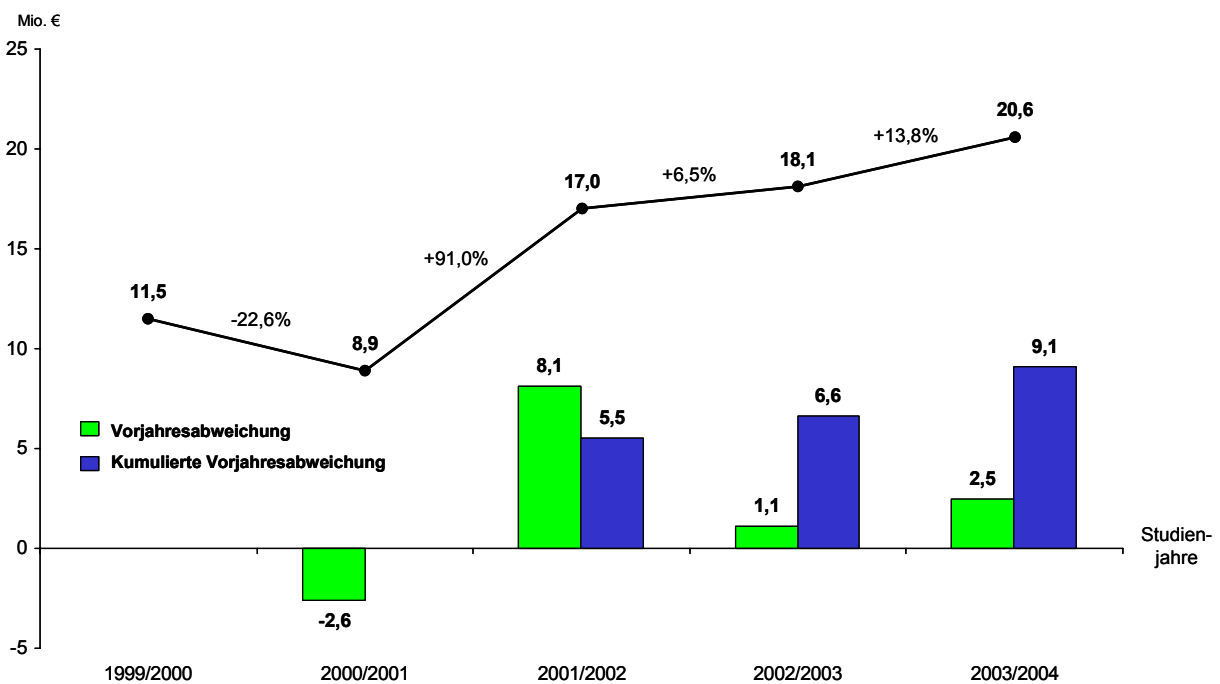
Eigenkosten **Verwaltung** in den beiden letzten Jahren um 2,2 Mio. € gestiegen.

Damit prozentual ein höherer Anstieg als in den Fakultäten.

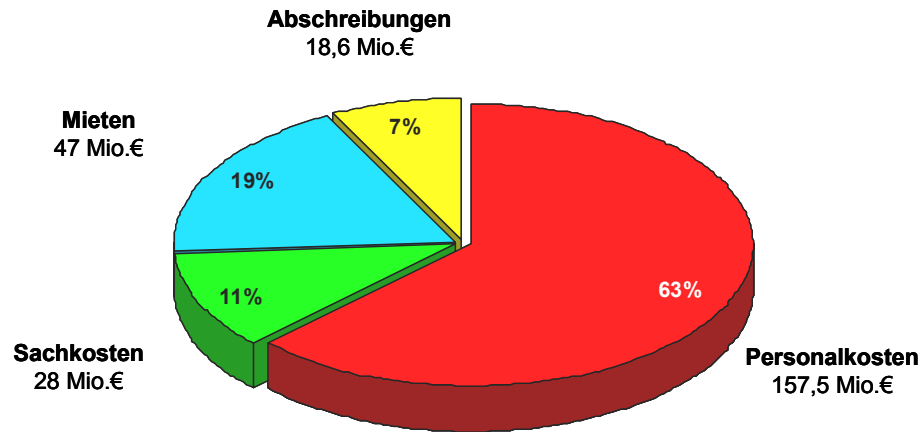
Eigenkosten **Zentrale Einrichtungen** in den letzten drei Jahren überdurchschnittlich stark um 11,7 Mio. € gestiegen



Der entscheidende Kostenblock: **63% Personalkosten**

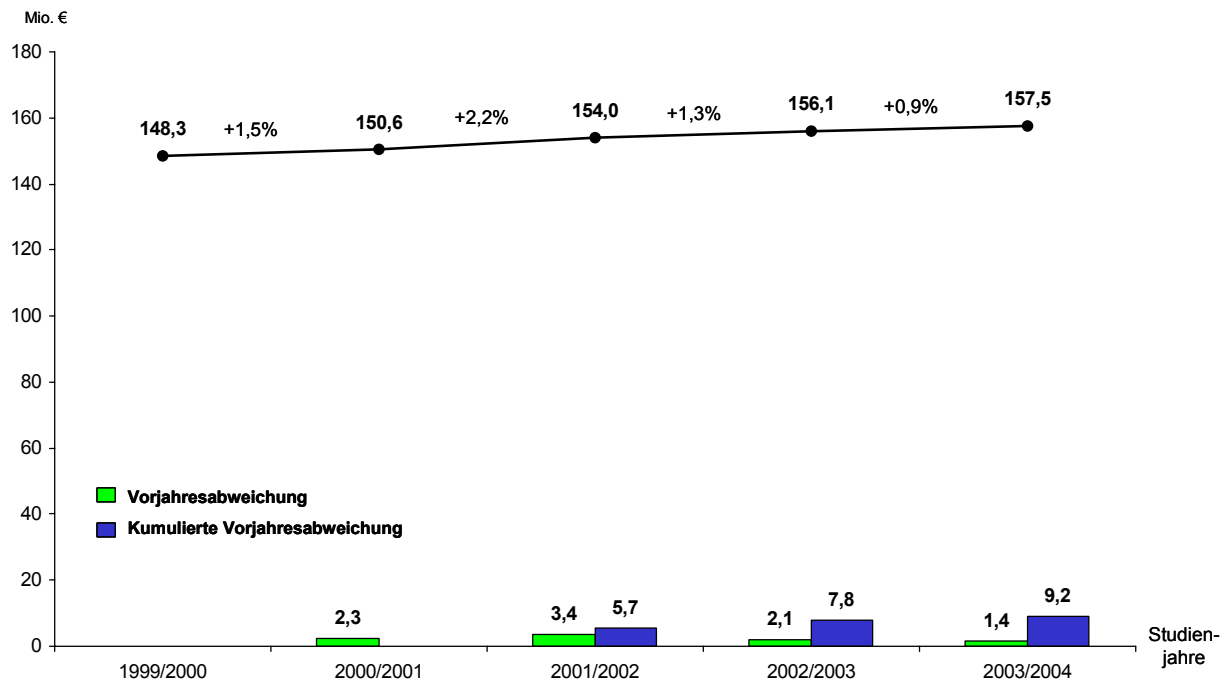


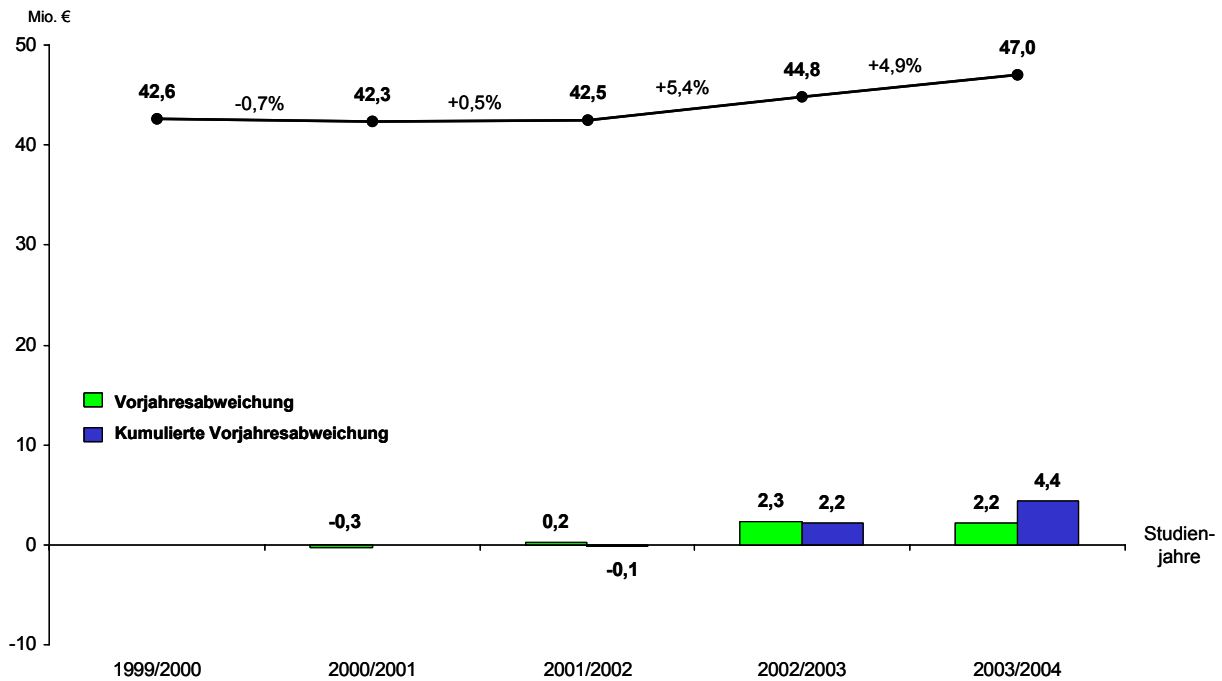
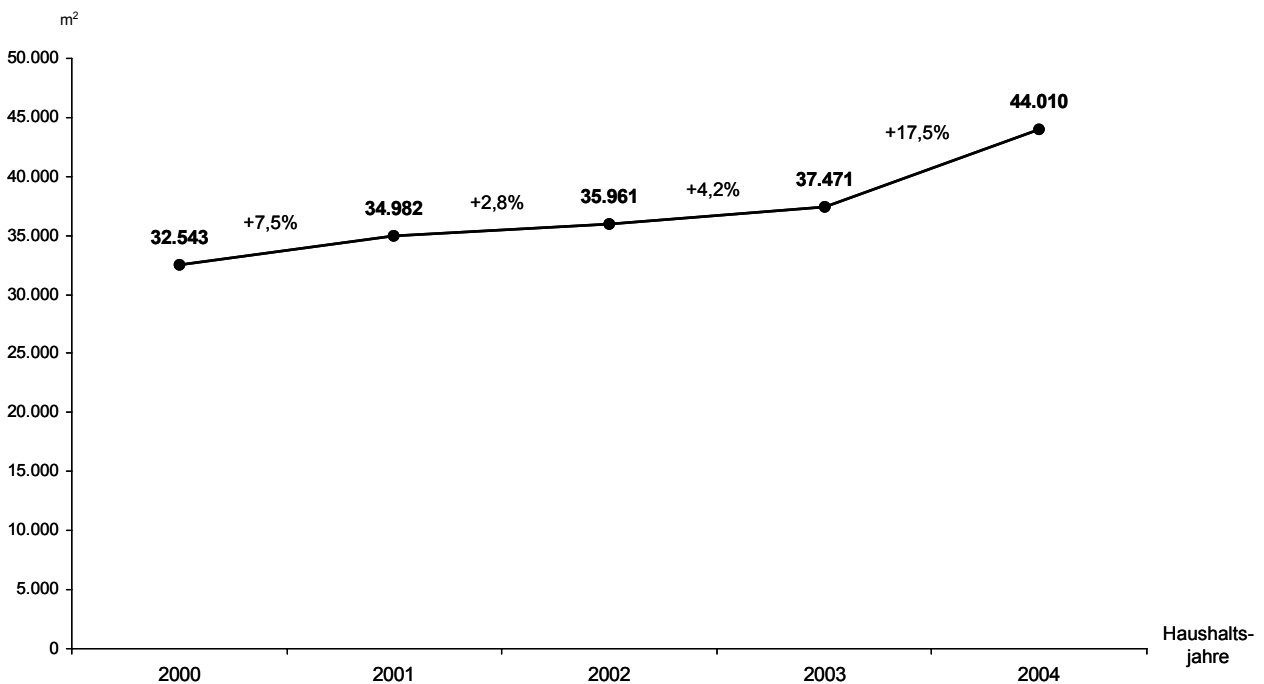
Aber auch Mieten mit 19 % ein größerer Kostenblock gefolgt von Sachkosten und Abschreibungen



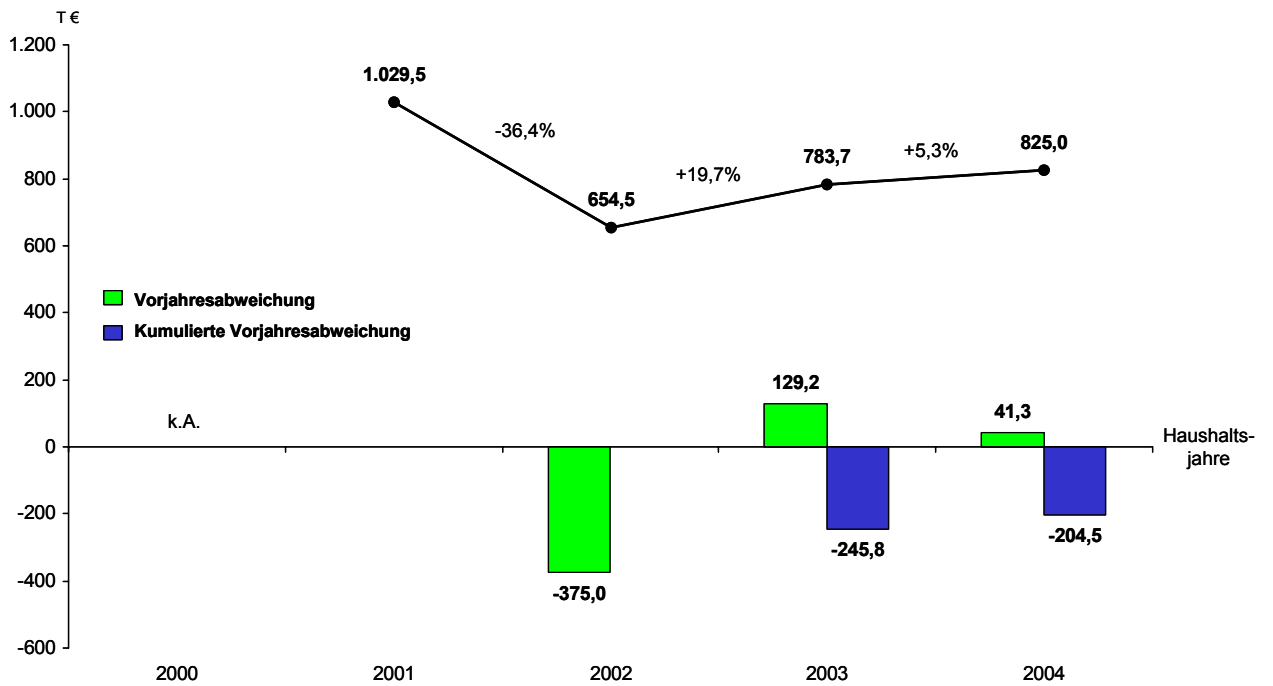
Stand 2003/2004

### Personalkosten nur leicht angestiegen



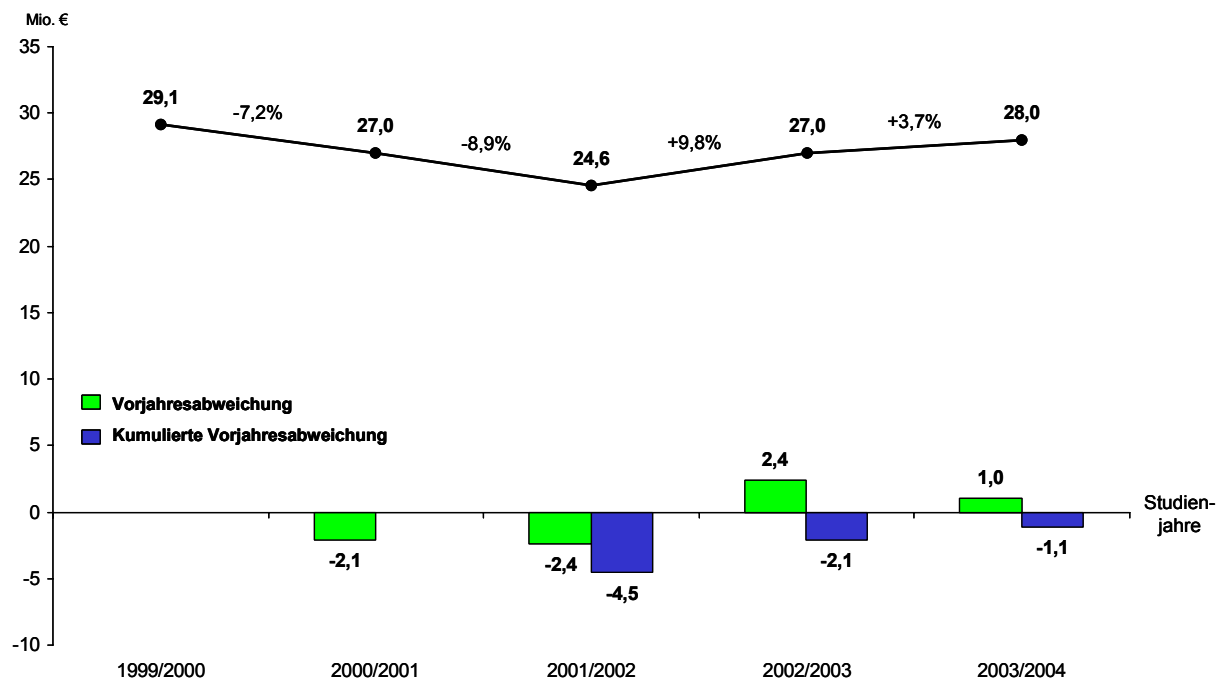
**Mieten** seit 2001/2002 um insgesamt 4,5 Mio. € gestiegen

**Drittmittelflächen** kontinuierlich um insgesamt 11.467 m<sup>2</sup> oder jährlich 8,8 % gestiegen


Auch **Mehrausgaben Bewirtschaftung**<sup>1)</sup> nach starkem Rückgang in 2002 wieder gestiegen

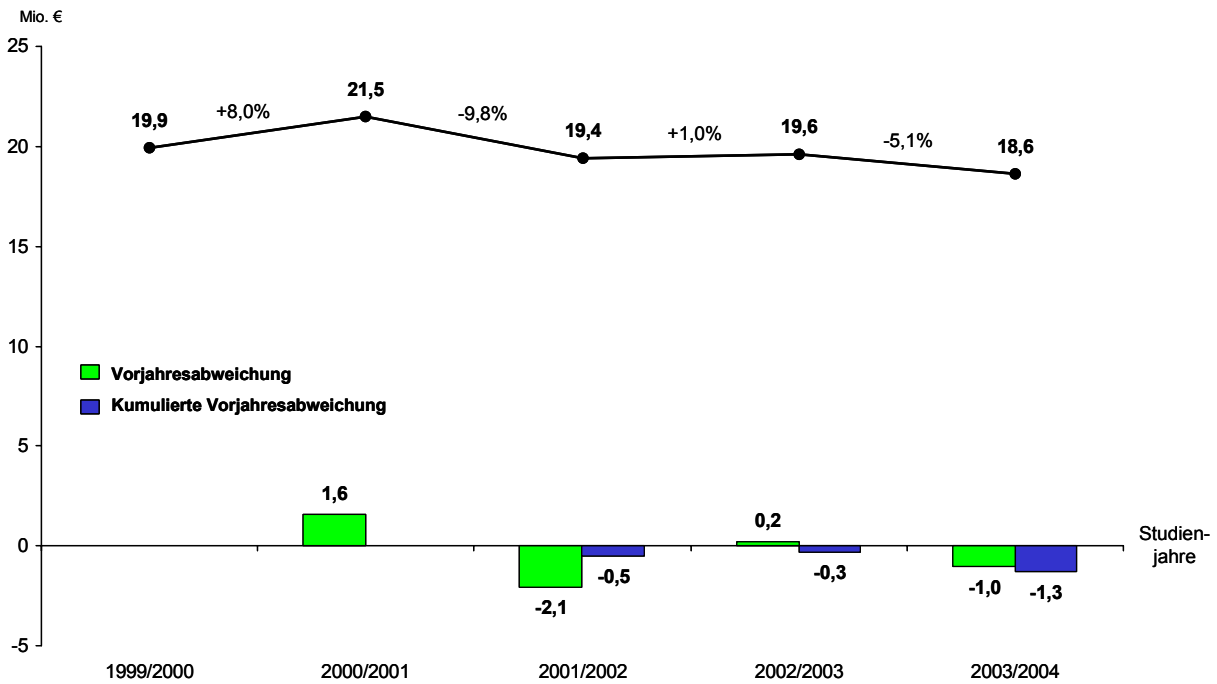


<sup>1)</sup> Titelerstärkung 51701/51801/53201

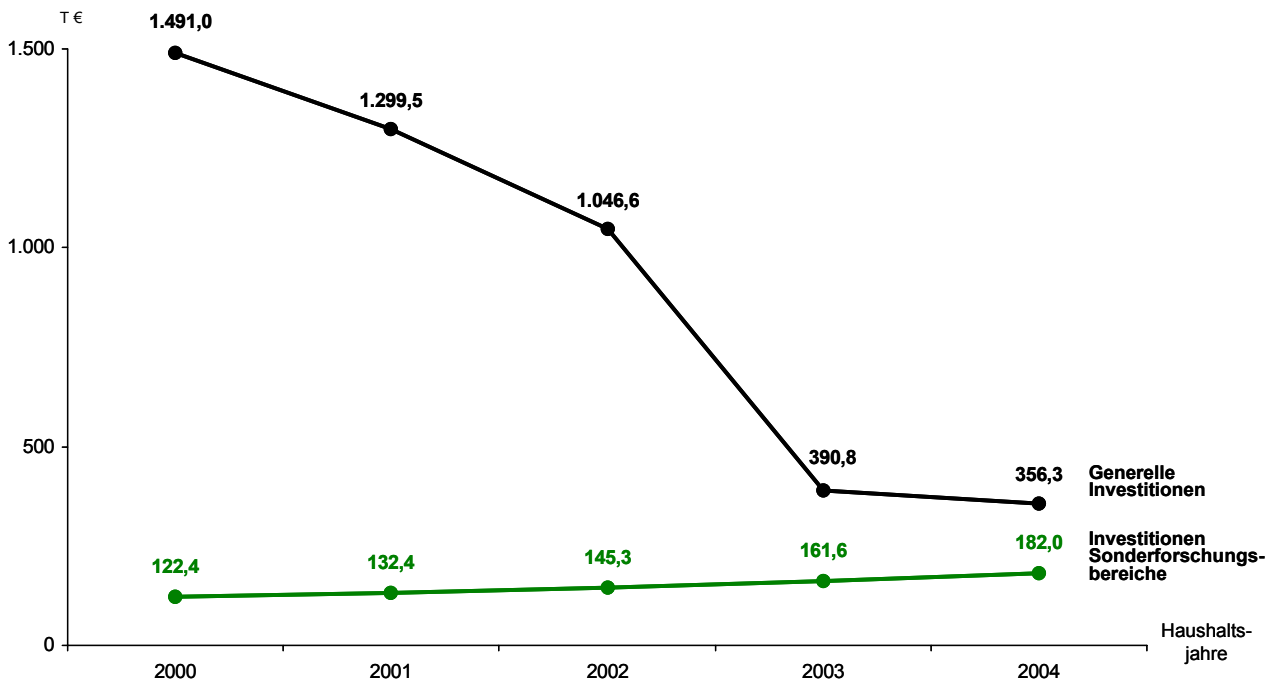
**Sachkosten** in den letzten beiden Jahren wieder deutlich gestiegen



### Abschreibungen 2003/2003 deutlich rückläufig

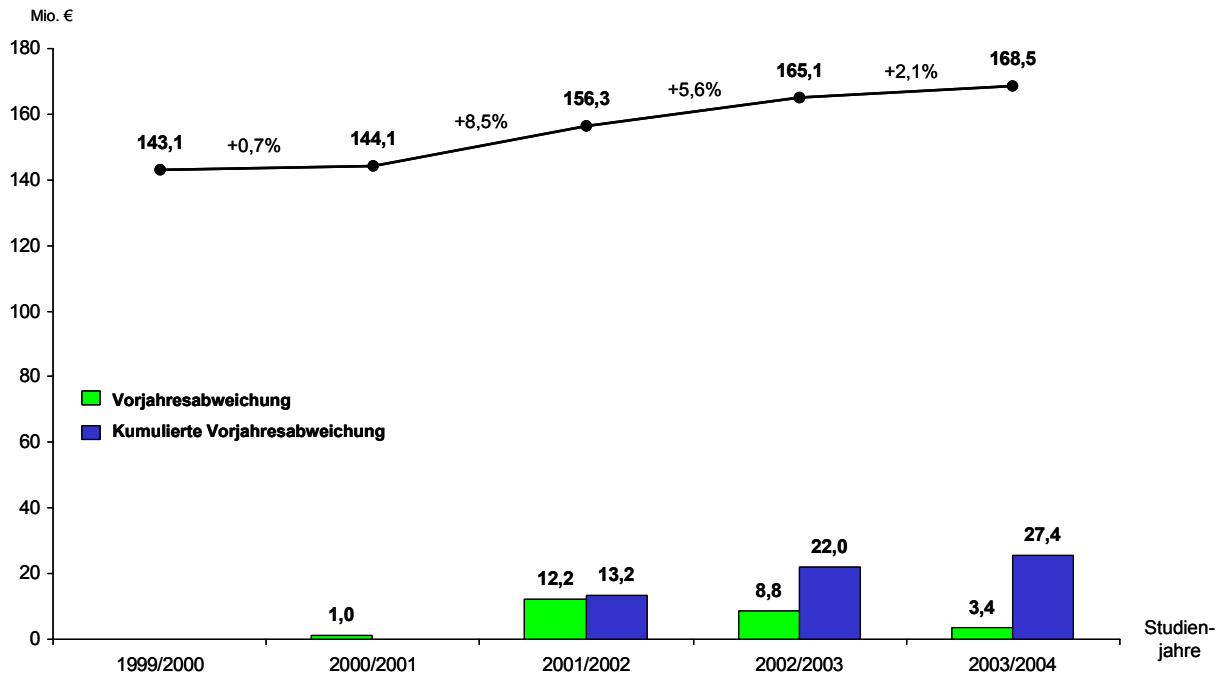


### Investitionen drastisch zurückgegangen bei gestiegenen Investitionen Sonderforschungsbereiche

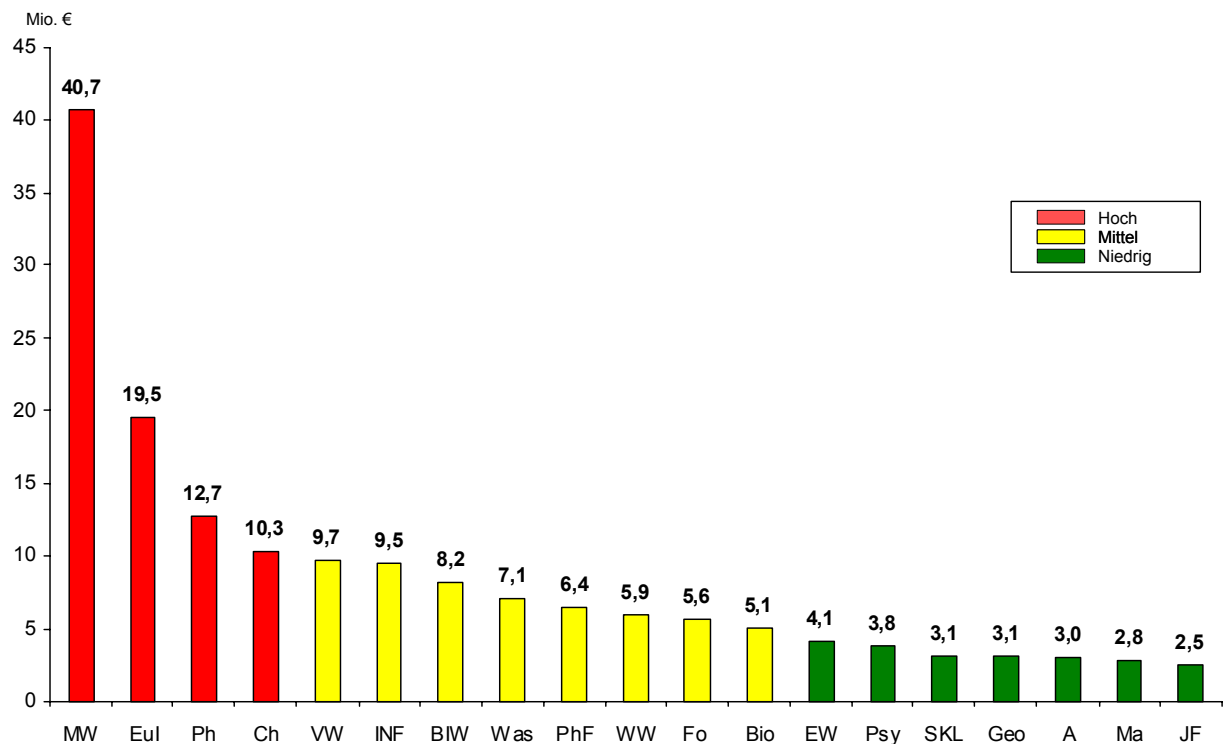


### 3.3.2 Kosten Forschung

#### Gesamtkosten Forschung gestiegen

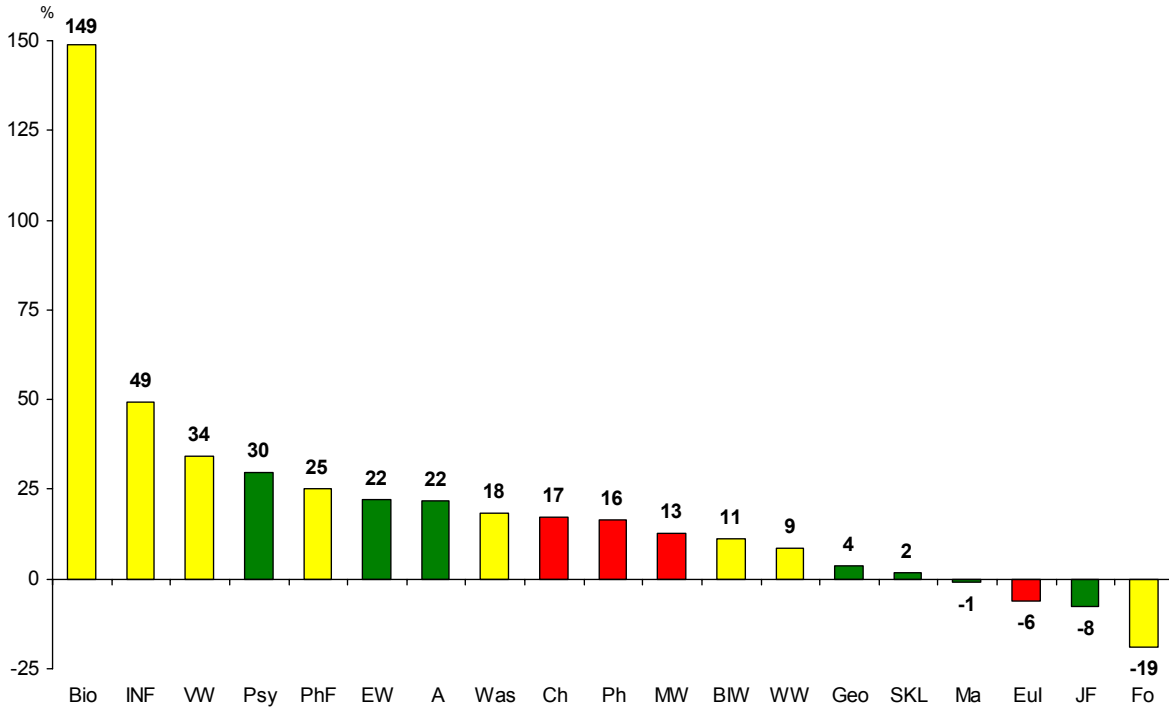


#### Maschinenwesen mit den höchsten Forschungskosten

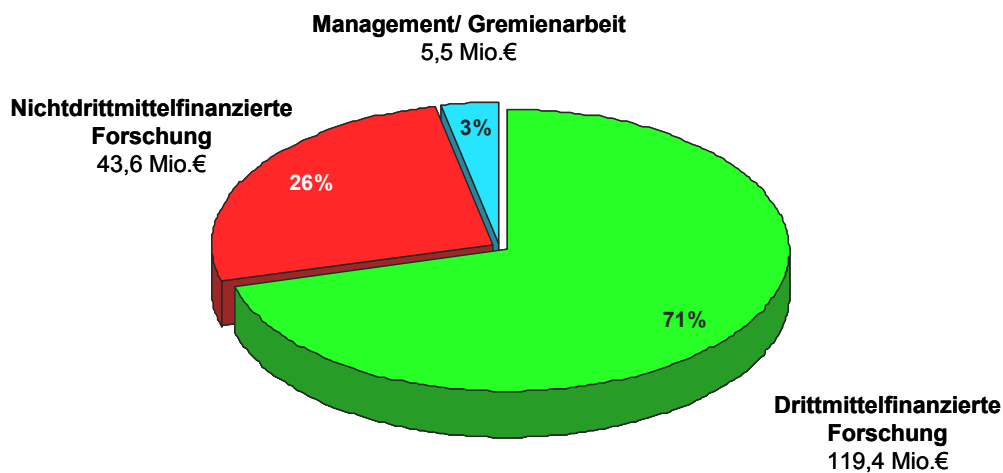


Stand 2003/2004

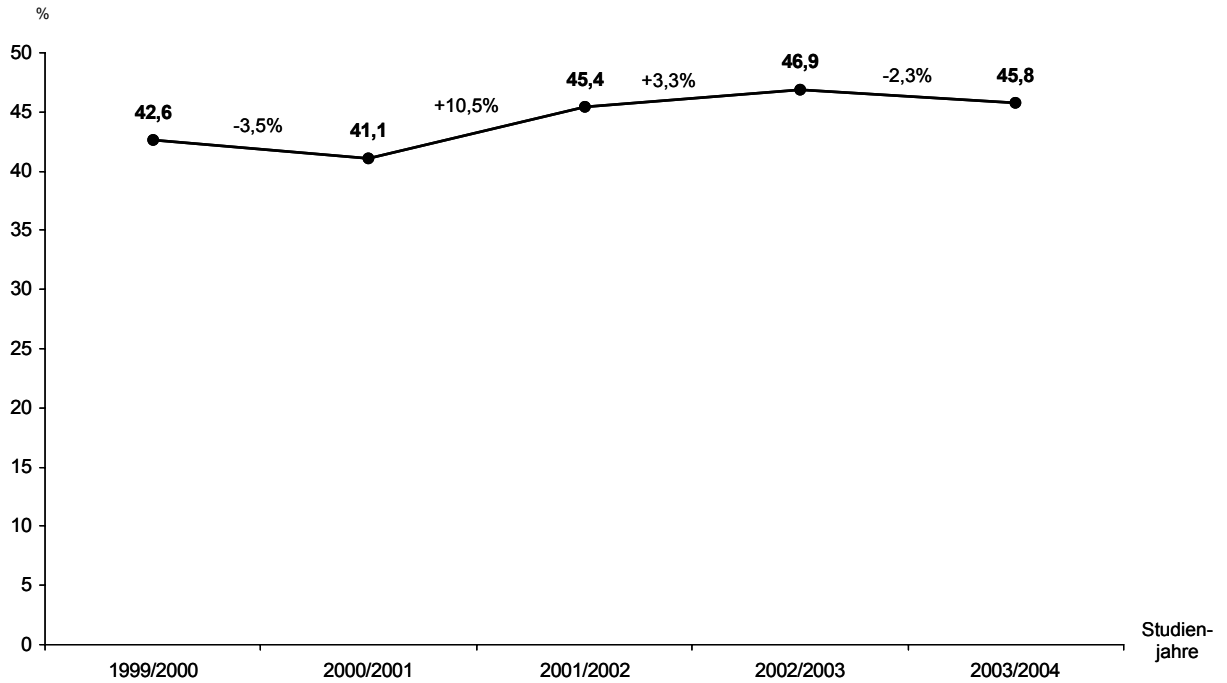
Völlig unterschiedliche **prozentuale Entwicklung** der **Forschungskosten** in den letzten vier Jahren. Größter Anstieg bei Biologie, Rückgänge bei Mathematik, Elektro- und Informationstechnik, Juristische Fakultät und Forstwissenschaften.



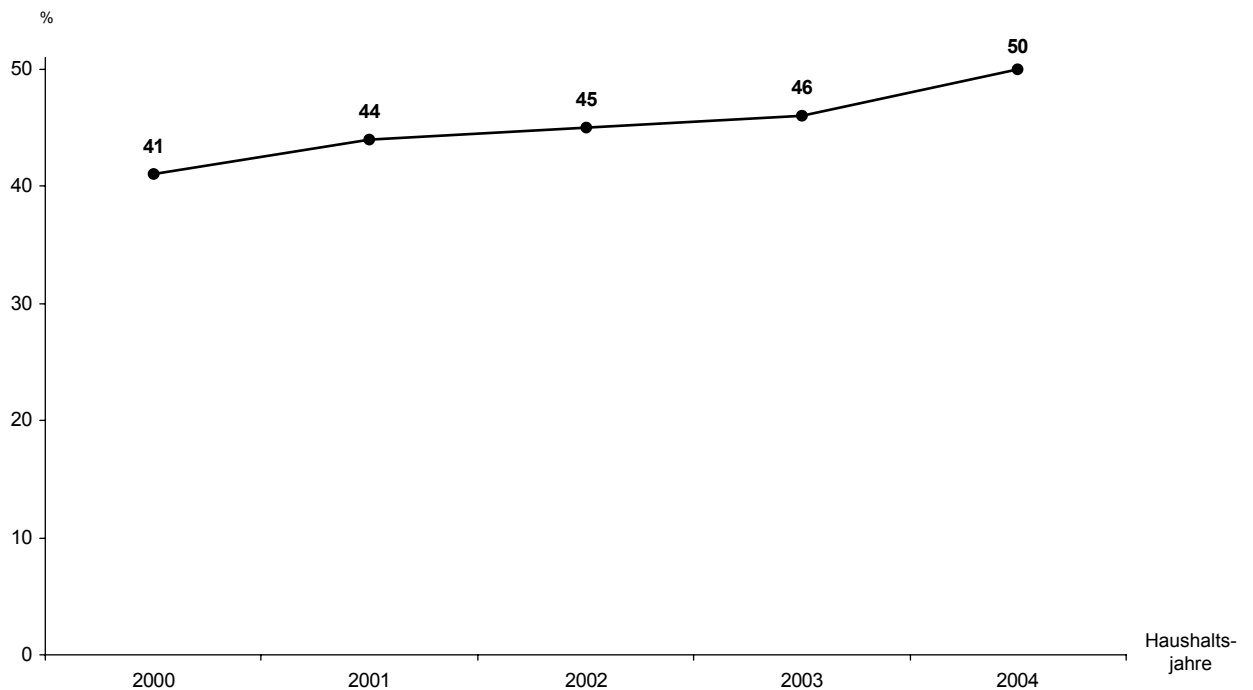
71% der Forschungskosten für **Drittmittelfinanzierte Forschung**



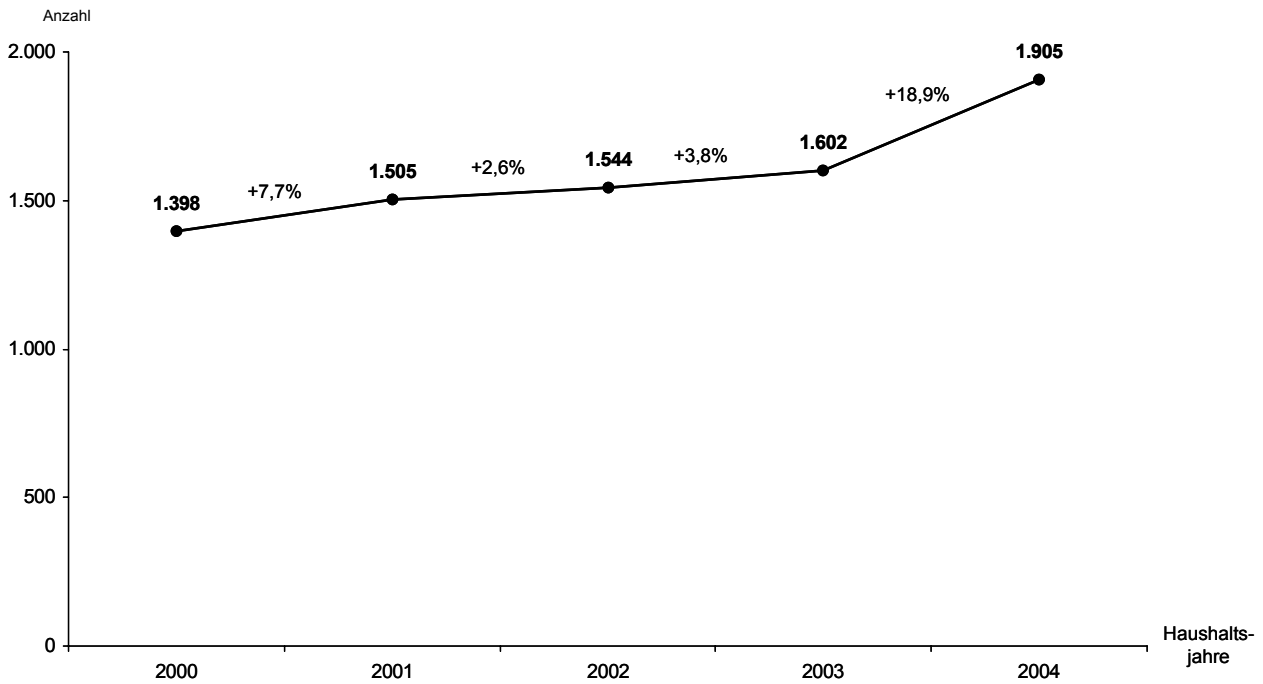
**Drittmittelanteil** bei Forschungskosten um insgesamt 7,6 % gestiegen oder um jährlich 1,9 %, 2003/2004 erstmals wieder mit Rückgang



Bei den Haushaltsmitteln **Drittmittelanteil** auf 50 % gestiegen

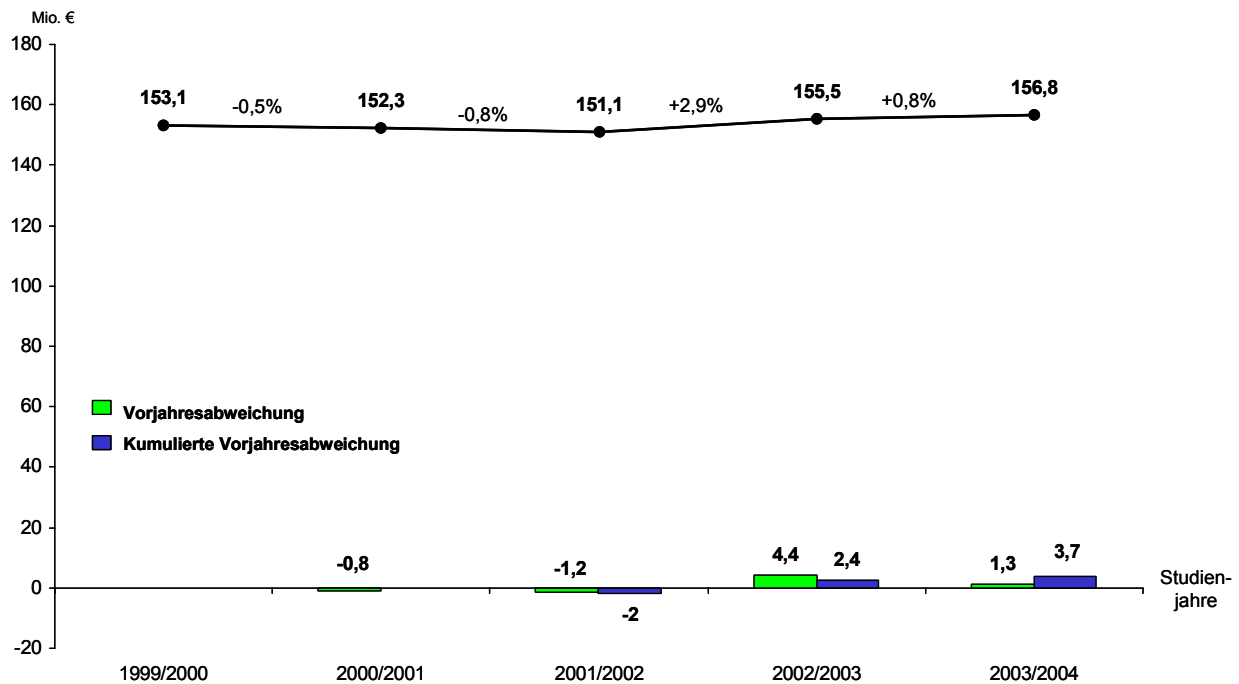


### Drittmittelpersonal um insgesamt 507 Mitarbeiter oder jährlich 9,1 % gestiegen



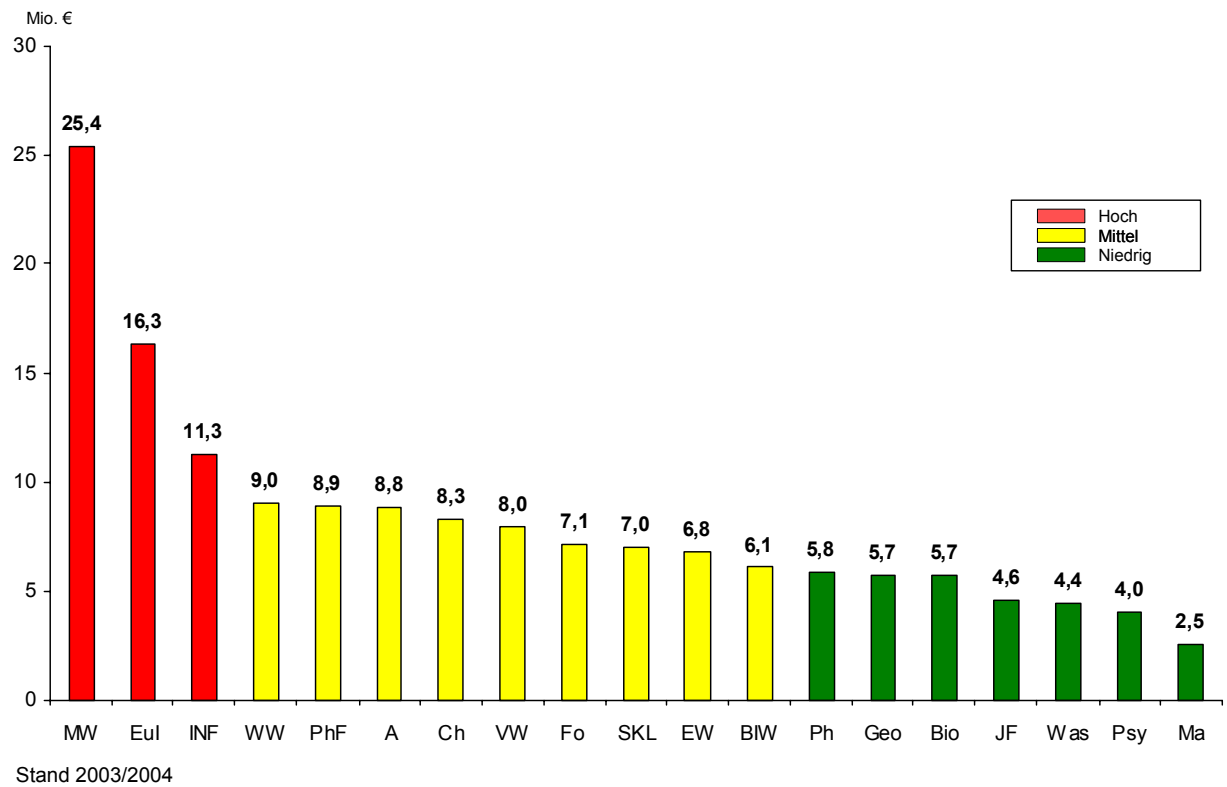
### 3.3.3 Kosten Lehre<sup>1)</sup>

Kosten Lehre in den letzten beiden Jahren um 5,7 Mio.€ gestiegen

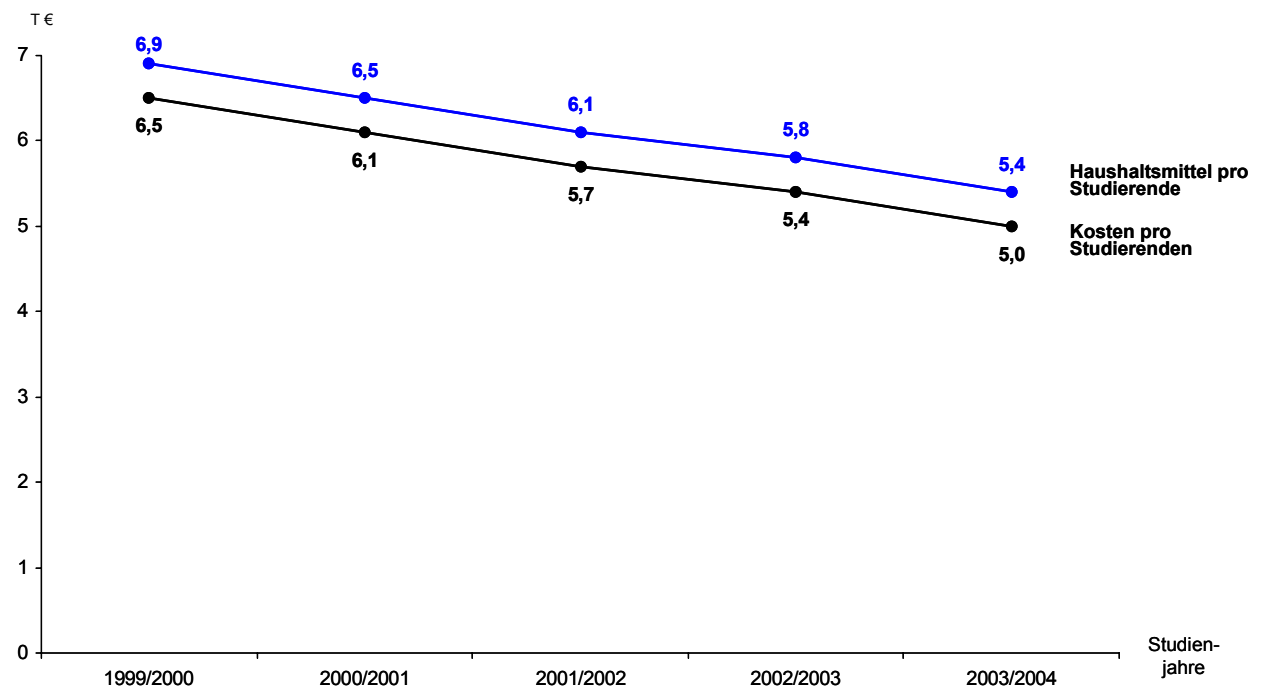


<sup>1)</sup> Eigenkosten

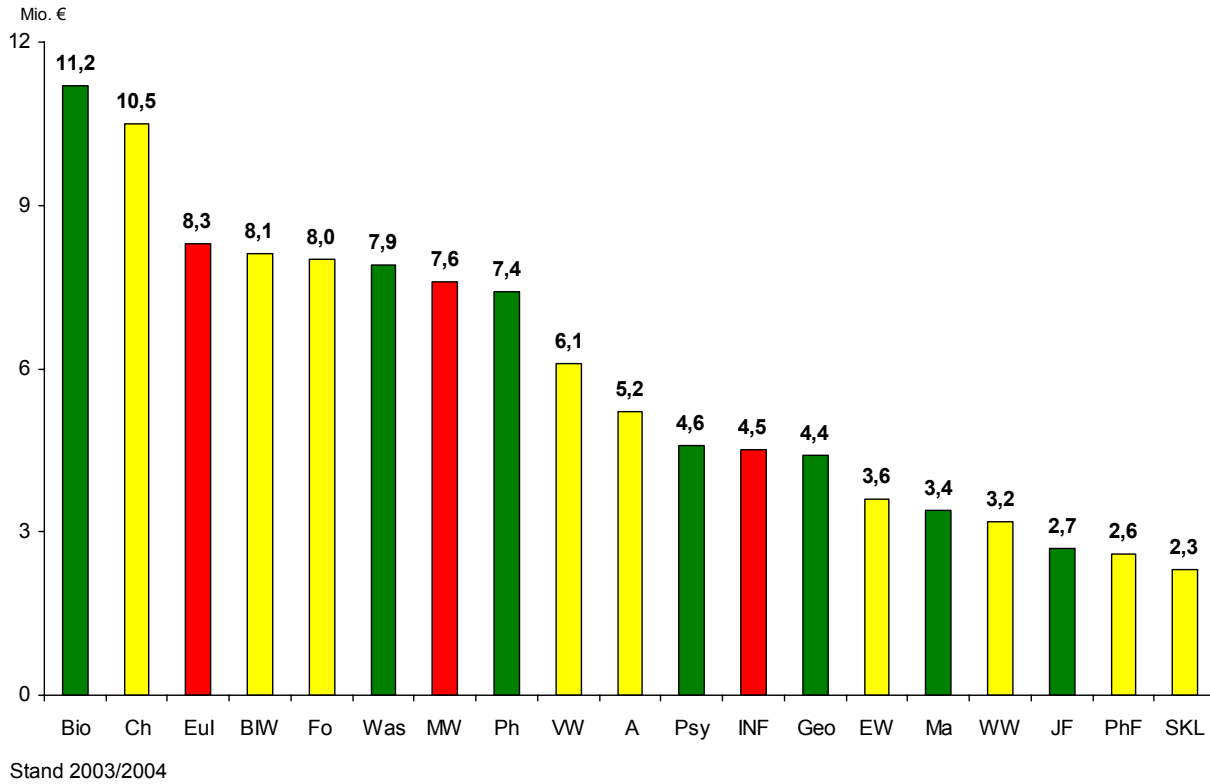
**Maschinenwesen** mit Abstand die höchsten Kosten für Lehre



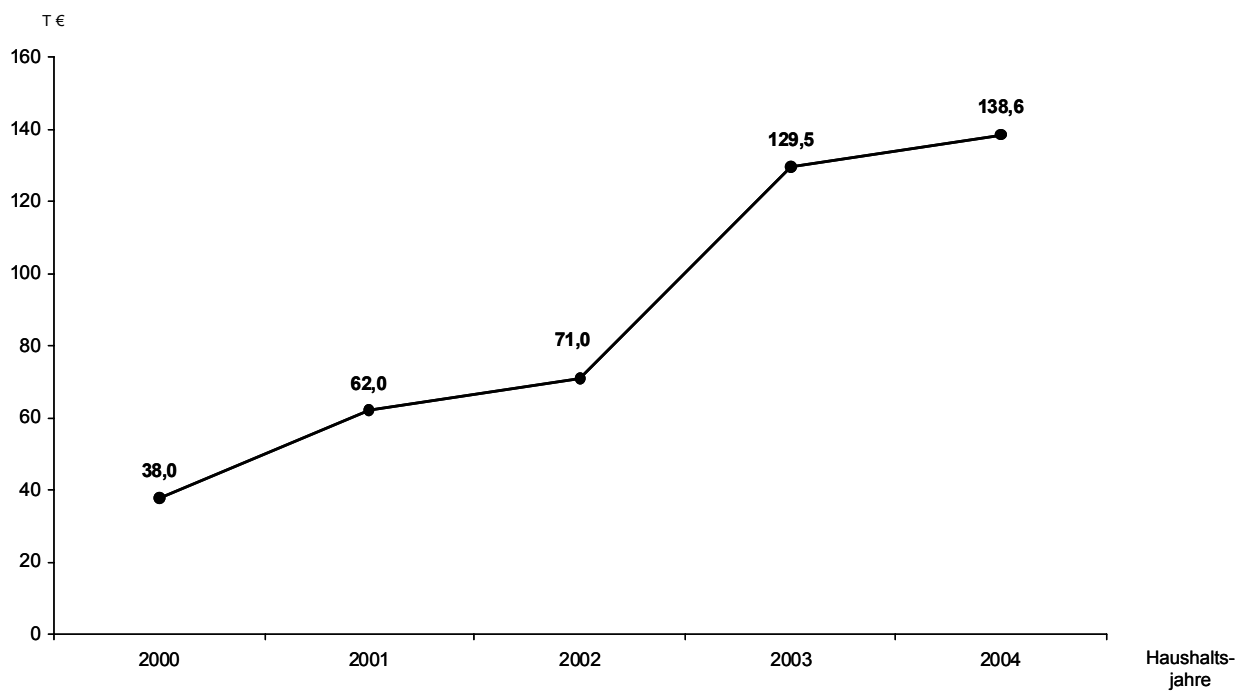
**Kosten der Lehre pro Studierenden** um 22% gesunken bei 30% mehr Studierenden



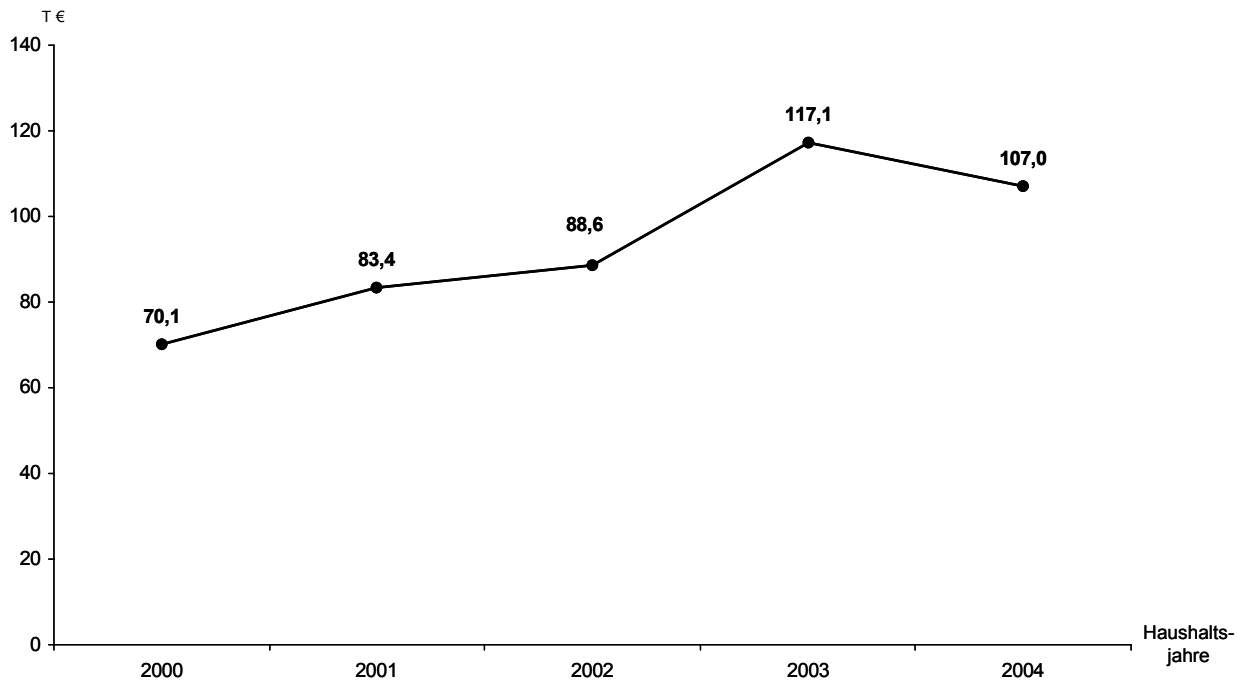
Großes Gefälle bei den Kosten pro Studierende. **Biologie** und **Chemie** mit den höchsten Kosten pro Studierenden



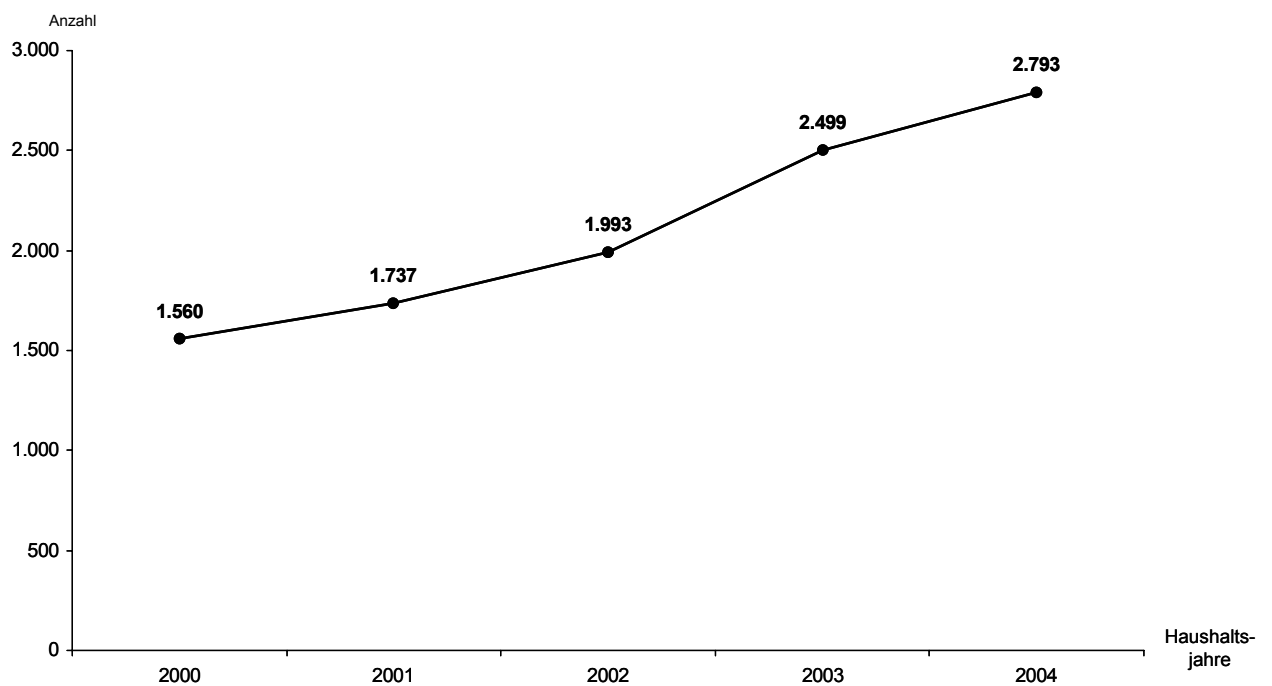
Steigende Ausgaben für **Unterstützung ausländischer Studierender**



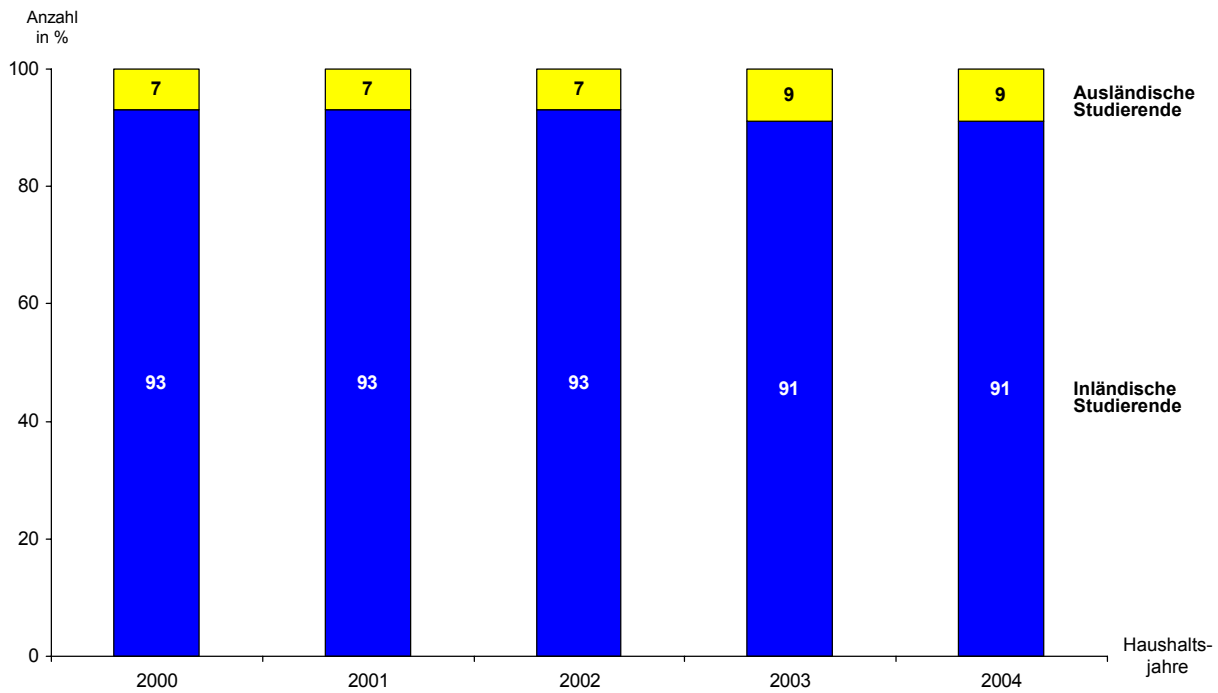
Ebenso steigende Ausgaben für **Studiengang Internationale Beziehungen**, aber mit leichtem Rückgang in 2004



**Ein Erfolg:** Anzahl **Ausländische Studierende** um 79 % gestiegen

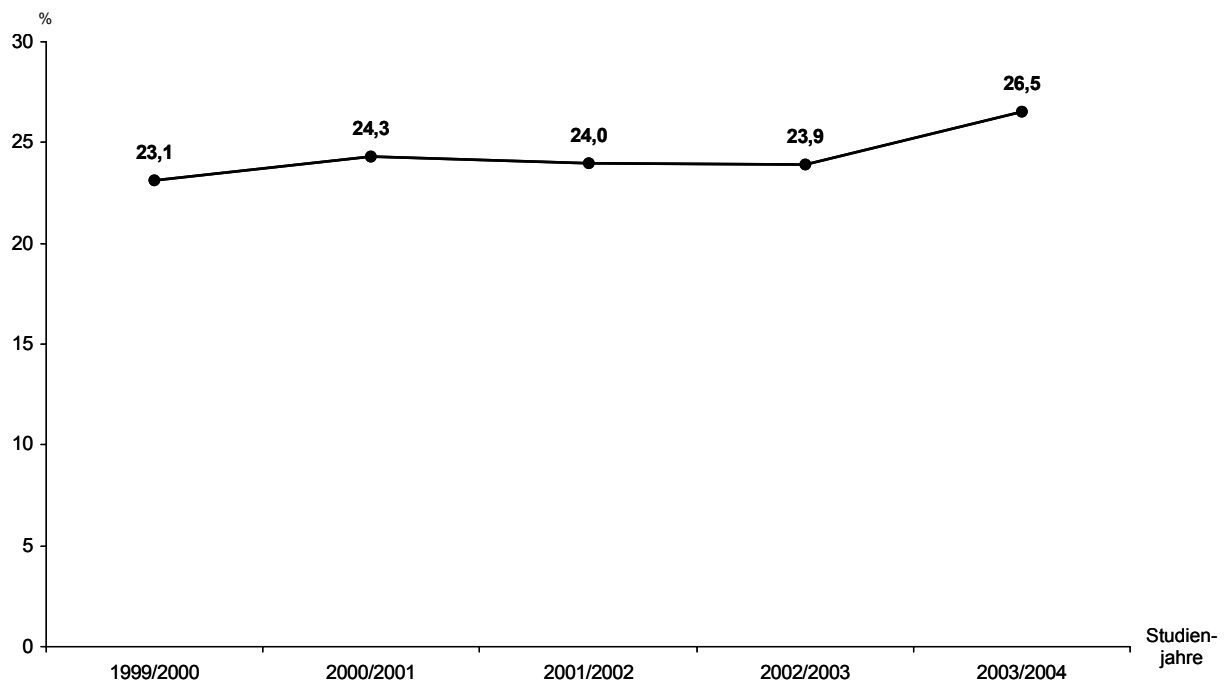


Damit Anteil Ausländische Studierende von 7 % auf 9 % erhöht



### 3.4 Kostendeckung

Kostendeckungsgrad als Verhältnis von Gesamterlösen und Gesamtkosten in 2003/2004 deutlich erhöht



#### 4. Die Bewertung

Die Wirtschaftlichkeit der TU Dresden hat sich im Zeitraum des Modellversuchs deutlich verbessert:

- Die Anzahl Studierende hat sich um 31 % erhöht
- Die Drittmittelerlöse haben sich um 23 % erhöht
- Die Drittmittelquote hat sich um 22 % erhöht
- Die Kosten je Studierendem sind um 22 % gefallen
- Der Kostendeckungsgrad ist um 15 % gestiegen

Die Gründe für die gestiegene Wirtschaftlichkeit sind vor allem in der „Haushaltsflexibilisierung“, in den „Zielvereinbarungen“ und in den gestiegenen Studentenzahlen durch den Wegfall des NC zu suchen.

Diese Effekte haben aber nur sehr begrenzt mit dem Modellversuch zu tun.

Den stärksten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit hat sicherlich die „Haushaltsflexibilisierung“ gehabt, die im eigentlichen Sinne nicht Teil, sondern Folge des Modellversuchs sein sollte.

Die entscheidenden betriebswirtschaftlichen Elemente der „Ergebnisorientierten Selbststeuerung“, also

- der Leistungskatalog,
- die Kosten- und Leistungsrechnung und
- das Kennzahlengestützte Berichtswesen

sind nur in Ansätzen konzipiert und umgesetzt und haben die Wirtschaftlichkeit nicht stark gefördert.

## IV. NSM-Benchmarkinganalyse

### 1. Das Vorgehen

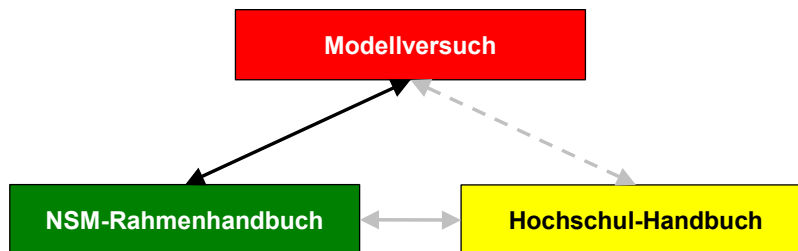
Laut Projektplan vom 08.06.2005 ging es im Teilprojekt 3 „NSM-Benchmarkinganalyse“ darum, Abweichungen zu ermitteln zwischen:

- Modellversuch
- NSM-Rahmenhandbuch
- Hochschul-Handbuch

Wir haben zwei Einzelvergleiche erstellt:

- NSM-Rahmenhandbuch und Modellversuch  
NSM-Benchmarkinganalyse
- Hochschul-Handbuch und NSM-Rahmenhandbuch  
Hochschulhandbuch-Benchmarkinganalyse

Wir haben keinen Vergleich erstellt zwischen Modellversuch und Hochschul-Handbuch, da das Hochschul-Handbuch unvollständig ist und im Vergleich zum Modellversuch wenig Änderungen/Ergänzungen enthält.



Gegenstand des vorliegenden Dokuments sind die Abweichungen zwischen „Modellversuch“ und „NSM-Rahmenhandbuch“.

Ausgangspunkt der Analyse waren die wichtigsten Regeln – nicht alle Regeln und nicht die Grundsätze. Zum besseren Verständnis haben wir Definitionen an einigen Stellen bei den Regeln ergänzt.

Da der „Modellversuch“ nur unzureichend dokumentiert ist, wurde als Grundlage für diesen Vergleich die „Umsetzungsanalyse“ herangezogen.

Konkret sind wir folgendermaßen vorgegangen:

- Zuerst haben wir die Regel benannt und kurz beschrieben.
- Dann haben wir die Abweichungen beschrieben.  
Dabei haben wir nicht alle Inhalte der „Umsetzungsanalyse“ wiederholt, sondern nur gestrafft aufgezeigt, was nicht oder anders gemacht wird. Zum besseren Verständnis haben wir konkrete Beispiele aufgeführt.
- Schließlich haben wir die Folgen der Abweichungen aufgezeigt, um zu zeigen, welche Auswirkungen die Abweichungen haben werden/ können.

Dabei haben wir konsequent zwischen den maßgeblichen acht NSM-Fallkonzepten unterschieden:

- (1) Die Produktbildung
- (2) Die Stundenrechnung
- (3) Die Leistungsrechnung
- (4) Die Kostenrechnung
- (5) Die Buchhaltung
- (6) Das Controlling
- (7) Die Planung/Zielvereinbarung
- (8) Die Budgetierung

## 2. Die Produktbildung

Die „NSM-Produktbildung“ umfasst folgende 36 Regeln:

1. Regel Drei Leistungsarten unterscheiden
2. Regel Zwischen „Externen Kunden“ und „Internen Kunden“ unterscheiden
3. Regel Produkte eindeutig bilden
4. Regel Produkte steuerungsrelevant bilden
5. Regel Keine „Sonstigen Produkte“ bilden
6. Regel Nicht mehr als drei Ebenen verwenden
7. Regel Die Produktebenen einheitlich benennen
8. Regel Für gleiche Einrichtungen eines Fachbereichs gleiche Produkte definieren
9. Regel Preisprodukte, Gebührenprodukte und Budgetprodukte unterscheiden
10. Regel Landesweite Produkte und Spezifische Produkte unterscheiden
11. Regel Landesweite Produkte dem jeweils gültigen Landesleistungskatalog entnehmen
12. Regel Für Produkte einen eigenen Nummernkreis festlegen
13. Regel Bei der Produktnummer maximal sechs Codierungen verwenden
14. Regel Kundenaufträge fortlaufend mit Kundennummer und Jahr codieren
15. Regel Kundenauftrags- und Produktnummer zusammenfassen
16. Regel Politikfelder nur dann erfassen, wenn für mehr als ein Politikfeld gearbeitet wird
17. Regel Interne Tätigkeiten eindeutig und steuerungsrelevant bilden
18. Regel Eine Interne Tätigkeit „Sonstiges“ bilden
19. Regel Interne Tätigkeiten maximal in zwei Ebenen gliedern
20. Regel „Landesweite Interne Tätigkeiten“ und „Spezifische Interne Tätigkeiten“ unterscheiden
21. Regel Landesweite Interne Tätigkeiten dem jeweils gültigen Landesleistungskatalog entnehmen
22. Regel Für Interne Tätigkeiten einen eigenen Nummernkreis festlegen

23. Regel Bei der Nummer für Interne Tätigkeiten maximal vier Codierungen verwenden
24. Regel Projekte eindeutig und steuerungsrelevant bilden
25. Regel Projekte in gleicher Weise wie die Internen Tätigkeiten gliedern
26. Regel Projekte in drei Ebenen gliedern
27. Regel Projektbereiche und Projektgruppen landesweit festlegen
28. Regel „Landesweite Projekte“ und „Spezifische Projekte“ unterscheiden
29. Regel Für Projekte einen eigenen Nummernkreis festlegen
30. Regel Bei der Projektnummer maximal fünf Codierungen verwenden
31. Regel Alle Leistungen in einem Leistungskatalog aufnehmen
32. Regel Für Leistungssteckbriefe das landeseinheitliche Format verwenden
33. Regel Für jede Einrichtung einen spezifischen Leistungskatalog erstellen
34. Regel Im Landesleistungskatalog alle Landesweiten Leistungen definieren
35. Regel Im spezifischen Leistungskatalog alle Leistungen einer Einrichtung definieren
36. Regel Für Fachbereiche jeweils einheitliche Leistungskataloge erstellen

Aus unserer Sicht sind für das Benchmarking folgende acht Regeln maßgeblich:

1. Regel Drei Leistungsarten unterscheiden
2. Regel Zwischen „Externen Kunden“ und „Internen Kunden“ unterscheiden
3. Regel Produkte eindeutig bilden
4. Regel Produkte steuerungsrelevant bilden
9. Regel Preisprodukte, Gebührenprodukte und Budgetprodukte unterscheiden
17. Regel Interne Tätigkeiten eindeutig und steuerungsrelevant bilden
24. Regel Projekte eindeutig und steuerungsrelevant bilden
31. Regel Alle Leistungen in einem Leistungskatalog aufnehmen

### **1. Regel: Drei Leistungsarten unterscheiden**

Die drei Leistungsarten sind:

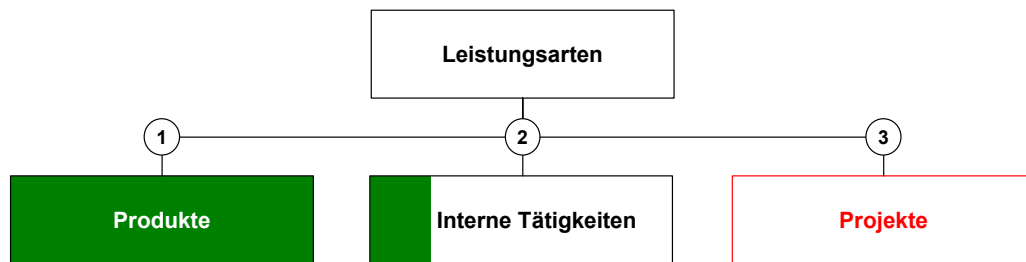
- (1) Produkte
- (2) Interne Tätigkeiten
- (3) Projekte

Definition: „Produkte“ sind Leistungen, für die Dritte, d.h. Kunden, Erlöse zahlen.

Definition: „Interne Tätigkeiten“ sind Leistungen, die nicht Produkte sind.

Definition: „Projekte“ sind wichtige, zeitlich begrenzte Leistungen, die nicht Produkte sind.

### Abweichung: **Interne Tätigkeiten nur in Ansätzen, keine Projekte und nur Produkte**



Lediglich in den Fakultäten wurden Interne Tätigkeiten ansatzweise in Form der „Akademischen Selbstverwaltung“ definiert.

Folgen:

- Keine vollständige Leistungserfassung
- Keine Transparenz über Interne Tätigkeiten und Projekte
- Keine outputorientierte Steuerung Interner Tätigkeiten und Projekte möglich

Das Kostenvolumen für Interne Tätigkeiten/Projekte liegt bei über 50 Mio. €

- Verwaltung            43 Mio. €
- Fakultäten            8 Mio. €<sup>1</sup>

## 2. Regel: Zwischen „Externen Kunden“ und „Internen Kunden“ unterscheiden

Definition: „Externe Kunden“ sind alle Kunden außerhalb der Einrichtung. Ein Externer beauftragt die Einrichtung, eine Leistung zu erbringen. Externe Kunden können Bürger, Unternehmen, Einrichtungen oder die Allgemeinheit sein.

Definition: „Interne Kunden“ sind konkrete Kunden innerhalb der Einrichtung. Dabei ist eine interne Organisationseinheit der Kunde, der eine bestimmte interne Dienstleistung nachfragt. Eine andere Organisationseinheit ist der Lieferant, der diese Leistung erbringt.

Abweichung: **Keine Internen Kunden**

Die einzige Ausnahme: Bei institutsübergreifenden Leistungen von Werkstätten/Laboren

Folge: Keine ergebnisorientierten Verrechnungen

## 3. Regel: Produkte eindeutig bilden

„Eindeutig“ bedeutet, dass ein Produkt klar von anderen Produkten abgegrenzt werden muss.

Entscheidendes Merkmal hierbei ist die technische beziehungsweise technologische Gleichartigkeit von Produkten.

<sup>1</sup> Annahme: 5 % der Zeiten in Fakultäten für Interne Tätigkeiten

### 1. Abweichung: **Zwei völlig unterschiedliche Produktgliederungen**

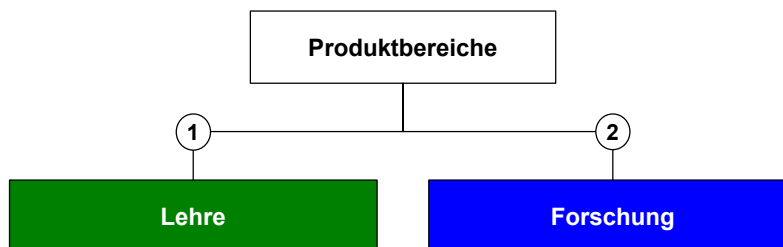
- Leistungskatalog für Geschäftsanfallerfassung
- Kostenträgergliederung für Kostenrechnung

Folgen:

- Keine umfassende outputorientierte Steuerung über Produkte
- Es fehlt eine durchgängige Erfassung von:
  - Produkterlösen
  - Produktkosten
  - Produktergebnissen

### 2. Abweichung: **Keine vollständige Produktgliederung**

Auf 1. Ebene nur zwei Produktbereiche „Lehre“, „Forschung“, keine „Dienstleistungen“



Als Dienstleistungen werden die Leistungen definiert, die weder Forschung noch Lehre zuzuordnen sind. Beispielhaft sind dies folgende Produkte, für die mehr als 1,7 Mio. € Erlöse erzielt werden:

	T€	
- Vermietungen	570	
- Universitätssport	258	
- Einnahmen aus Tagungen	167	
- Sonstige Leistungen	<u>747</u>	1.742

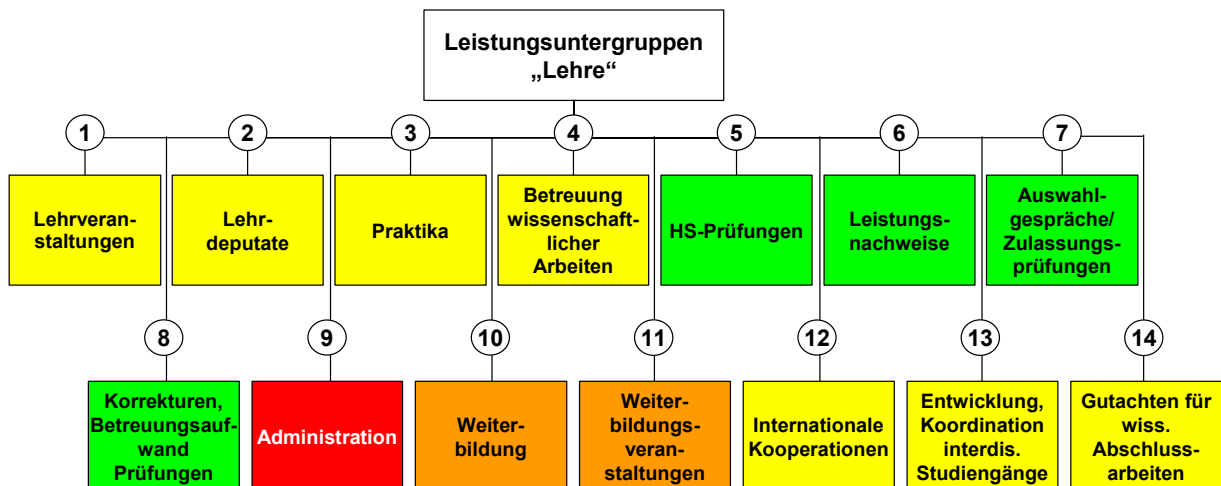
Folgen:

- Dienstleistungen werden nicht outputorientiert gesteuert
- Keine vollständige und durchgängige Produktsystematik
- Keine Transparenz über Dienstleistungserlöse und –kosten

### 3. Abweichung: **Falsche Produkte**

Besonders deutlich wird dies im Produktbereich „Lehre“:

- Administration ist kein Produkt
- Vier unterschiedliche Produktuntergruppen für Prüfungen
- Zwei unterschiedliche Produktuntergruppen für Weiterbildung



### 4. Abweichung: **Eine unsystematische Gliederung**

„Praktika“, „Vorlesungen“ und „Übungen“ an mehreren Stellen im Leistungskatalog:

Auch dies wird besonders deutlich bei der „Lehre“:

<b>1 Lehre</b>	
1.1	Lehrveranstaltungen
1.1.1	<b>Vorlesungen</b>
1.1.2	Seminare
1.1.3	<b>Übungen</b>
1.1.4	<b>Durchgeführte Praktika</b>
1.1.5	<b>Praktika</b>
1.1.6	Sonstige
1.1.7	Hauptstudium
1.1.7.1	<b>Vorlesung</b>
1.1.7.2	<b>Übung</b>
1.1.7.3	<b>Praktika</b>
1.1.8	Grundstudium
1.1.8.1	<b>Vorlesung</b>
1.1.8.2	<b>Übung</b>
1.1.8.3	<b>Praktika</b>
1.1.9	Obligatorisch
1.1.10	Fakultativ
1.2	Lehrdeputate
1.3	<b>Praktika (Labor-, Schul-, Betriebspraktikum)</b>

Folgen:

- Keine Grundlage für systematische Aggregation der Produkte
- Keine Grundlage für systematisches Benchmarking der Produkte möglich

#### 4. Regel: Produkte steuerungsrelevant bilden

Steuerungsrelevant bedeutet:

- Hohes Erlösvolumen
- Hohes Kostenvolumen
- Besonderes wirtschaftliches oder politisches Interesse

Abweichung: **Zu viele Produkte**

Insgesamt gibt es 453 Produkte in Form sogenannter Leistungsindikatoren.

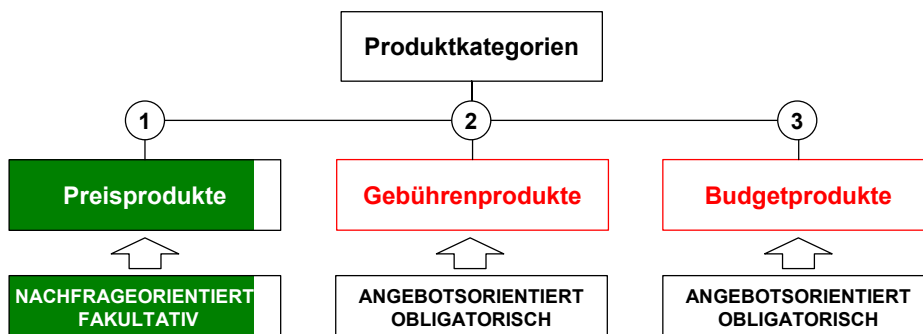
#### 9. Regel: Preisprodukte, Gebührenprodukte und Budgetprodukte unterscheiden

Definition: Preisprodukte sind alle Produkte, die Preise erzielen.

Definition: Gebührenprodukte sind alle Produkte, die Gebühren erzielen.

Definition: Budgetprodukte sind alle Produkte, die im Auftrag des Freistaates erbracht und von ihm über spezifische Budgets finanziert werden.

Abweichung: **Nur Preisprodukte, keine Gebühren- und Budgetprodukte**



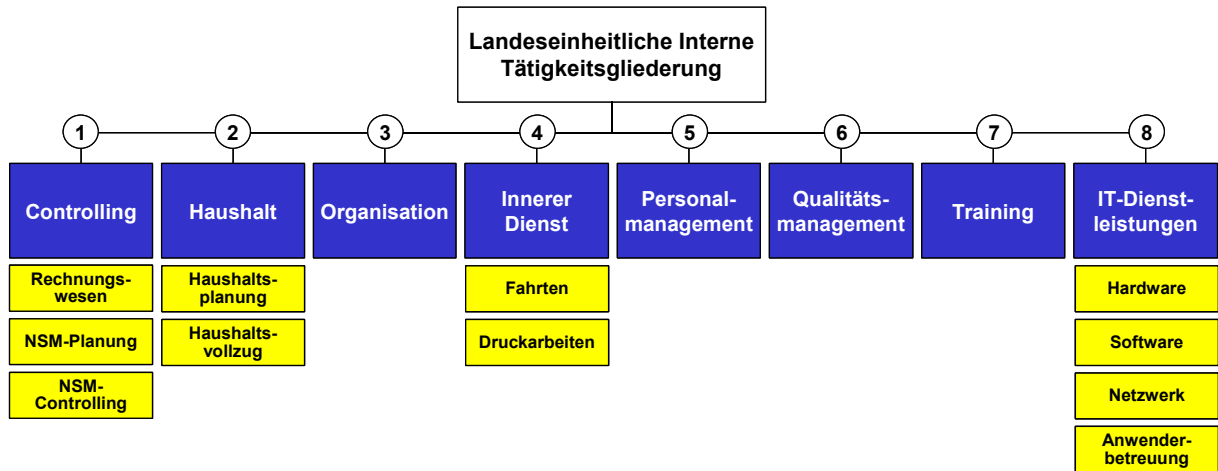
Die Preisprodukte sind Forschungsaufträge, die mit Drittmitteln finanziert werden.

Folgen:

- Keine Produktergebnisse und keine outputorientierte Steuerung bei:
  - Lehre
  - Forschungsprojekten ohne Drittmittel
  - Dienstleistungen
- Keine outputorientierte Transparenz über das Globalbudget

### 17. Regel: Interne Tätigkeiten eindeutig und steuerungsrelevant bilden

Die Landeseinheitliche Interne Tätigkeitsgliederung:



#### Abweichung: Interne Tätigkeiten nur ansatzweise definiert

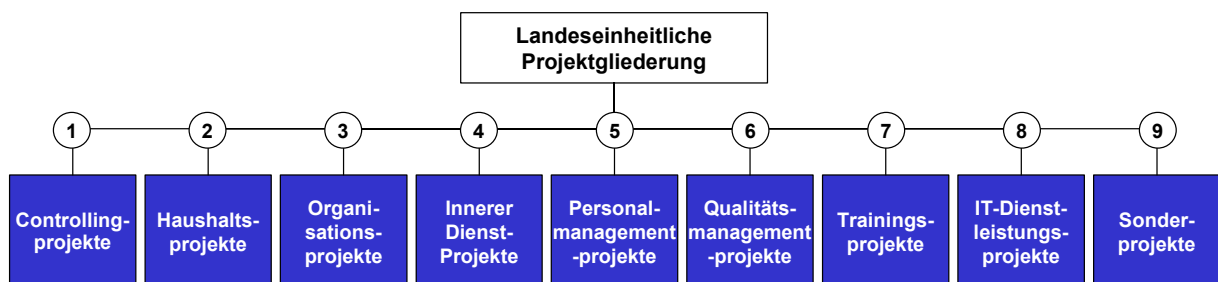
- Nur eine Interne Tätigkeit „Selbstverwaltung“ für Fakultäten
- Keine Internen Tätigkeiten für Verwaltung

Folgen:

- Keine umfassende Transparenz über Interne Tätigkeiten
- Keine Steuerungsmöglichkeit der Internen Tätigkeiten

### 24. Regel: Projekte eindeutig und steuerungsrelevant bilden

Die Landeseinheitliche Projektgliederung:



#### Abweichung: Keine Projekte definiert

Folgen:

- Keine Transparenz über Projektkosten
- Keine Steuerungsmöglichkeiten für Projektkosten

Daher auch keine Transparenz über die Kosten des Modellversuchs.

### 31. Regel: Alle Leistungen in einem Leistungskatalog aufnehmen

Warum?

- Um alle Leistungen aufzuschreiben
- Um alle Leistungen zu definieren

Der Leistungskatalog enthält:

- Alle Produkte
- Alle Internen Tätigkeiten
- Alle Projekte

Bei allen Leistungen, bei denen die Bezeichnung nicht selbsterklärend ist, enthält er Leistungssteckbriefe.

#### 1. Abweichung: **Kein einheitlicher Leistungskatalog**

- 17 verschiedene Leistungskataloge für 17 Fakultäten/ Fachrichtungen.
- Getrennte Leistungskataloge für Kostenrechnung und Geschäftsanfallerfassung

#### 2. Abweichung: **Kein aktueller Leistungskatalog**

Die 17 Leistungskataloge werden seit 2003 nicht gepflegt und aktualisiert.

#### 3. Abweichung: **Keine Leistungssteckbriefe**

Folge: Kein einheitliches Leistungsverständnis

### 3. Die Stundenrechnung

Die „NSM-Stundenrechnung“ umfasst folgende 12 Regeln:

1. Regel Eine Stundenrechnung einführen
2. Regel Fünf landeseinheitliche Stundenarten unterscheiden
3. Regel Alle „Geleisteten Stunden“ erfassen
4. Regel „Geleistete Stunden“ nach Produkten, Internen Tätigkeiten und Projekten gliedern
5. Regel Interne Stunden, die nicht konkret zugeordnet werden können, als „Sons-tige Interne Tätigkeit“ erfassen
6. Regel Alle Mitarbeiter mit mehr als einer Leistung erfassen Stunden
7. Regel Auch Führungskräfte erfassen Stunden
8. Regel Jeder Mitarbeiter erfasst seine Stunden selbst
9. Regel Die Stunden täglich erfassen
10. Regel Die Stunden in dem landeseinheitlichen Stundenformat erfassen
11. Regel Die Stunden mit einer Genauigkeit von einer halben Stunde erfassen
12. Regel Die Stunden nach einem einheitlichen Prozess erfassen

Aus unserer Sicht sind für das Benchmarking folgende vier Regeln maßgeblich:

1. Regel Eine Stundenrechnung einführen
2. Regel Fünf landeseinheitliche Stundenarten unterscheiden
3. Regel Alle „Geleisteten Stunden“ erfassen
4. Regel „Geleistete Stunden“ nach Produkten, Internen Tätigkeiten und Projekten gliedern

### 1. Regel: Eine Stundenrechnung einführen

Definition: Unter „Stundenrechnung“ versteht man die leistungsbezogene Erfassung und Verarbeitung der Arbeitszeiten.

Abweichung: **Keine Stundenrechnung**

Nur ansatzweise eine Stundenrechnung für Werkstätten/Labore eingeführt.

Für alle übrigen Organisationseinheiten gibt es nur „Umlagen“:

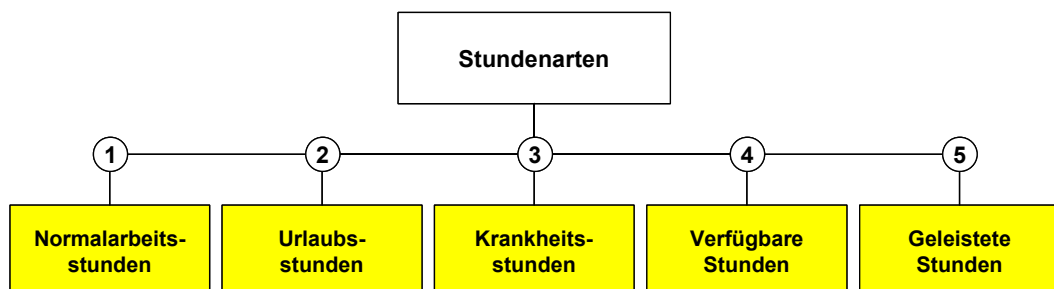
- Professuren
- Dekanate
- Institutsleitungen
- Zentrale Fakultäts-/Fachbereichs-Einrichtungen
- Sachgebiete

Folgen:

- Keine outputorientierte Steuerung von Produkten und Produktkosten
- Keine outputorientierte Kostenstellensteuerung
- Keine richtigen Produktergebnisse

### 2. Regel: Fünf landeseinheitliche Stundenarten unterscheiden

Die fünf landeseinheitlichen Stundenarten:



Abweichung: **Keine Unterscheidung in fünf Stundenarten**

Nur geleistete Stunden werden erfasst und nur von Werkstätten/Laboren.

Folge: Keine Transparenz über alle Stunden

### 3. Regel: Alle „Geleisteten Stunden“ erfassen

Abweichung: **Nicht alle Geleisteten Stunden werden erfasst**

Werkstätten/Labore erfassen geleistete Stunden für Externe Kunden und Professuren

### 4. Regel: „Geleistete Stunden“ nach Produkten, Internen Tätigkeiten und Projekten gliedern

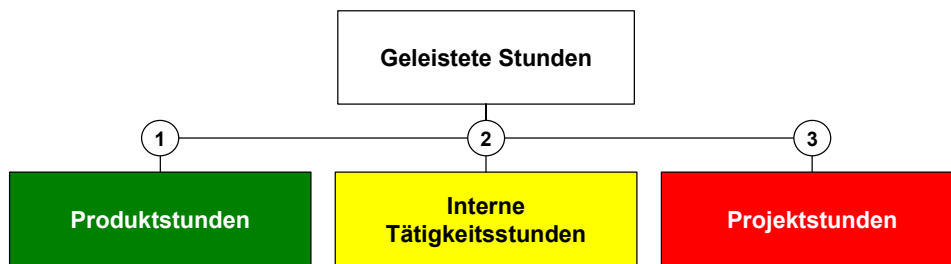
Definition: „Produktstunden“ sind alle für Produkte geleistete Stunden in:

- Forschung
- Lehre
- Dienstleistungen

Definition: „Interne Tätigkeitsstunden“ sind alle für Interne Tätigkeiten geleistete Stunden, z.B. für:

- Haushalt
- Organisation
- IT

Definition: „Projektstunden“ sind alle für Projekte geleistete Stunden, z.B. für das Projekt „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“.



#### 1. Abweichung: **Keine Produktstunden**

Die Ausnahme sind Werkstätten/ Labore. Diese erbringen für Interne und Externe Kunden Leistungen und erfassen diese im Sinne von Produktstunden.

Folgen:

- Keine outputorientierte Steuerung der Produkte
- Keine richtigen Produktkosten
- Keine richtigen Produktergebnisse

#### 2. Abweichung: **Keine Internen Tätigkeitsstunden**

Folgen:

- Keine leistungsorientierte Transparenz für ein großes Kostenvolumen:
  - Verwaltung 43 Mio. €
  - Fakultäten 8 Mio. €<sup>1</sup>
- Auch keine Transparenz für Interne Tätigkeiten in den Werkstätten

<sup>1</sup> Annahme: 5 % der Zeiten in den Fakultäten für „Interne Tätigkeiten“

### 3. Abweichung: **Keine Projektstunden**

Folge: Keine Kostentransparenz über große Projekte wie:

- Einführung von Buchhaltung
- Einführung von Stundenverwaltungssoftware

Diese Transparenz gibt es auch nicht für das Projekt „Modellversuch“.

### 4. **Die Leistungsrechnung**

Die „NSM-Leistungsrechnung“ umfasst folgende 12 Regeln:

1. Regel Eine Leistungsrechnung einführen
2. Regel Erlöse nur für Produkte und/ oder Kundenaufträge erfassen, nicht für Interne Tätigkeiten oder Projekte
3. Regel Erlöse immer auf der Ebene Produkt/ Kundenauftrag erfassen
4. Regel Preiserlöse, Gebührenerlöse und Budgeterlöse unterscheiden
5. Regel Bei Preiserlösen zwischen „Erlösen mit Externen Kunden“ und „Erlösen mit Internen Kunden“ unterscheiden
6. Regel „Erlöse mit verbundenen Unternehmen“ und „Erlöse mit fremden Unternehmen“ unterscheiden
7. Regel Erlöse in der Buchhaltung erfassen
8. Regel Erlöse bei Rechnungsstellung und nicht erst bei Zahlung erfassen
9. Regel Für alle Budgetprodukte Geschäftsanfall erfassen
10. Regel Für Preis- und Gebührenprodukte keinen Geschäftsanfall erfassen
11. Regel Keinen personenbezogenen Geschäftsanfall erfassen
12. Regel Klar festlegen, wer den Geschäftsanfall erfasst

Aus unserer Sicht sind für das Benchmarking folgende vier Regeln maßgeblich:

1. Regel Eine Leistungsrechnung einführen
4. Regel Preiserlöse, Gebührenerlöse und Budgeterlöse unterscheiden
5. Regel Bei Preiserlösen zwischen „Erlösen mit Externen Kunden“ und „Erlösen mit Internen Kunden“ unterscheiden
9. Regel Für alle Budgetprodukte Geschäftsanfall erfassen

#### **1. Regel: Eine Leistungsrechnung einführen**

Definition: Unter Leistungsrechnung wird im Freistaat Sachsen die leistungsbezogene Erfassung und Verarbeitung von Erlösen und Geschäftsanfall verstanden.

Die Leistungsrechnung gliedert sich daher in:

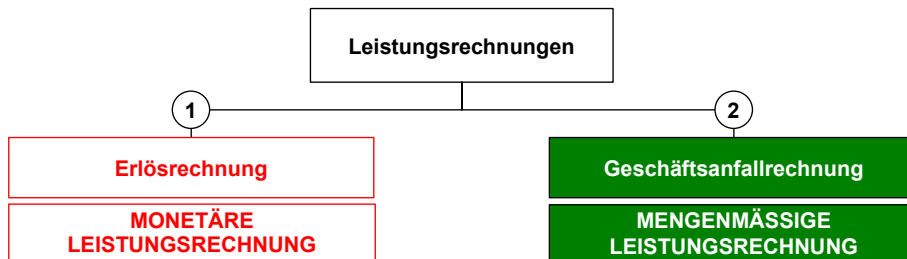
- Erlösrechnung
- Geschäftsanfallrechnung

Die Erlösrechnung ist die „monetäre“ Leistungsrechnung, bei der Erlöse erfasst werden.

Die Geschäftsanfallrechnung ist die „mengenmäßige Leistungsrechnung“, bei der Leistungsmengen erfasst werden.

Abweichung: **Keine Erlösrechnung**

Ausnahme: Drittmittel in Höhe von 87 Mio. €



Folgen:

- Keine vollständigen Produkterlöse
- Keine Produktergebnisse

#### 4. Regel: Preiserlöse, Gebührenerlöse und Budgeterlöse unterscheiden

Definition: „Budgeterlöse“ sind mit der Staatsregierung vereinbarte Budgets für bestimmte Produkte.

Das können z.B. sein:

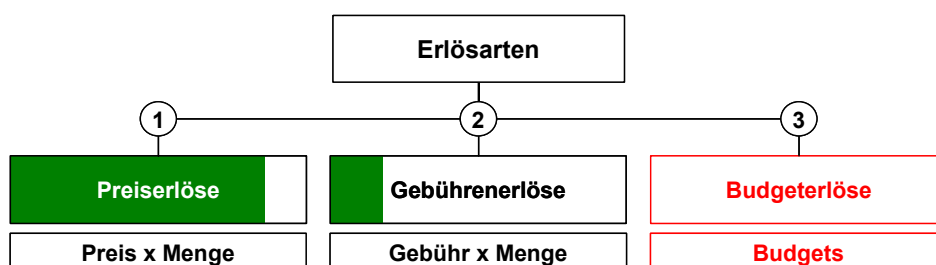
- ein konkretes Forschungsprojekt
- ein konkretes Lehrangebot

Die Budgets werden vor der Leistungserbringung und vor dem Anfall von Kosten festgelegt und im Sinne eines Vertrages vereinbart.

1. Abweichung: **Keine Preiserlöse**

2. Abweichung: **Keine Gebührenerlöse**

3. Abweichung: **Keine Budgeterlöse**



Folgen:

- Keine outputorientierte Steuerung über Ergebnisse, nur inputorientierte Steuerung über Kosten
- Kein ergebnisorientierter Nachweis, wofür das Globalbudget benötigt wird

**5. Regel: Bei Preiserlösen zwischen „Erlösen mit Externen Kunden“ und „Erlösen mit Internen Kunden“ unterscheiden**

Warum?

- Um zu wissen, wie viele Erlöse mit Externen Kunden erzielt wurden
- Um zu wissen, wie viele Erlöse mit Internen Kunden erzielt wurden
- Weil die Erlöse mit Externen Kunden das Ergebnis einer Einrichtung beeinflussen

Abweichung: **Keine Erlöse mit Internen Kunden**

Die Ausnahme auch hier: Der Ansatz einer Erlösrechnung bei Werkstätten/ Laboren

Folgen:

- Keine Transparenz über Preise und Erlöse für Serviceleistungen wie:
  - Bau und Liegenschaften
  - Technik
  - IT
- Keine Preiserlöse mit Internen Kunden für Verwaltungsdienstleistungen

**9. Regel: Für alle Budgetprodukte Geschäftsanfall erfassen**

Warum?

- Weil es bei Budgetprodukten keine Preis- und Gebührenerlöse gibt
- Weil es bei Budgetprodukten keine Erlösmengen gibt
- Weil es erforderlich ist zu wissen, welche Leistung den Budgeterlösen gegenübersteht

Keine Abweichung: Erfassung von Geschäftsanfall, aber zu viele Daten

Insgesamt gibt es 453 sogenannte „Leistungsindikatoren“ in:

- Forschung
- Lehre
- Selbstverwaltung

Da aber keine Budgeterlöse und keine Kosten für Budgetprodukte ermittelt werden, fehlen die entscheidenden Vergleichsmaßstäbe für den Geschäftsanfall.

## 5. Die Kostenrechnung

Die „NSM-Kostenrechnung“ umfasst folgende 58 Regeln:

1. Regel Eine Kostenrechnung einführen
2. Regel Die Kostenrechnung in drei große Blöcke gliedern
3. Regel Klar zwischen Kosten und Aufwand unterscheiden
4. Regel Alle Kosten erfassen
5. Regel Kostenarten anhand von vier Kriterien bilden
6. Regel Kostenarten nach dem landeseinheitlichen Kostenartenrahmen in der jeweils aktuellen Fassung gliedern
7. Regel Kostenarten maximal in drei Ebenen gliedern
8. Regel Keine gemischten Kostenarten bilden
9. Regel Bei der Kostenartennummer einheitlich drei Codierungen verwenden
10. Regel Keine Kosten ohne Beleg erfassen
11. Regel Ist-Kosten erfassen
12. Regel Die Kosten nach einem landeseinheitlichen Prozess erfassen
13. Regel Alle Kosten verursachungsgerecht erfassen
14. Regel Zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterscheiden
15. Regel Alle Einzelkosten direkt auf Produkte/ Kundenaufträge erfassen
16. Regel Alle Gemeinkosten auf Kostenstellen erfassen
17. Regel Kostenstellen anhand von drei Kriterien gliedern
18. Regel Kostenstellen einrichtungsspezifisch gliedern
19. Regel Die Kostenstellengliederung in einem Kostenstellenplan dokumentieren
20. Regel Keine 1-Personen-Kostenstellen bilden
21. Regel Zwischen Kostencentern und Ergebniscentern unterscheiden
22. Regel Die Ebenen der Kostenstellengliederung landeseinheitlich bezeichnen
23. Regel Die Einrichtung selbst nicht als Ebene definieren
24. Regel Für Kostenstellen einen eigenen Nummernkreis einrichten
25. Regel Wo Einzelabrechnungen vorhanden sind, Gemeinkosten direkt erfassen
26. Regel Alle übrigen Gemeinkosten über Verbrauchsgrößen erfassen
27. Regel Nur wenn weder Einzelabrechnungen noch Verbrauchsgrößen verwendet werden können, Schlüsselgrößen ansetzen
28. Regel Zwei Verrechnungsarten unterscheiden
29. Regel Stundenkostenstellen und Zuschlagskostenstellen unterscheiden
30. Regel Für alle Stundenkostenstellen Stundensätze festlegen
31. Regel Zwischen Personenstundensätzen und Maschinenstundensätzen unterscheiden
32. Regel Für gleiche Funktionen gleiche Stundensätze festlegen

33. Regel Alle Stundensätze nach einer einheitlichen Systematik berechnen
34. Regel Nur Produkt-/ Kundenauftragsstunden als verrechenbare Stunden verstehen
35. Regel Die Stundensätze jährlich überprüfen und gegebenenfalls anpassen
36. Regel Für alle Zuschlagskostenstellen Zuschlagsätze festlegen
37. Regel Die Zuschläge als Prozentsatz der Herstellkosten festlegen
38. Regel Alle Kostenstellen nach Stellenergebnissen steuern
39. Regel Stellenergebnisse nach Über- und Unterdeckung unterscheiden
40. Regel Nur Produkte/ Kundenaufträge und Projekte als Kostenträger definieren
41. Regel Zwischen Kalkulation und Ergebnisrechnung unterscheiden
42. Regel Vier Kalkulationsverfahren unterscheiden
43. Regel Bei personalintensiven Einrichtungen die Stundensatzkalkulation oder die Stundensatz- und Zuschlagskalkulation anwenden
44. Regel Zwischen Vor- und Nachkalkulationen unterscheiden
45. Regel Drei Ergebnisse unterscheiden
46. Regel Für alle Leistungen mit Erlösen Auftragsergebnisse ermitteln
47. Regel Die Auftragskosten nach Einzelkosten und Gemeinkosten strukturieren
48. Regel Bei den Gemeinkosten zwischen Stundenkosten und Zuschlägen unterscheiden
49. Regel Einzelkosten und Stundenkosten als Herstellkosten definieren
50. Regel Zuschläge auf Basis der Herstellkosten ansetzen
51. Regel Für alle Kundenaufträge Auftragsergebnisse ermitteln
52. Regel Auftragsergebnisse für Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche ermitteln
53. Regel Für jede Einrichtung ein Betriebsergebnis ermitteln
54. Regel Das Betriebsergebnis für Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche ermitteln
55. Regel Für jede Einrichtung ein Geschäftsergebnis ermitteln
56. Regel Projektkosten im Rahmen der Kostenstellenrechnung ermitteln
57. Regel Leistungsbeziehungen zwischen Kostenstellen nicht über Umlagen abbilden, sondern über Ergebniscenter
58. Regel Für jeden Ergebniscenter ein Betriebsergebnis ermitteln

Aus unserer Sicht sind für das Benchmarking folgende 19 Regeln maßgeblich:

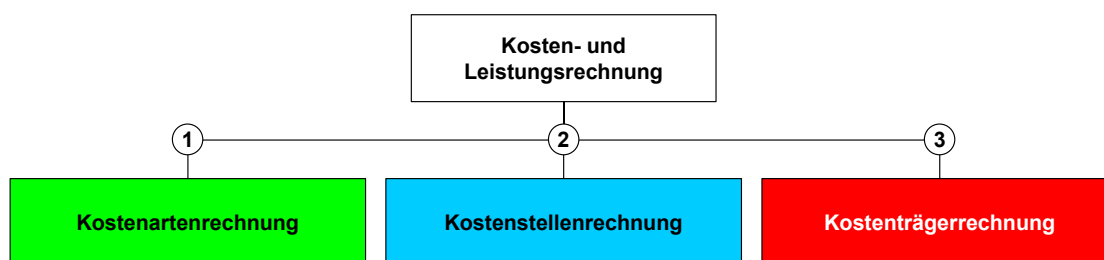
2. Regel Die Kostenrechnung in drei große Blöcke gliedern
5. Regel Kostenarten anhand von vier Kriterien bilden
6. Regel Kostenarten nach dem landeseinheitlichen Kostenartenrahmen in der jeweils aktuellen Fassung gliedern
7. Regel Kostenarten maximal in drei Ebenen gliedern

11. Regel Ist-Kosten erfassen
12. Regel Die Kosten nach einem landeseinheitlichen Prozess erfassen
13. Regel Alle Kosten verursachungsgerecht erfassen
14. Regel Zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterscheiden
17. Regel Kostenstellen anhand von drei Kriterien gliedern
19. Regel Die Kostenstellengliederung in einem Kostenstellenplan dokumentieren
25. Regel Wo Einzelabrechnungen vorhanden sind, Gemeinkosten direkt erfassen
26. Regel Alle übrigen Gemeinkosten über Verbrauchsgrößen erfassen
28. Regel Zwei Verrechnungsarten unterscheiden
38. Regel Alle Kostenstellen nach Stellenergebnissen steuern
40. Regel Nur Produkte/ Kundenaufträge und Projekte als Kostenträger definieren
45. Regel Drei Ergebnisse unterscheiden
51. Regel Für alle Kundenaufträge Auftragsergebnisse ermitteln
52. Regel Auftragsergebnisse für Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche ermitteln
57. Regel Leistungsbeziehungen zwischen Kostenstellen nicht über Umlagen abbilden, sondern über Ergebniscenter

## 2. Regel: Die Kostenrechnung in drei große Blöcke gliedern

Die drei Blöcke sind:

1. Block Kostenartenrechnung
2. Block Kostenstellenrechnung
3. Block Kostenträgerrechnung



Keine Abweichung: Die Kostenrechnung wird in die drei Blöcke gegliedert

Aber:

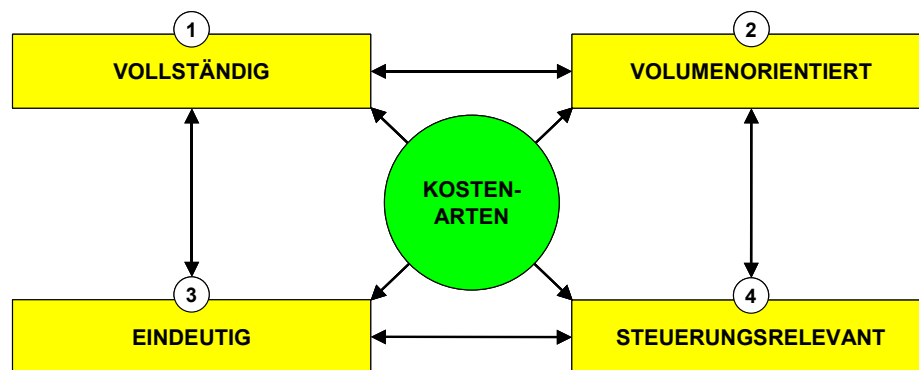
- Die Kostartenrechnung ist unsystematisch und hat zu wenig Ist-Kosten
- Die Kostenträgerrechnung ist schwer verständlich, äußerst aufwendig und ungenau

## 5.1 Die Kostenartenrechnung

### 5. Regel: Kostenarten anhand von vier Kriterien bilden

Die vier Kriterien sind:

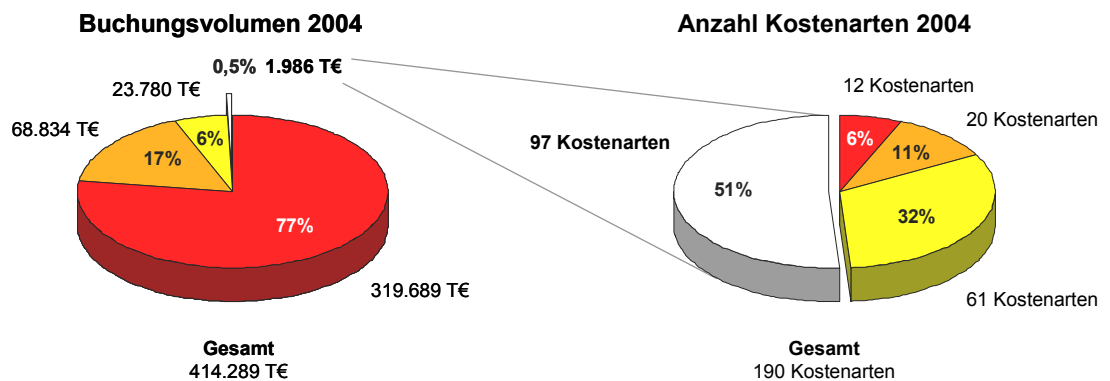
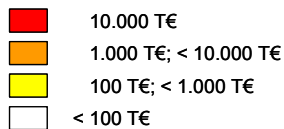
- (1) Vollständig
- (2) Volumenorientiert
- (3) Eindeutig
- (4) Steuerungsrelevant



#### 1. Abweichung: **Kostenarten nicht volumenorientiert**

- Mit 190 Kostenarten zu viele Kostenarten
- Zu viele Kostenarten mit zu geringem Buchungsvolumen

Lediglich 2 Mio. € oder 0,5 % des Gesamtbuchungsvolumens verteilen sich auf 97 Kostenarten oder 51 % aller Kostenarten



Folge: Hoher Erfassungs- und Auswertungsaufwand

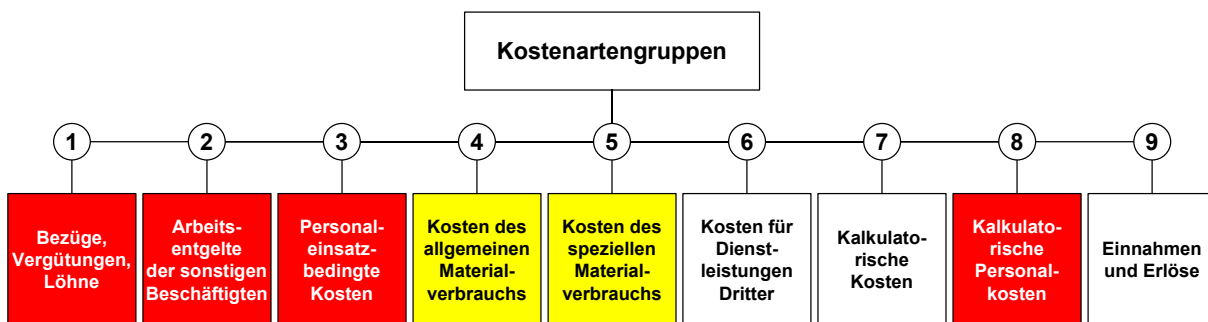
## 2. Abweichung: **Kostenarten nicht eindeutig**

Personalkosten auf vier Kostenartengruppen verteilt:

- Bezüge, Vergütungen, Löhne
- Arbeitsentgelte der sonstigen Beschäftigten
- Personaleinsatzbedingte Kosten
- Kalkulatorische Personalkosten

Materialkosten auf zwei Kostenartengruppen verteilt:

- Kosten des allgemeinen Materialverbrauchs
- Kosten des speziellen Materialverbrauchs



Folge: Keine Kostentransparenz

## 3. Abweichung: **Kostenarten nicht steuerungsrelevant**

Auf der 1. Ebene der Kostenartengliederung fehlen für Fakultäten und/oder Professuren steuerungsrelevante Kostenarten mit einem beträchtlichen Volumen wie:

	T€	
- Aus- und Fortbildungskosten	177	
- Miet-, Pacht- und Leasingkosten	5.099	
- Instandhaltungskosten	2.299	
- Kommunikationskosten	577	
- Reisekosten	<u>5.811</u>	13.963

Folgen:

- Keine Kostentransparenz
- Hoher Auswertungsaufwand für Nutzer

## 6. Regel: **Kostenarten nach dem landeseinheitlichen Kostenartenrahmen in der jeweils aktuellen Fassung gliedern**

Die zwölf landeseinheitlichen Kostenartenbereiche:

- (1) Personalkosten
- (2) Materialkosten
- (3) Fremdleistungskosten
- (4) Beratungs-, Rechts- und WP-Kosten
- (5) Reisekosten

- (6) Kommunikationskosten
- (7) Aus- und Fortbildungskosten
- (8) Instandhaltungskosten
- (9) Miet-, Pacht- und Leasingkosten
- (10) Versicherungen, Steuern, Beiträge
- (11) Sonstige Kosten
- (12) Kalkulatorische Kosten

Abweichung: **Kostenarten nicht nach den landeseinheitlichen Kostenarten gegliedert**

Modellversuch \ NSM	Personal-kosten	Material-kosten	Fremd-leistungs-kosten	Bera-tungs-, Rechts- und WP-Kosten	Reise-kosten	Kommuni-kations-kosten	Aus- und Fortbil-dungs-kosten	Instand-haltungs-kosten	Miet-, Pacht- und Leasing-kosten	Versich-erungen, Steuern, Beiträge	Sonstige Kosten	Kalkula-torische Kosten
	Bezüge, Vergütungen, Löhne	■										
Arbeitsentgelte der sonstigen Beschäftigten	■											
Personaleinsatz-bedingte Kosten	■						■			■	Doppelungen	
Kosten des allgemeinen Materialverbrauchs		■				■						
Kosten des speziellen Materialverbrauchs		■										
Kosten für Dienstleistungen Dritter			■	■	■	■		■	■	■		
Kalkulatorische Kosten									■			■
Kalkulatorische Personalkosten	■											
Einnahmen und Erlöse												

Folge: Doppelungen und fehlende Kostentransparenz auf der 1. Ebene „Kostenartengruppen“

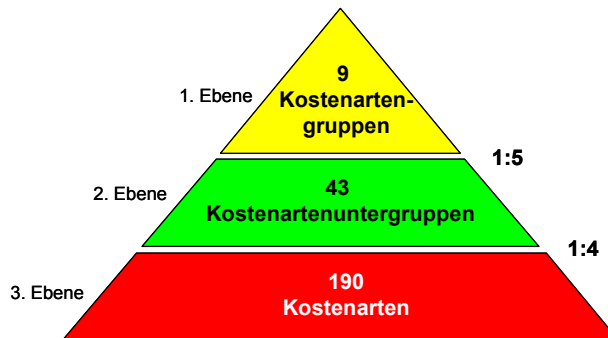
**7. Regel: Kostenarten maximal in drei Ebenen gliedern**

- 1. Ebene Kostenartenbereiche
- 2. Ebene Kostenartengruppen
- 3. Ebene Kostenarten

Warum? Um die Übersichtlichkeit sicherzustellen

1. Abweichung: **Andere Bezeichnungen der Kostenartenebenen**

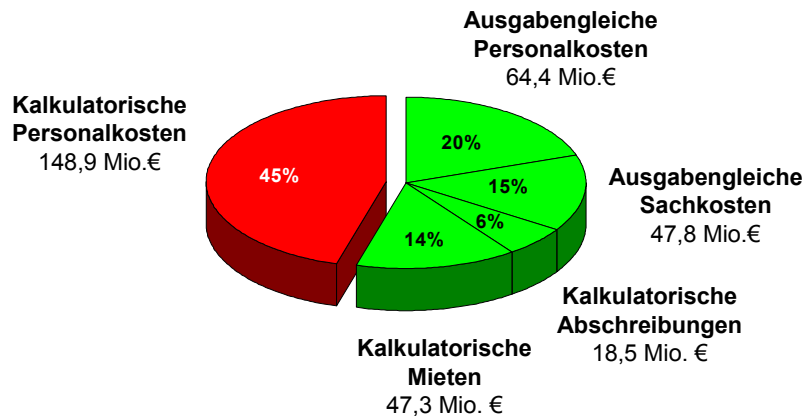
## 2. Abweichung: Zu viele Kostenarten und zu viele Kostenartenuntergruppen



Folge: Hoher Ersteller- und Nutzeraufwand

## 11. Regel: Ist-Kosten erfassen

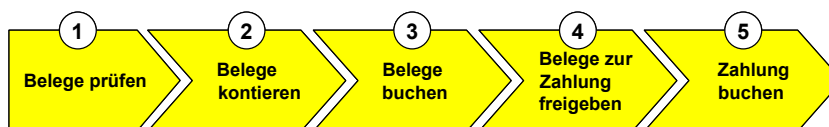
Abweichung: Keine Ist-Personalkosten



Folgen:

- Fast die Hälfte der Kosten in Höhe von 148,9 Mio. € kalkulatorisch
- Keine klaren Stellenkosten
- Abweichungen zum Haushalt

## 12. Regel: Die Kosten nach einem landeseinheitlichen Prozess erfassen



Keine Abweichung, aber unübliche dezentrale Kostenartenkontierung.

Belege werden dezentral geprüft und kontiert und zentral im Haushalt gebucht.

Rechnerisch und sachlich richtig zeichnen die Verantwortlichen in den Fakultäten mit Hilfe von Unterschriftskarten. Auch die für die Kostenrechnung erforderliche Kontierung erfolgt in den Fakultäten.

Die rechnerische und sachliche Richtigkeit wird vom Sachgebiet „Haushalt“ geprüft und die Buchungsdaten erfasst.

### 13. Regel: Alle Kosten verursachungsgerecht erfassen

„Verursachungsgerecht“ bedeutet, die Kosten dort zu erfassen, wo sie entstanden sind.

Abweichung: **Bewirtschaftungskosten werden nicht verursachungsgerecht erfasst**

Die Bewirtschaftungskosten in Höhe von 9 Mio. € werden auf der „Zentralen Universitätsverwaltung“ erfasst und dann über Umlagen auf die Professuren verteilt.

Folgen:

- Keine vollständigen Kostenstellenkosten
- Keine Transparenz über Bewirtschaftungskosten bei „Kostenverursachern“

### 14. Regel: Zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterscheiden

Keine Abweichung, aber Einzelkosten nur im Bereich „Forschung“.

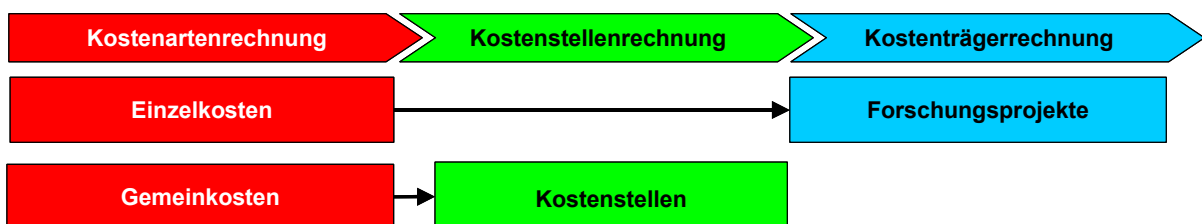
Im Bereich „Forschung“ werden folgende Kosten richtigerweise im Sinne von „Einzelkosten“ direkt auf Forschungsprojekte erfasst:

- Ausgabengleiche Personalkosten
- Ausgabengleiche Sachkosten

Bei Ausgabengleichen Personalkosten handelt es sich um Personalkosten von Beschäftigten, die ausschließlich für Drittmittelprojekte arbeiten und nicht im Stellenplan der TU Dresden geführt werden.

Bei Werkstätten/ Laboren werden Materialkosten ebenfalls auf Aufträge erfasst.

Alle übrigen Kosten werden im Sinne von „Gemeinkosten“ auf Kostenstellen erfasst.



## 5.2 Die Kostenstellenrechnung

### 17. Regel: Kostenstellen anhand von drei Kriterien gliedern

Die drei Kriterien sind:

- (1) Organisationsorientiert
- (2) Verantwortungsorientiert
- (3) Volumenorientiert

„Organisationsorientiert“ bedeutet, die Kostenstellen so gliedern, dass sie der Aufbauorganisation entsprechen.

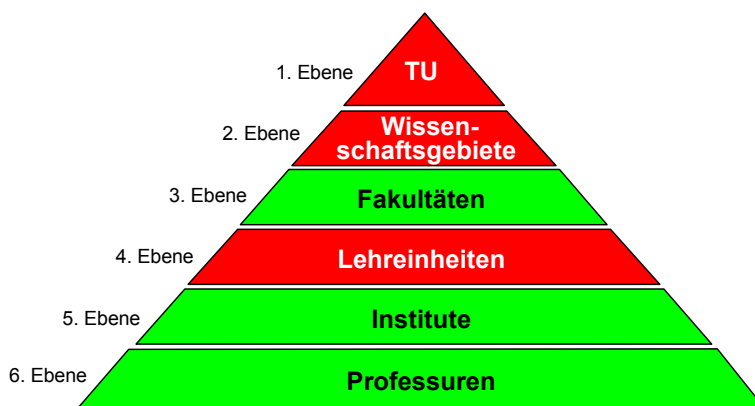
„Verantwortungsorientiert“ bedeutet, die Kostenstellen so gliedern, dass es immer einen Verantwortlichen für eine Kostenstelle gibt.

„Volumenorientiert“ bedeutet, Kostenstellen nur dann bilden, wenn das Kostenvolumen dies rechtfertigt.

1. Abweichung: **Ebene TU unnötig**

2. Abweichung: **Wissenschaftsgebiete sind keine Ebenen der Organisationsstruktur**

3. Abweichung: **Lehreinheiten sind keine Ebene der Organisationsstruktur**



Folgen:

- Unnötige Gliederung der Kostenverantwortlichkeiten
- Höhere Verarbeitungs- und Auswertungskosten

### 19. Regel: Die Kostenstellengliederung in einem Kostenstellenplan dokumentieren

Der Kostenstellenplan enthält für jede Kostenstelle folgende Daten:

- Nummer
- Bezeichnung
- Name des Kostenstellenverantwortlichen

Abweichung: **Kostenstellenplan ohne Namen der Kostenstellenverantwortlichen**

### 25. Regel: Wo Einzelabrechnungen vorhanden sind, Gemeinkosten direkt erfassen

Sobald personenbezogene oder kostenstellenbezogene Einzelabrechnungen vorliegen, Kosten bereits bei Kontierung direkt jeweiliger Kostenstelle zuordnen.

Abweichung: **Bewirtschaftungskosten trotz Einzelabrechnungen nicht direkt erfasst**

Kosten wie Strom, Gas und Wasser werden nicht verursachungsgerecht erfasst, sondern über Umlagen auf die Professuren verteilt.

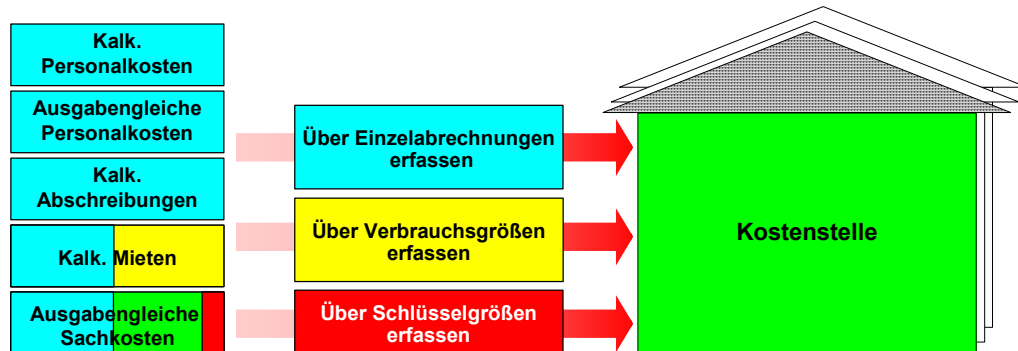
Folgen:

- Keine Kostenverantwortung
- Keine ausreichende Kostentransparenz

## 26. Regel: Alle übrigen Gemeinkosten über Verbrauchsgrößen erfassen

Definition: „Verbrauchsgrößen“ bilden den Kostenanfall über konkrete Verbrauchsmengen ab.

Entscheidend ist: Die steuerungsrelevanten Kostenarten einzeln auf der Kostenstelle erfassen oder verrechnen.



Abweichung: **Kosten werden nicht nach Verbrauchsgrößen, sondern als Teil der Verwaltungsumlage erfasst**

Beispielhaft sind Gemeinkosten, für die Verbrauchsgrößen vorliegen, die über Schlüsselgrößen erfasst werden:

- Stromkosten
- Heizungskosten
- Kommunikationskosten

Folgen:

- Keine richtigen Kosten
- Keine volle Kostenverantwortung

## 28. Regel: Zwei Verrechnungsarten unterscheiden

NSM sieht zwei normierte Verrechnungsarten vor, wie Stellenkosten auf Träger verrechnet werden:

- Stundensätze
- Zuschlagssätze

Definition: „Stundensätze“ dienen der Bewertung von Stunden. Dazu werden die Stunden mit Stundensätzen multipliziert und die Stellenkosten über die geleisteten Stunden verrechnet.

$$\text{Stunden} \times \text{Stundensatz} = \text{Verrechnung}$$

Um auch Kostenstellen im Sinne einer Vollkostenrechnung auf die Produkte zu verrechnen, die ihre Stunden nicht direkt auf Produkte/ Kundenaufträge erfassen können, werden „Zuschlagssätze“ verwendet.

### 1. Abweichung: **Keine Stundensätze**

- Nur Kostenschlüssel in vier Semestern von Professuren geschätzt
- Danach nur noch Durchschnittswerte gebildet

## 2. Abweichung: **Keine Zuschlagssätze**

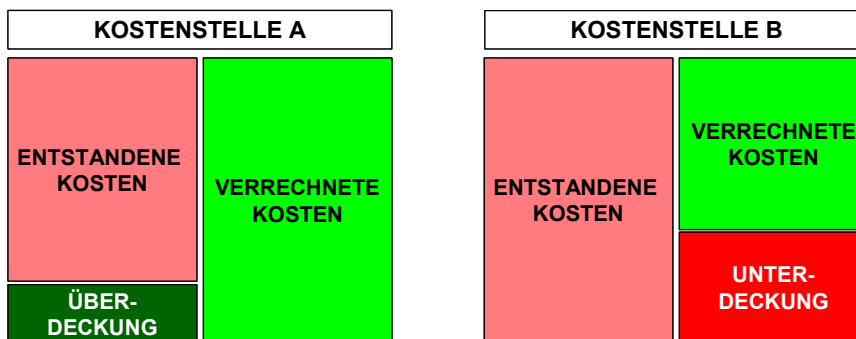
Folgen:

- Keine richtig verrechneten Kosten
- Keine richtigen Produktkosten

### 38. Regel: **Alle Kostenstellen nach Stellenergebnissen steuern**

Definition: „Entstandene Gemeinkosten“ sind die Kosten, die auf einer Kostenstelle erfasst werden.

Definition: „Verrechnete Gemeinkosten“ sind die Kosten, die von der Kostenstelle auf Produkte bzw. Kundenaufträge verrechnet werden.



Abweichung: **Da keine verrechneten Kosten, auch keine Steuerung nach Stellenergebnissen**

Folgen:

- Keine Transparenz über Über-/ Unterbeschäftigung
- Keine outputorientierte Steuerung der Kostenstellen nach Über-/ Unterdeckung

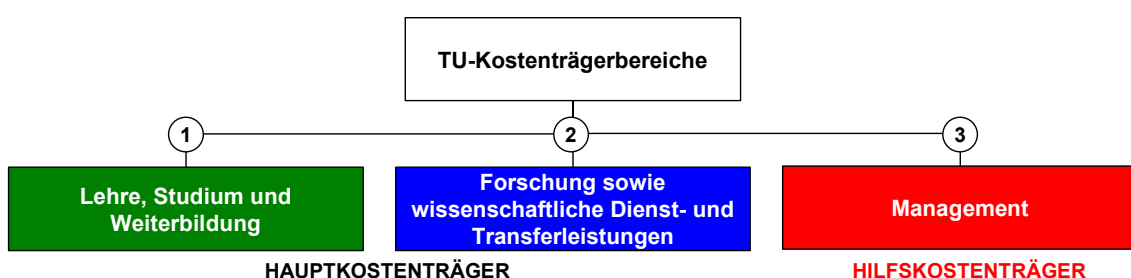
## 5.3 Die Kostenträgerrechnung

### 40. Regel: **Nur Produkte/ Kundenaufträge und Projekte als Kostenträger definieren**

1. Abweichung: **Kostenträrgliederung stimmt nicht mit Produktgliederung überein**

Folgen:

- Keine umfassende outputorientierte Steuerung über Produkte
- Es fehlt eine durchgängige Erfassung von:
  - Produkterlösen
  - Produktkosten
  - Produktergebnissen



## 2. Abweichung: **Trennung in Haupt- und Hilfskostenträger ist überflüssig**

Der Kostenträgerbereich „Management“ ist kein Produkt und wird als Hilfskostenträger bezeichnet, da seine Kosten auf die Kostenträgerbereiche „Lehre, Studium und Weiterbildung“ und „Forschung sowie wissenschaftliche Dienst- und Transferleistungen“ verrechnet werden.

Folge: Umständliche und fehleranfällige Kostenverrechnung

### **45. Regel: Drei Ergebnisse unterscheiden**

Die drei Ergebnisse sind:

- (1) Auftragsergebnis
- (2) Betriebsergebnis
- (3) Geschäftsergebnis

Das Auftragsergebnis ist das Ergebnis zur Steuerung im Markt. Es wird generell nach folgender Struktur ermittelt:

$$\begin{array}{r} \text{Erlöse} \\ \text{./. Auftragskosten} \\ \hline = \text{Auftragsergebnis} \end{array}$$

Das Betriebsergebnis ist das Ergebnis zur Steuerung eines Ergebniscenters. Es enthält zusätzlich zum Auftragsergebnis noch das Stellenergebnis.

Das Geschäftsergebnis ist das Ergebnis zur Steuerung einer Einrichtung. Um das Geschäftsergebnis zu ermitteln, muss das Betriebsergebnis der Kostenrechnung mit dem Ergebnis der Gewöhnlichen Geschäftstätigkeit der Buchhaltung abgeglichen und um das Neutrale Ergebnis korrigiert werden.

### Abweichung: **Keine Ergebnisse, nur Teilerlöse und Teilkosten**

Folgen:

- Keine outputorientierte Steuerung
- Keine Grundlage zur Kalkulation von Preisen, Gebühren und Budgets

### **51. Regel: Für alle Kundenaufträge Auftragsergebnisse ermitteln**

Das Auftragsergebnis für einen Kundenauftrag wird in folgender Struktur ermittelt:

Erlöse	1	
Einzelkosten	2	
+ <u>Stundenkosten</u>	3	
= Herstellkosten	4	(2+3)
+ <u>Zuschläge</u>	5	
= <u>Auftragskosten</u>	6	(4+5)
= <u>Auftragsergebnis</u>	7	(1-6)

**Abweichung: Keine Auftragsergebnisse für Kundenaufträge**

Auch für Forschungsaufträge nur:

- Erlöse
- Teilkosten

Folge: Keine Grundlage für die Ermittlung von Preisen

Dies wird umso wichtiger, da der Bund beabsichtigt, bei BMBF-Projekten eine Vollkostenfinanzierung vorzunehmen.

**52. Regel: Auftragsergebnisse für Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche ermitteln**

Das Auftragsergebnis für Produkte ergibt sich durch Aggregation aller produktspezifischen Kundenaufträge.

Hat eine Einrichtung keine Kundenaufträge, sondern nur Produkte, ermittelt sich das Produktergebnis wie vorher beim Kundenauftrag beschrieben.

Auftragsergebnisse für Produktgruppen und Produktbereiche ergeben sich durch Aggregation der jeweiligen Produkte.

Das Auftragsergebnis für einen Kunden ergibt sich durch Aggregation aller Kundenaufträge.

**Abweichung: Keine Auftragsergebnisse für Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche**

Folgen:

- Keine outputorientierte Steuerung von Produkten
- Keine Grundlage zur Kalkulation von Preisen, Gebühren und Budgets

**57. Regel: Leistungsbeziehungen zwischen Kostenstellen nicht über Umlagen abbilden, sondern über Ergebniscenter**

Der Grundgedanke von Ergebniscentern: Zunächst werden alle anfallenden Kosten wie bei normalen Kostenstellen getrennt nach Kostenarten auf dem Ergebniscenter erfasst.

Die Verrechnung der Kosten an die Internen Kunden erfolgt dann für die einzelnen Produkte über:

- Ist-Leistungen
- Vereinbarte Preise

Die Preise sollten sich wiederum möglichst an Marktpreisen orientieren.

**1. Abweichung: Ergebniscenter in Werkstätten/ Laboren nur in Ansätzen**

Verrechnungen gibt es nur bei Externen Kunden oder anderen Instituten. Der interne Stundensatz beträgt aber nur 5 €.

Folge: Keine richtigen Ergebnisse für Werkstätten/ Labore

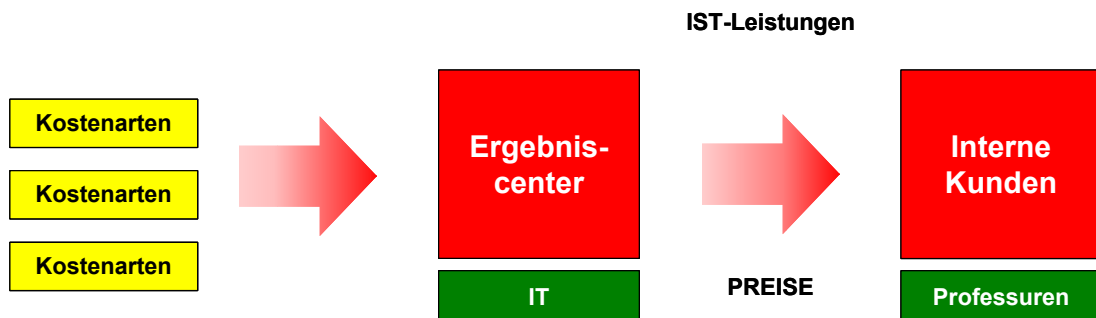
2. Abweichung: **Keine Ergebniscenter für Bau, Liegenschaften und IT in der Verwaltung**

Kostenstellenkosten der Universitätsverwaltung in Höhe von 43 Mio. € - entspricht 17 % der gesamten Kostenstellenkosten der TU Dresden - werden heute vollständig auf die Professuren umgelegt nach:

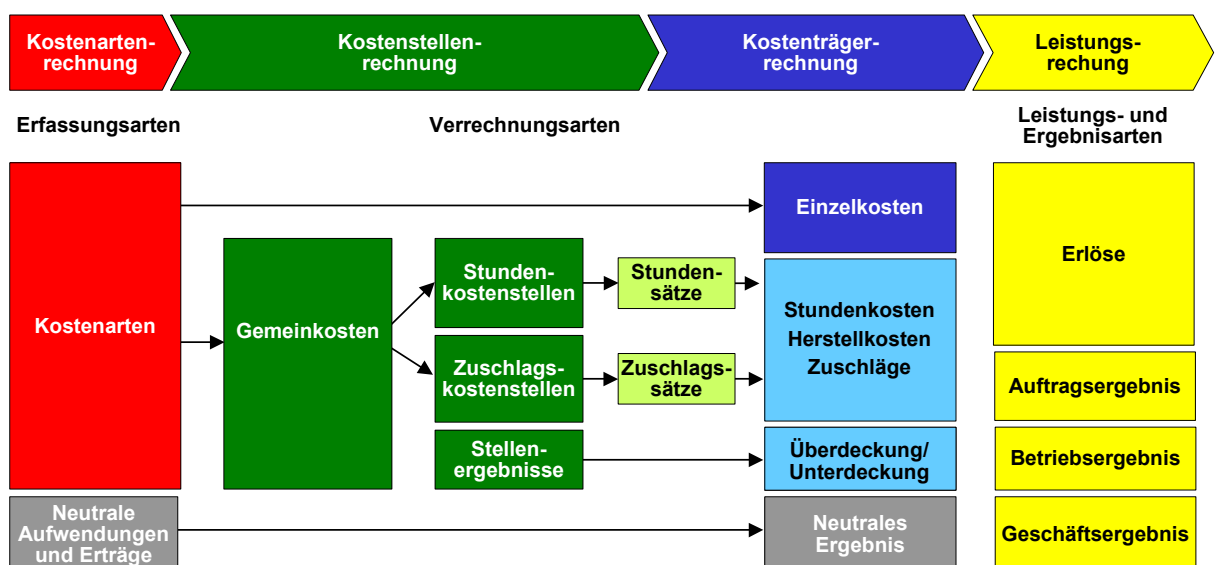
- m<sup>2</sup>
- Anzahl Beschäftigte
- Anzahl Professuren
- Anzahl Studenten

Folgen:

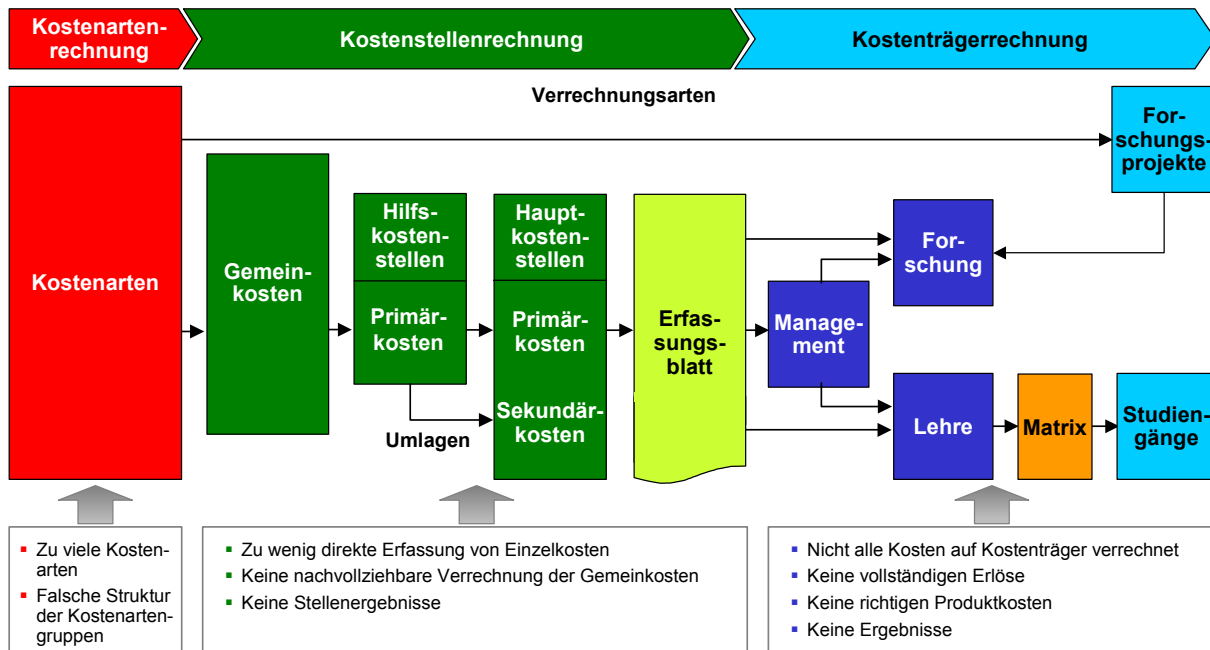
- Keine Kostenverantwortung in den Professuren
- Fehlende Akzeptanz in den Professuren
- Keine Ergebnisse für Verwaltungssachgebiete



Der Gesamtprozess der NSM-Kostenrechnung: Kostenstellenkosten werden systematisch verrechnet



Der Gesamtprozess der TU-Kostenrechnung mit gravierenden Abweichungen



## 6. Die Buchhaltung

Die „NSM-Buchhaltung“ umfasst folgende 72 Regeln:

1. Regel Eine Buchhaltung einführen
2. Regel Eine einheitliche Buchhaltung einführen
3. Regel Alle Buchungen nach § 239 (1) HGB verständlich gestalten
4. Regel Keine Buchungen unleserlich machen oder löschen
5. Regel Sicherstellen, dass die Buchhaltungsdaten verfügbar sind und in angemessener Frist lesbar gemacht werden können
6. Regel Die Buchhaltung klar und übersichtlich gestalten
7. Regel Keine Buchung ohne Beleg durchführen
8. Regel Alle Belege kontieren
9. Regel Alle Buchhaltungsunterlagen zentral ablegen und gemäß § 257 HGB aufbewahren
10. Regel Vollständig und systematisch buchen
11. Regel Zeitnah buchen
12. Regel Richtig buchen
13. Regel Die Buchhaltung in sieben Blöcke gliedern
14. Regel Die Hauptbuchhaltung in fünf Teilblöcke gliedern
15. Regel Als Kontenrahmen den bundeseinheitlichen Kontenrahmen anwenden
16. Regel Alle spezifischen Kontenpläne auf Grundlage des bundeseinheitlichen Kontenrahmen erstellen

17. Regel Die spezifischen Kontenpläne maximal in vier Ebenen gliedern
18. Regel Für alle Einrichtungen eines Fachbereichs einen einheitlichen Kontenplan verwenden
19. Regel Saldenlisten erstellen
20. Regel In allen Einrichtungen Bilanzen erstellen
21. Regel Bilanzen gemäß § 266 (1) Satz 1 HGB gliedern
22. Regel Die Struktur der Bilanzen kontinuierlich beibehalten
23. Regel Einzel bewerten
24. Regel Das Saldierungsverbot einhalten
25. Regel Vorsichtig bewerten
26. Regel Bewertungsmethoden beibehalten
27. Regel Soweit erforderlich, Rückstellungen bilden
28. Regel Rechnungsabgrenzungen durchführen
29. Regel Eröffnungsbilanzen erstellen
30. Regel In allen Einrichtungen Jahresbilanzen erstellen
31. Regel Jahresbilanzen exakt abgrenzen
32. Regel Für Betriebe zusätzlich Monatsbilanzen erstellen
33. Regel Für Einrichtungen mit überwiegend Budgetprodukten Bilanzen quartalsweise erstellen
34. Regel In allen Einrichtungen GuV erstellen
35. Regel Die GuV gemäß § 275 (1) Satz 1 HGB in Staffelform aufbauen
36. Regel GuV nach dem Gesamtkostenverfahren gliedern
37. Regel Die GuV gemäß § 275 (2) HGB gliedern
38. Regel In allen Einrichtungen Jahres-GuV erstellen
39. Regel In Betrieben GuV zusätzlich monatlich erstellen
40. Regel In Einrichtungen mit überwiegend Budgetprodukten quartalsweise GuV erstellen
41. Regel Bei Staatsbetrieben, soweit sie die Kriterien der mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften erfüllen, einen Lagebericht erstellen
42. Regel Eine Anlagenbuchhaltung einrichten
43. Regel Die Anlagen nach 16 Anlagenbereichen gliedern
44. Regel Anlagen einzeln erfassen
45. Regel Bei der Erstellung der Eröffnungsbilanz alle Anlagen körperlich erfassen
46. Regel Zur Inventarisierung acht Mindestdaten in einem Stammsatz erfassen
47. Regel Alle Anlagen kennzeichnen
48. Regel Alle zwei Jahre körperliche Inventuren durchführen
49. Regel Einen einheitlichen Anlagenspiegel führen

50. Regel Anlagen, soweit möglich, gemäß § 253 (1) HGB mit Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewerten
51. Regel Grundstücke ohne Anschaffungskosten methodisch einheitlich bewerten
52. Regel Gebäude ohne Anschaffungs- oder Herstellungskosten methodisch einheitlich bewerten
53. Regel Für Kunstgegenstände ohne Anschaffungskosten Expertisen erstellen
54. Regel Alle abnutzbaren Anlagen linear abschreiben
55. Regel Für die Nutzungsdauer die amtlichen AfA-Tabellen zugrunde legen
56. Regel Vorräte in zwei Gruppen gliedern
57. Regel Zu- und Abgänge getrennt erfassen
58. Regel Vorräte gemäß § 253 (3) HGB nach dem Strengen Niederstwertprinzip bewerten
59. Regel Den Zahlungsverkehr der Behörden wie bisher über die Staatskasse abwickeln
60. Regel Soweit erforderlich, eine Kassen-/ Bankbuchhaltung einrichten
61. Regel Kassen- und Bankbestände monatlich mit Offener-Posten-Liste abgleichen
62. Regel Eine Debitorenbuchhaltung nur bei Preis- oder Gebührenerlösen einrichten
63. Regel Die Debitorenbuchhaltung in sechs Schritten organisieren
64. Regel Kundenrechnungen nur für Preis- und Gebührenprodukte schreiben
65. Regel Zwischen Einrichtungen Rechnungen schreiben
66. Regel Offene Postenliste erstellen
67. Regel Soweit erforderlich, Wertberichtigungen für Forderungen vornehmen
68. Regel Eine Kreditorenbuchhaltung einrichten
69. Regel Die Kreditorenbuchhaltung in fünf Schritten organisieren
70. Regel Rechnungen dezentral anhand des Lieferscheins prüfen
71. Regel In allen Einrichtungen Lohn- und Gehaltsbuchhaltung einführen
72. Regel Keine normierten Personalaufwendungen buchen

Aus unserer Sicht sind für das Benchmarking folgende zwei Regeln maßgeblich:

1. Regel Eine Buchhaltung einführen
13. Regel Die Buchhaltung in sieben Blöcke gliedern

### **1. Regel: Eine Buchhaltung einführen**

Die Buchhaltung ist die „Voraussetzung für die Kostenrechnung“, da sämtliche Geschäftsvorfälle zunächst in der Buchhaltung auf Konten gebucht werden. Diese Geschäftsvorfälle werden – soweit relevant – direkt aus der Buchhaltung in die Kostenrechnung übernommen. Durch diese Möglichkeit der Abstimmung der Ergebnisse erreicht man eine zusätzliche Qualitätssicherung, die die „Stabilität der Zahlen“ verbessert.

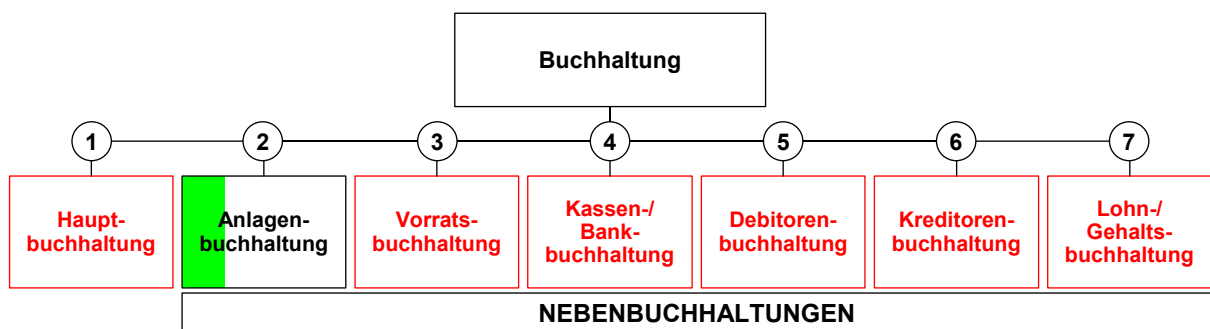
## Abweichung: **Keine Buchhaltung**

Folgen:

- Keine stabile Kostenrechnung
- Keine systemimmanente Kontrolle der Zahlen
- Keine richtigen Abschreibungen auf Anlagen
- Keine richtigen Produktionskosten im Falle von Vorräten
- Keine richtigen Forderungen
- Keine richtigen Verbindlichkeiten

### 13. Regel: Die Buchhaltung in sieben Blöcke gliedern

1. Abweichung: **Keine Hauptbuchhaltung**
2. Abweichung: **Anlagenbuchhaltung nur in Ansätzen vorhanden**
3. Abweichung: **Keine Vorratsbuchhaltung**
4. Abweichung: **Keine Kassen-/ Bankbuchhaltung**
5. Abweichung: **Keine Debitorenbuchhaltung**
6. Abweichung: **Keine Kreditorenbuchhaltung**
7. Abweichung: **Keine Lohn-/ Gehaltsbuchhaltung**



## 7. Das Controlling

Das „NSM-Controlling“ umfasst folgende 49 Regeln:

1. Regel Zwischen Basis-Controlling und Aufbau-Controlling unterscheiden
2. Regel Controlling in vier Bausteine gliedern
3. Regel Alle Einrichtungen outputorientiert steuern
4. Regel Nach vier Ergebnissen steuern
5. Regel In jedem Fall vor Ort steuern
6. Regel Zwischen Operativer und Strategischer Steuerung unterscheiden

7. Regel Dort operativ steuern, wo auch die volle Durchführungsverantwortung besteht
8. Regel Nur aggregierte Daten an die übergeordneten Ebenen weiterleiten
9. Regel Steuerungsdaten nach fünf Kriterien definieren
10. Regel Landesweite und Spezifische Betriebswirtschaftliche sowie Spezifische Fachtechnische Steuerungsdaten unterscheiden
11. Regel Für Mehrfacheinrichtungen einheitliche Steuerungsdaten definieren
12. Regel Steuerungsdaten in neun landeseinheitliche Steuerungsdatenmodule gliedern
13. Regel Gleiche Steuerungsdaten einheitlich bezeichnen und definieren
14. Regel Tabellen nach drei Kriterien gliedern
15. Regel Das landesweit einheitliche Tabellenlayout verwenden
16. Regel Zwischen operativen und strategischen Tabellen unterscheiden
17. Regel Drei Tabellenfrequenzen unterscheiden
18. Regel Für die Operative Steuerung von Betrieben Monatstabellen verwenden
19. Regel In den Monatstabellen landeseinheitlich vier Steuerungsblöcke verwenden
20. Regel Für die Operative Steuerung von Einrichtungen mit ausschließlich Budgetprodukten mindestens Quartalstabellen verwenden
21. Regel Für eine Strategische Steuerung Quartalstabellen erstellen
22. Regel In den Quartalstabellen landeseinheitlich vier Steuerungsblöcke verwenden
23. Regel Für Operative und Strategische Steuerung Jahrestabellen erstellen
24. Regel Die Jahrestabellen landeseinheitlich in zwei Steuerungsblöcken standardisieren
25. Regel Modultabellen, Verantwortungstabellen und Vergleichstabellen unterscheiden
26. Regel Für jede Steuerungsebene eine Verantwortungstabelle mit den wichtigsten Steuerungsdaten aller Module erstellen
27. Regel Die Vergleichstabellen nach der Organisationsstruktur erstellen
28. Regel Abteilungs-/ Referatsvergleichstabellen einrichtungsspezifisch strukturieren
29. Regel Einrichtungsvergleichstabellen fachbereichsspezifisch strukturieren
30. Regel Ministeriumsvergleichstabellen immer einheitlich strukturieren
31. Regel Den Controllingprozess in sieben Schritten organisieren
32. Regel Einen vollständigen Bericht aus vier Elementen zusammensetzen
33. Regel Alle Berichte im Querformat erstellen
34. Regel Vollständige Berichte mit Grafiken und Kommentaren nur wenn nötig erstellen
35. Regel Quartalsweise die Planwerte überprüfen und gegebenenfalls eine Vorschau erstellen
36. Regel Berichte zeitnah erstellen

37. Regel Einrichtungsberichte an Einrichtungsleiter und Abteilungsleiter weiterleiten
38. Regel Abteilungsbericht an Abteilungsleiter und Referatsleiter weiterleiten
39. Regel Strategische Berichte an die Fachbereiche weiterleiten
40. Regel Alle Berichtsempfänger eindeutig festlegen
41. Regel Alle Controllinggespräche entsprechend der festgelegten Berichtsfrequenz führen
42. Regel Maßnahmen nach den Regeln des Projektmanagements festlegen und verfolgen
43. Regel Fünf große NSM-Aufgabenbereiche unterscheiden
44. Regel In jeder Einrichtung einen Controlling-Verantwortlichen festlegen
45. Regel In jeder Einrichtung eine Organisationseinheit für Controlling festlegen
46. Regel Konkrete Aufgabenbeschreibungen erstellen
47. Regel In jeder Oberen und Mittleren Landesbehörde einen Verantwortlichen für Controlling festlegen
48. Regel In jedem Ministerium einen Verantwortlichen für Controlling festlegen
49. Regel In der Abteilung II des SMF das zentrale Controlling einrichten

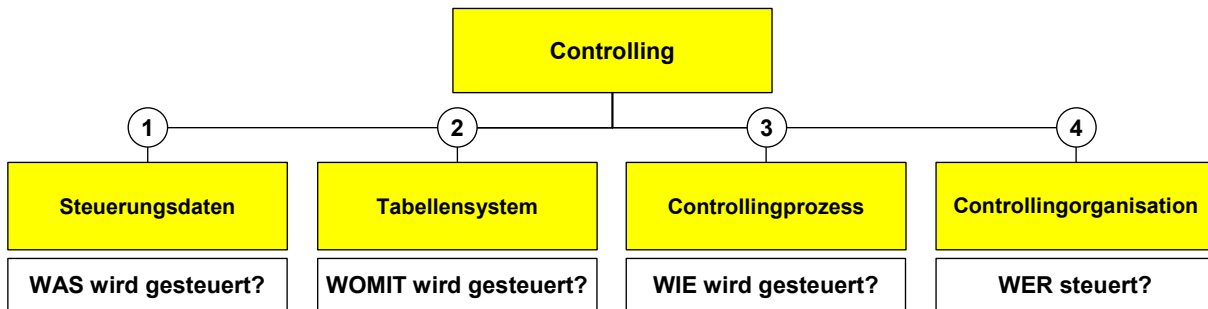
Aus unserer Sicht sind für das Benchmarking folgende 15 Regeln maßgeblich:

2. Regel Controlling in vier Bausteine gliedern
3. Regel Alle Einrichtungen outputorientiert steuern
4. Regel Nach vier Ergebnissen steuern
5. Regel In jedem Fall vor Ort steuern
6. Regel Zwischen Operativer und Strategischer Steuerung unterscheiden
8. Regel Nur aggregierte Daten an die übergeordneten Ebenen weiterleiten
12. Regel Steuerungsdaten in neun landeseinheitliche Steuerungsdatenmodule gliedern
14. Regel Tabellen nach drei Kriterien gliedern
18. Regel Für die Operative Steuerung von Betrieben Monatstabellen verwenden
19. Regel In den Monatstabellen landeseinheitlich vier Steuerungsblöcke verwenden
21. Regel Für eine Strategische Steuerung Quartalstabellen erstellen
31. Regel Den Controllingprozess in sieben Schritten organisieren
32. Regel Einen vollständigen Bericht aus vier Elementen zusammensetzen
36. Regel Berichte zeitnah erstellen
45. Regel In jeder Einrichtung eine Organisationseinheit für Controlling festlegen

## 2. Regel: Controlling in vier Bausteine gliedern

Die vier Controlling-Bausteine sind:

1. Baustein Steuerungsdaten
2. Baustein Tabellensystem
3. Baustein Controllingprozesse
4. Baustein Controllingorganisation



Abweichung: **Kein systematisches Controllingkonzept**

Folgen:

- Keine Aggregation
- Kein Benchmarking
- Höhere Kosten
- Schwierige Kommunikation

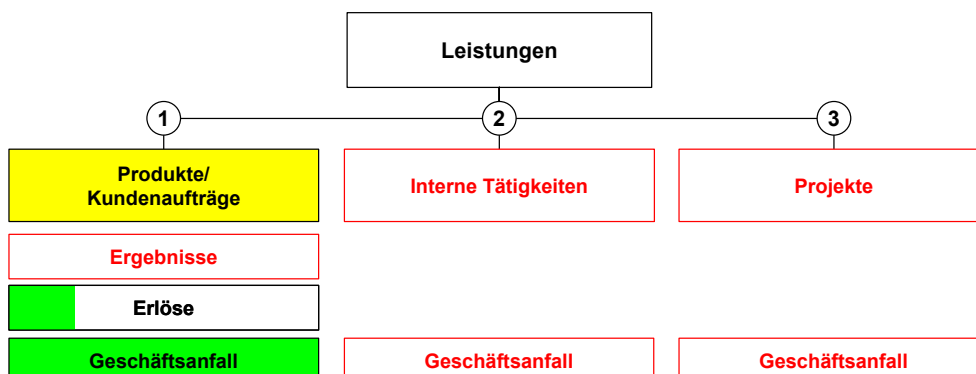
## 3. Regel: Alle Einrichtungen outputorientiert steuern

Outputorientiert steuern heißt, nach Leistungen steuern, also nach:

- Produkten/ Kundenaufträgen
- Internen Tätigkeiten
- Projekten

Die outputorientierten Steuerungsgrößen sind:

- Ergebnisse
- Erlöse
- Geschäftsanfall



Abweichung: **Outputorientierte Steuerungsgrößen nur ansatzweise vorhanden**

- Nur Geschäftsanfall
- Keine vollständigen Produkterlöse
- Keine Ergebnisse

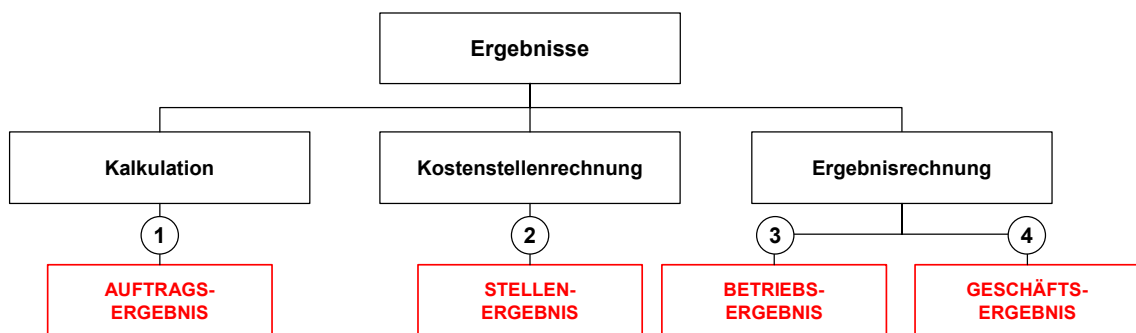
Folge: Steuerung unverändert inputorientiert mit Haushaltsdaten

#### 4. Regel: Nach vier Ergebnissen steuern

Die vier Ergebnisse sind:

1. Ergebnis Auftragsergebnis
2. Ergebnis Stellenergebnis
3. Ergebnis Betriebsergebnis
4. Ergebnis Geschäftsergebnis

Abweichung: **Da keine Ergebnisse, auch keine Steuerung nach Ergebnissen**

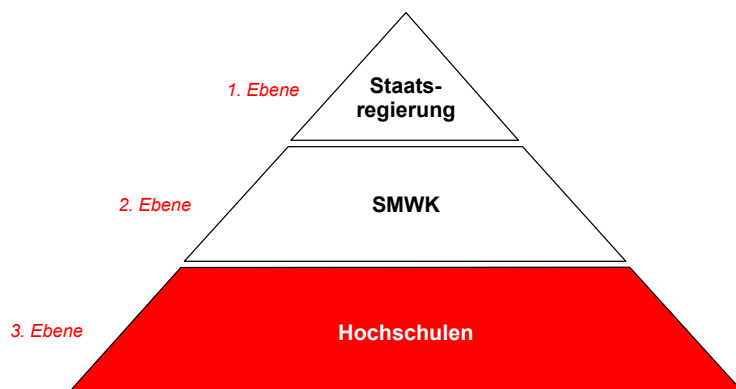


#### 5. Regel: In jedem Fall vor Ort steuern

Warum?

- Weil dort die meisten Preis- und Gebührenerlöse erzielt werden
- Weil dort über Kosten und Erlöse entschieden wird
- Weil dort am schnellsten und einfachsten Maßnahmen umgesetzt werden können
- Weil dort am schnellsten Verbesserungen erreicht werden können

Dies setzt aber auch voraus, dass Verantwortung dezentralisiert wird.



Abweichung: **Keine NSM-Steuerung vor Ort**

Nur Steuerung mit Haushalt.

## 6. Regel: Zwischen Operativer und Strategischer Steuerung unterscheiden

Definition: „Operative Steuerung“ bedeutet, konkrete Einzelmaßnahmen zu entscheiden und umzusetzen.

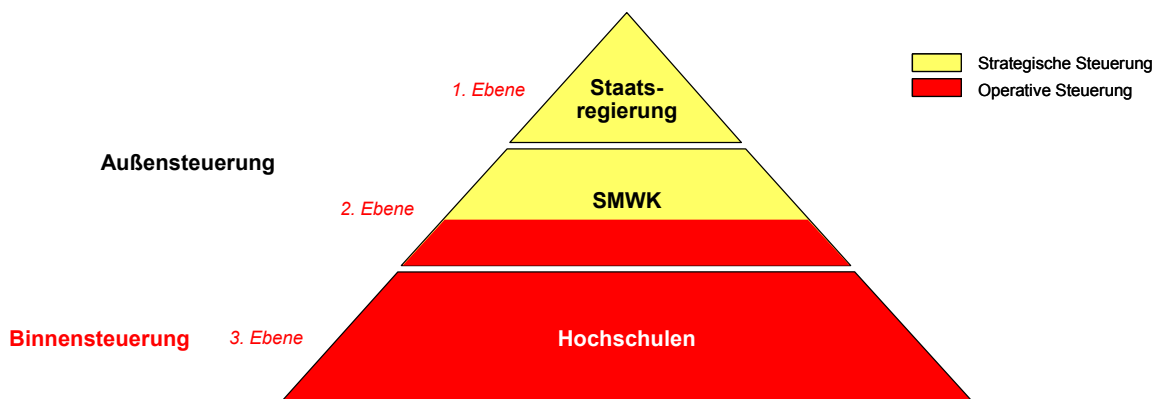
Im Einzelnen bedeutet das:

- Konzepte zur Zielerreichung erarbeiten
- Konzepte umsetzen

Definition: „Strategische Steuerung“ heißt, eine generelle Kontroll- oder Überwachungsverantwortung auszuüben.

Im Einzelnen bedeutet das:

- Ziele vorgeben
- Die Umsetzung der Ziele kontrollieren
- Konsequenz zwischen Außen- und Binnensteuerung unterscheiden



Abweichung: **Keine Unterscheidung in Operative und Strategische bzw. Außen- und Binnensteuerung**

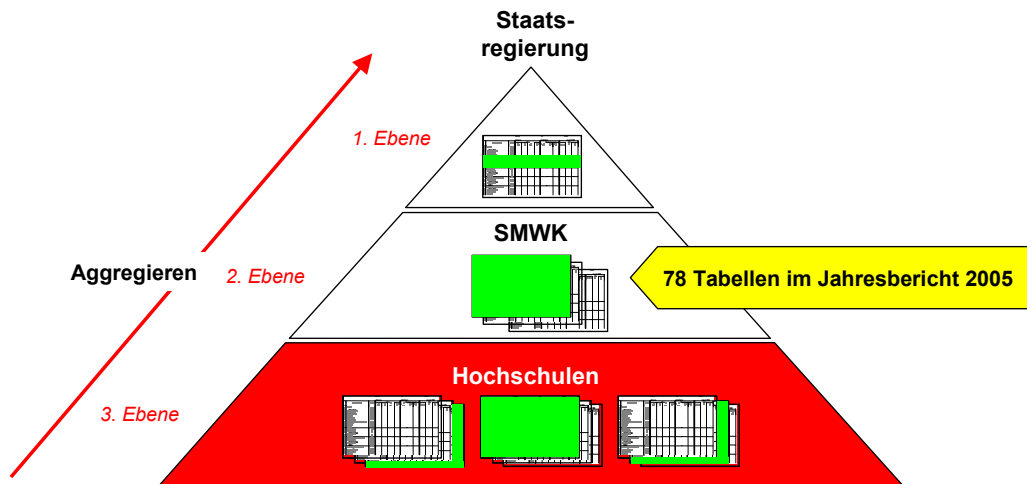
Folge: Keine systematische Steuerung

## 8. Regel: Nur aggregierte Daten an die übergeordneten Ebenen weiterleiten

1. Abweichung: **Zu viele Tabellen und zu viele Daten an SMWK**

2. Abweichung: **Keine unterjährigen Tabellen**

Folge: Keine Transparenz und Gefahr der reduzierten Selbststeuerung



## 12. Regel: Steuerungsdaten in neun landeseinheitliche Steuerungsdatenmodule gliedern

Definition: Ein „Steuerungsdatenmodul“ ist die Zusammenfassung gleicher Steuerungsdaten. Dabei handelt es sich um absolute und relative Daten aus folgenden neun Datenmodulen.

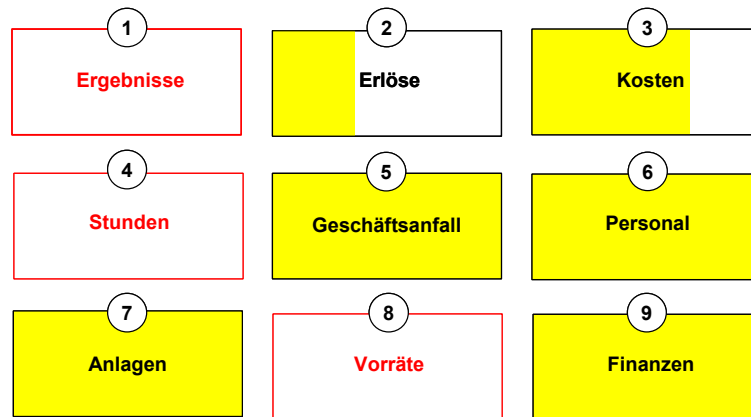
- |          |                 |
|----------|-----------------|
| 1. Modul | Ergebnisse      |
| 2. Modul | Erlöse          |
| 3. Modul | Kosten          |
| 4. Modul | Stunden         |
| 5. Modul | Geschäftsanfall |
| 6. Modul | Personal        |
| 7. Modul | Anlagen         |
| 8. Modul | Vorräte         |
| 9. Modul | Finanzen        |

Abweichung: **Kein vollständiges Steuerungsdatenkonzept**

Es fehlen vor allem:

- Ergebnisdaten
  - Auftragsergebnisse
  - Stellenergebnisse
  - Betriebsergebnisse
  - Gesamtergebnisse
  - Renditen
- Erlösdaten
  - Budgeterlöse
  - Interne Erlöse

- Kostendaten
  - Kostenstellenergebnisse
  - Projektkosten
- Stundendaten

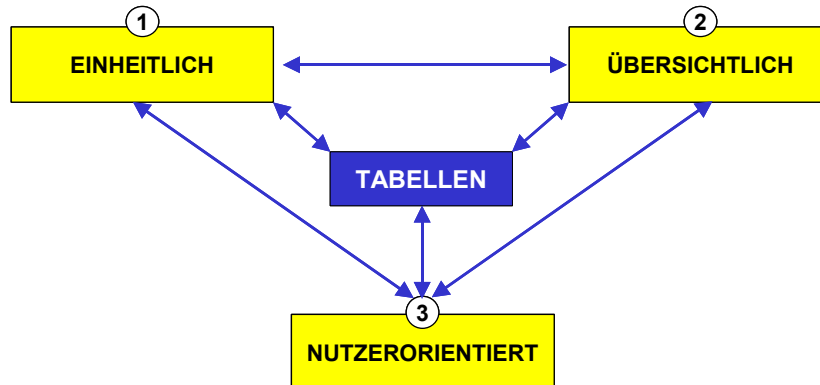


Folge: Keine Grundlage für systematische, ergebnisorientierte Selbststeuerung

- Kein Überblick über steuerungsrelevante Daten
- Keine ergebnisorientierte Selbststeuerung möglich

#### 14. Regel: Tabellen nach drei Kriterien gliedern

- (1) Einheitlich
- (2) Übersichtlich
- (3) Nutzerorientiert



„Einheitlich“ heißt:

- Die Tabellenstrukturen sind gleich
- Das Tabellenlayout ist gleich
- Es gibt keine Nebensysteme

„Übersichtlich“ bedeutet, die Tabellen müssen klar strukturiert sein und die Daten übersichtlich und einheitlich dargestellt werden.

„Nutzerorientiert“ heißt, die Zusammenstellung der Daten in den Tabellen muss sich an den Bedürfnissen der Nutzer orientieren.

**1. Abweichung: Keine einheitlichen Tabellen**

Das derzeitige Tabellensystem ist wenig standardisiert. Es fehlen:

- Einheitliche Kopfleisten
- Einheitliche Horizontalleisten
- Systematisch gegliederte Vertikalleisten

**2. Abweichung: Keine übersichtlichen Tabellen**

Die Tabellen sind schwer zu lesen und zu verstehen.

Folgen:

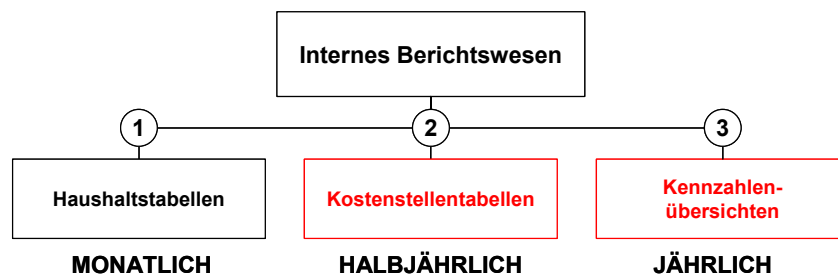
- Hohe Erstellerkosten
- Hohe Auswertungskosten
- Schlechte Kommunikation
- Geringe Nutzerfreundlichkeit

**18. Regel: Für die Operative Steuerung von Betrieben Monatstabellen verwenden**

Operative Steuerung bedeutet: Steuerung in den Professuren, Fakultäten und der TU

Abweichung: **Nur Halbjahres- und Jahrestabellen**

Die Ausnahme: Monatliche Haushaltstabellen



Folge: Keine Grundlage für eine betriebswirtschaftliche Steuerung, das heißt auf Planabweichungen und neue Entwicklungen rechtzeitig und erfolgreich reagieren zu können

**19. Regel: In den Monatstabellen landeseinheitlich vier Steuerungsblöcke verwenden**

1. Abweichung: **Da keine Monatstabellen, auch keine monatlichen Entwicklungen**
2. Abweichung: **Keine Plan-Vergleiche**
3. Abweichung: **Keine Vorjahresvergleiche**
4. Abweichung: **Keine Vorschau-Vergleiche**
5. Abweichung: **Keine Ist-Entwicklungen**

<b>1. Steuerungsblock Ist-Entwicklung</b>				<b>2. Steuerungsblock Plan-Vergleich</b>		<b>3. Steuerungsblock Vorjahresvergleich</b>			<b>4. Steuerungsblock Vorschau-Vergleich</b>	
<b>Ist-Berichtsjahr</b>				<b>Jahresplan</b>		<b>Ist-Vorjahr</b>			<b>Jahres-Vorschau</b>	
Januar	Februar	März	Kum. BJ	Plan	%	Kum. VJ	%	Gesamt	Vorschau	%

Folge: Keine Steuerungsgrundlage

### 21. Regel: Für die Strategische Steuerung Quartalstabellen erstellen

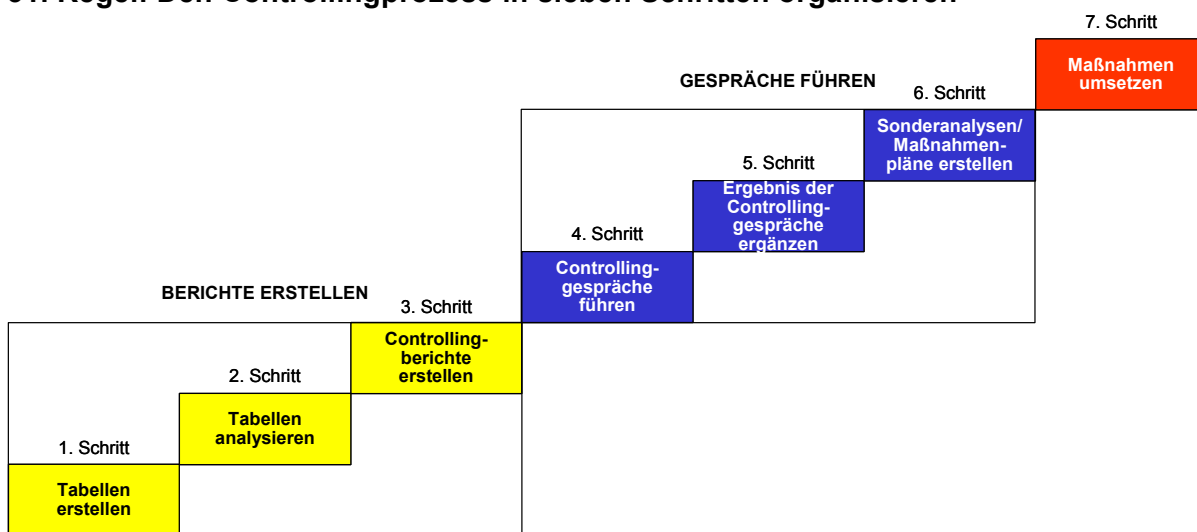
Strategische Steuerung bedeutet: Steuerung durch SMWK/ SMF

Abweichung: **Nur Jahrestabellen an SMWK/ SMF**

Folgen:

- Keine Grundlage für Strategische Steuerung, nur Statistik
- Auch in der Außensteuerung keine Reaktion auf Planabweichungen möglich

### 31. Regel: Den Controllingprozess in sieben Schritten organisieren

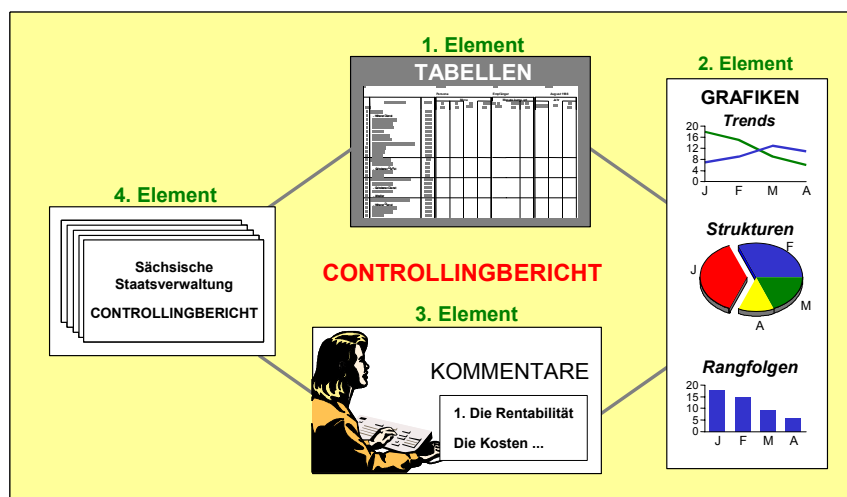


Abweichung: **Nur fallweise Controllinggespräche**

- Keine Gespräche zwischen Fakultätsleitung und den Professuren
- Kein Controllinggespräch zwischen SMWK und TU Dresden
- Kein Controllinggespräch zwischen SMWK und SMF

Folge: Kein systematisches Controlling

### 32. Regel: Einen vollständigen Bericht aus vier Elementen zusammenstellen



1. Abweichung: **Keine Grafiken**

2. Abweichung: **Keine Bewertungen**

3. Abweichung: **Zu lange Kommentare**

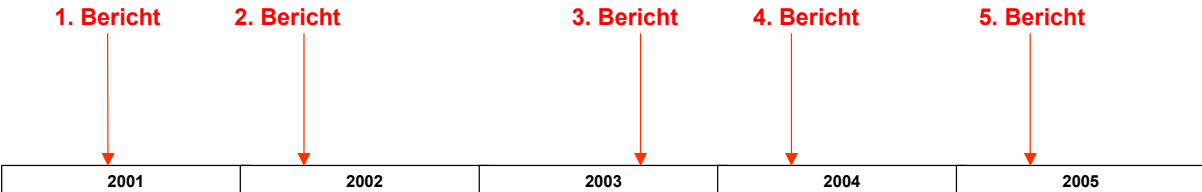
Folge: Keine aussagekräftige Stärken-Schwächen-Analyse und keine gute Grundlage für Controllinggespräche

### 36. Regel: Berichte zeitnah erstellen

Abweichung: **Keine zeitnahen Berichte**

- Vier Monate nach Ablaufen des Haushaltsjahres
- Neun Monate nach Ablaufen des jeweiligen Studienjahres

<i>Studienjahr</i>	<i>Erstellungsdatum</i>
(1) 1999/ 2000	06/ 2001
(2) 2000/ 2001	03/ 2002
(3) 2001/ 2002	10/ 2003
(4) 2002/ 2003	04/ 2004
(5) 2003/ 2004	04/ 2005

Folge: Keine Grundlage für Steuerung, nur Statistik

### 45. Regel: In jeder Einrichtung eine Organisationseinheit Controlling festlegen

Abweichung: **Kein dezentrales Controlling in den Fakultäten**

Folge: Keine dezentrale Steuerung

## 8. Die Planung/ Zielvereinbarung

Die „NSM-Planung/ Zielvereinbarung“ umfasst folgende 28 Regeln:

1. Regel Planung/ Zielvereinbarung und Haushaltsplanung scharnieren
2. Regel Planung inhaltlich in vier große Blöcke gliedern
3. Regel Planung zeitlich in Mittelfristige und Kurzfristige Planung gliedern
4. Regel Die Mittelfristige Planung revolvierend durchführen
5. Regel Bei der Planung auch qualitative Ziele berücksichtigen
6. Regel Betriebswirtschaftliche und Fachtechnische Zielvorgaben unterscheiden

7. Regel Einen vollständigen Planungsbericht aus vier Elementen zusammensetzen
8. Regel Die Kommentare einheitlich nach Zielen, Prämissen und Risiken strukturieren
9. Regel Den Planungsbericht nach Verantwortungsbereichen und/ oder Datenmodulen gliedern
10. Regel Die Planungstabellen formal wie die einheitlichen Controllingtabellen strukturieren
11. Regel Einheitlich nach Geschäftsjahren planen
12. Regel Jedes Geschäftsjahr einzeln planen
13. Regel Die Horizontalleiste der Planungstabellen in drei Planungsblöcke gliedern
14. Regel Nicht alles planen, was kontrolliert wird, aber alles kontrollieren, was geplant wird
15. Regel NSM-Planungsprozess mit dem Haushaltsplanungsprozess abstimmen
16. Regel Die Ziele schrittweise von oben vorgeben
17. Regel Die Budgetziele für die Ressorts im Haushaltsaufstellungsroundschreiben vorgeben
18. Regel Zwei Planungsrunden vorsehen
19. Regel Die Planungsberichte schrittweise von unten nach oben erarbeiten
20. Regel Die Planungsberichte so lange überarbeiten, bis die Ziellücke geschlossen ist
21. Regel Mit der NSM-Planung im Anschluss an die Sommerferien beginnen
22. Regel Die NSM-Grobplanung im 1. Entwurf bis Ende Dezember fertigstellen
23. Regel Die NSM-Feinplanung direkt im Anschluss an den Kabinettsbeschluss im Juli durchführen
24. Regel Zielvereinbarungen zwischen zwei Personen abschließen
25. Regel Zielvereinbarungen als Vertrag verstehen
26. Regel Zielvereinbarungen zwischen Leitern der Oberen/ Mittleren Landesbehörden und dem Ministerium abschließen
27. Regel Zielvereinbarungen zwischen Einrichtungsleitern und Leitern der Oberen/ Mittleren Landesbehörden abschließen
28. Regel Zielvereinbarungen für Produkte nur dann abschließen, wenn eine Person für das Produkt allein verantwortlich ist

Aus unserer Sicht sind für das Benchmarking folgende sieben Regeln maßgeblich:

1. Regel Planung/ Zielvereinbarung und Haushaltsplanung scharnieren
2. Regel Planung inhaltlich in vier große Blöcke gliedern
7. Regel Einen vollständigen Planungsbericht aus vier Elementen zusammensetzen
13. Regel Die Horizontalleiste der Planungstabellen in drei Planungsblöcke gliedern
16. Regel Die Ziele schrittweise von oben vorgeben
19. Regel Die Planungsberichte schrittweise von unten nach oben erarbeiten
24. Regel Zielvereinbarungen zwischen zwei Personen abschließen

## 1. Regel: Planung/ Zielvereinbarung und Haushaltsplanung scharnieren

Warum?

- Um Doppelarbeiten zu vermeiden
- Um eine fundierte Grundlage für die Haushaltsaufstellung zu schaffen

Definition: „Planung/ Zielvereinbarung“ bedeutet, Ziele zu definieren, zu vereinbaren und in Planungsberichten zu dokumentieren.

Abweichung: **Keine systematische und vollständige betriebswirtschaftliche Planung**

- Keine Erlösplanung
- Keine Kostenplanung
- Keine Ergebnisplanung

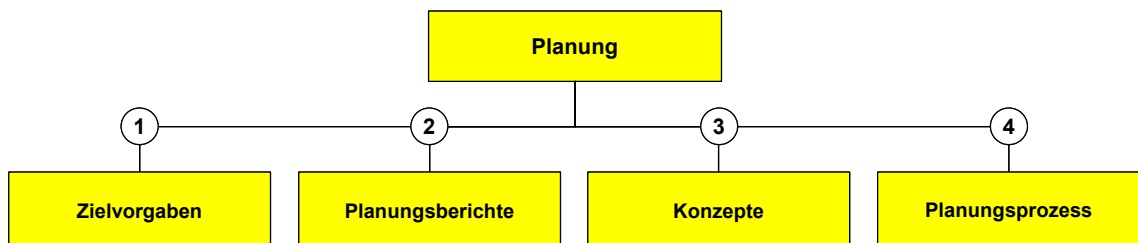
Folgen:

- Keine Planungssicherheit
- Keine Plan-/ Ist-Vergleiche

## 2. Regel: Planung inhaltlich in vier große Blöcke gliedern

Die vier Blöcke, die bei der Planung berücksichtigt werden müssen sind:

1. Block Zielvorgaben
2. Block Planungsberichte
3. Block Konzepte
4. Block Planungsprozess



Abweichung: **Kein systematisches Planungssystem**

Es gibt viele gute Planungsansätze:

- „Leitlinien“ für TU Dresden
- „Hochschulvereinbarung“ zwischen Staatsregierung und allen Hochschulen
- „Entwicklungspläne“ für einzelne Fakultäten und für TU Dresden gesamt
- „Strukturpläne“ für einzelne Fakultäten
- „Zielvereinbarungen“ für Fakultäten

Aber: Die Ansätze sind nicht ausreichend miteinander verbunden.

Folge: Keine belastbare Planung

## 7. Regel: Einen vollständigen Planungsbericht aus vier Elementen zusammensetzen

Ein Bericht muss den jeweiligen Nutzern die für sie wichtigen Daten in leicht lesbarer Form liefern. Dabei werden wie in den Controllingberichten vier Berichtselemente unterschieden:

1. Element Planungstabellen
2. Element Grafiken
3. Element Kommentare
4. Element Einheitliches Deckblatt

Warum?

- Weil sich die qualitativen Ziele nicht in Tabellenform darstellen lassen
- Weil die Planungsprämissen erklärt werden müssen
- Weil die Risiken beschrieben werden müssen

Abweichung: **Keine Planungsberichte**

Es gibt nur Ansätze von Planungstabellen mit den jährlichen Kennzahlenübersichten.

Folge: Keine dokumentierte und nachvollziehbare Planung

## 13. Regel: Die Horizontalleiste der Planungstabellen in drei Planungsblöcke gliedern

Die drei Planungsblöcke sind:

1. Planungsblock Ist-Entwicklung
2. Planungsblock Vorschau
3. Planungsblock Plan

<b>Ist</b>		<b>Vorschau</b>	<b>Plan</b>					
2002	2003	2004	2005	Absolut zum VJ	% zum VJ	2006	Absolut zum Plan	%
<b>1. Block</b>		<b>2. Block</b>	<b>3. Block</b>					

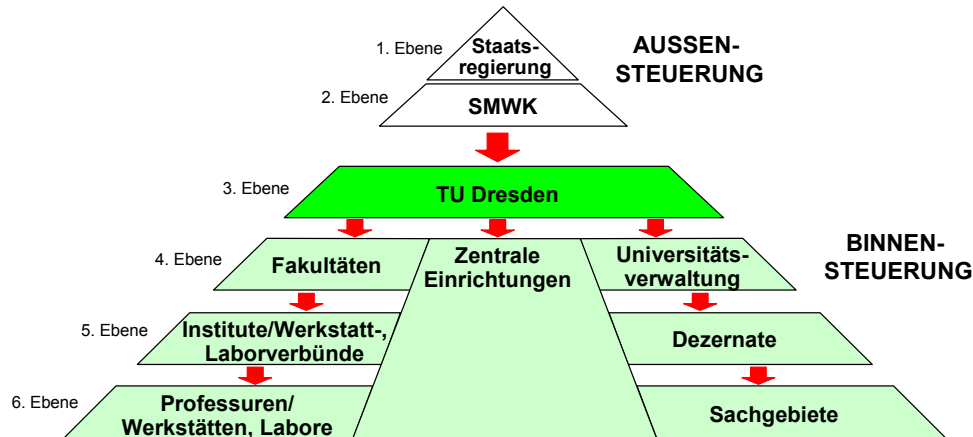
1. Abweichung: **Kein „Vorschaublock“**

2. Abweichung: **Kein „Planungsblock“**

Folge: Keine systematischen Planungstabellen

## 16. Regel: Die Ziele schrittweise von oben vorgeben

Bevor eine Planung erfolgt, müssen die Ziele zunächst bekannt sein. Die Planung muss danach angepasst werden.



### Abweichung: Kein systematischer Zielprozess

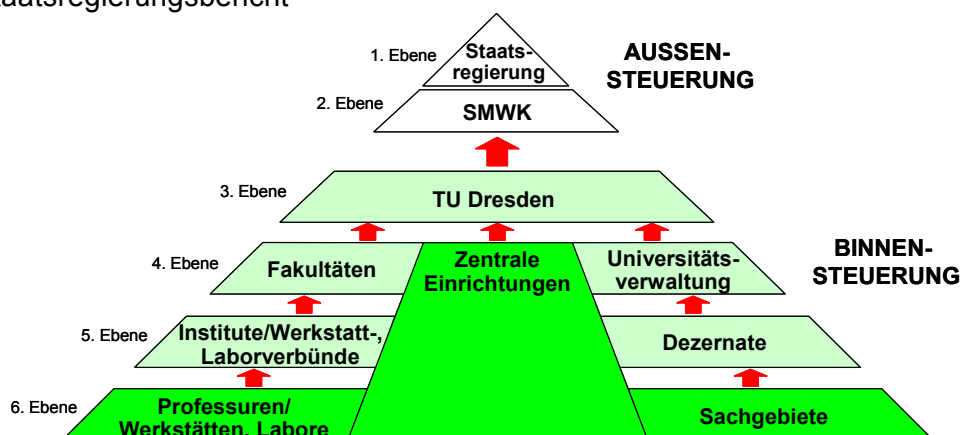
- SMWK-Ziele für TU erstmal mit Entwicklungsvereinbarung
- Wenig konkrete TU-Ziele für Fakultäten, Zentrale Einrichtungen und Universitätsverwaltung

Folge: Keine klare „Marschroute“ für die Planung

## 19. Regel: Die Planungsberichte schrittweise von unten nach oben erarbeiten

Das bedeutet, die Berichte in folgender Reihenfolge erarbeiten:

1. Professuren/ Werkstätten/ Dekanate/ Institutsleitungen/ Sachgebiete
2. Institute/ Werkstatt- und Laborverbände/ Dezernate
3. Fakultäten/ Zentralen Einrichtungen/ Verwaltung
4. TU Dresden
5. Ressortberichte
6. Staatsregierungsbericht



### Abweichung: Da keine Planungsberichte, auch kein systematischer Planungsprozess

Folge: Keine belastbare Planung

## 24. Regel: Zielvereinbarungen zwischen zwei Personen abschließen

Warum?

- Damit klar ist, wer für die Ziele verantwortlich ist
- Damit klar ist, gegenüber wem Abweichungen von den Zielen zu vertreten sind

Keine Abweichung: Zielvereinbarungen der Universitätsleitung mit fast allen Dekanen

Ausnahme: Keine Zielvereinbarungen mit Juristischer Fakultät

Abweichung: **Keine Zielvereinbarungen mit Professoren**

## 9. Die Budgetierung

Die „NSM-Budgetierung“ umfasst folgende 48 Regeln:

1. Regel Das neue Haushaltssystem und NSM miteinander scharnieren
2. Regel Die Einstiegsstufe erst bei stabilen IST-Daten einführen
3. Regel Die Ausbaustufe erst bei stabilen IST-Daten und NSM-PLAN-Daten einführen
4. Regel Vor Einführung des neuen Haushaltssystems Ressortvereinbarungen abschließen
5. Regel Die Struktur des Gesamtplans beibehalten
6. Regel Die Struktur der Einzelpläne beibehalten
7. Regel Jeder Einrichtung ein eigenes Budget zuweisen
8. Regel Die HGr 0 „Einnahmen aus Steuern und steuerähnlichen Abgaben“ nicht in das Budget mit aufnehmen
9. Regel Zweckgebundene Einnahmen spezifisch behandeln
10. Regel „Laufende Zuschüsse und Zuwendungen“ (HGr 6) nicht in das Budget aufnehmen
11. Regel Bauinvestitionen nur in das Budget aufnehmen, wenn sie in der Verantwortung der Einrichtung liegen
12. Regel „Besondere Finanzierungsausgaben“ (HGr 9) mit Ausnahmen der OGr 97 nicht in das Budget aufnehmen
13. Regel Investive Zuwendungen und Zuschüsse (Ogr 83 – 89) nicht in das Budget aufnehmen
14. Regel Den Prozess der Haushaltsplanung nicht verändern
15. Regel Den Prozess von Haushaltsplanung und NSM-Planung verzahnen
16. Regel Auch Staatsbetriebe durchlaufen den Planungsprozess
17. Regel Dem Haushaltsplan die NSM-Planungstabellen anfügen
18. Regel Zwischen dem Budget im kameralen Haushalt und der NSM-Planung eine Überleitung durchführen
19. Regel Den Voranschlag auf Basis der NSM-Grobplanung erstellen

20. Regel Die NSM-Feinplanung auf Basis des Kabinettsbeschlusses zum Haushaltsplanentwurf erstellen
21. Regel Keine Titel für kamerale Produktbudgets vorsehen
22. Regel Für Budgetprodukte Budgeterlöse festlegen
23. Regel Die Budgeterlöse in der Kostenrechnung monatlich buchen
24. Regel Die allgemeinen haushaltsrechtlichen Vorgaben zum Haushaltsvollzug beibehalten
25. Regel Jeden Beleg nur einmal buchen
26. Regel Für Minderausgaben und Mehreinnahmen ein Prämiensystem einführen
27. Regel Nur bei Zielerreichung Prämien vergeben
28. Regel Nur bei Einhaltung der NSM-Planung Prämien vergeben
29. Regel Nur bei managementbedingten Minderausgaben oder Mehreinnahmen Prämien vergeben
30. Regel Bei voller Zielerreichung werden 50 % der Minderausgaben und Mehreinnahmen als Prämie vergeben
31. Regel Bei Erreichen der prioritären Ziele 30 % der Minderausgaben und Mehreinnahmen als Prämie vergeben
32. Regel Die Prämien in Form eines modifizierten Resteverfahrens erteilen
33. Regel Die Verfügbarkeit für vier Jahre erteilen
34. Regel Mehrausgaben und Mindereinnahmen als Vorgriff auf das Budget des nächsten Haushaltsjahres behandeln
35. Regel Konsumtive Ausgaben auch für Investitionen verwenden
36. Regel Die Titel der Hauptgruppe 4 „Personalausgaben“ sind gegenseitig deckungsfähig
37. Regel Bei Staatsbetrieben sind die zwei Zuweisungstitel einseitig deckungsfähig
38. Regel Konsumtive Ausgaben sind gegenseitig deckungsfähig
39. Regel Investive Ausgaben sind gegenseitig deckungsfähig
40. Regel Keine generelle gegenseitige Deckungsfähigkeit von konsumtiven und investiven Ausgaben
41. Regel Die Ausbaustufe setzt keine Staatsbetriebsgründung voraus
42. Regel Nur bei Staatsbetrieben ein eigenes Bankkonto führen
43. Regel In der Ausbaustufe erhalten alle Einrichtungen ein Nettobudget
44. Regel Nur noch zwei Ausgabebetitel für das Nettobudget ausweisen
45. Regel Das Nettobudget outputorientiert planen
46. Regel Den Planungsbericht in Haushaltsplan aufnehmen
47. Regel Auch in der Ausbaustufe Prämien gewähren
48. Regel Keine Deckungsfähigkeiten mehr verwenden

Aus unserer Sicht sind für das Benchmarking folgende neun Regeln maßgeblich:

1. Regel Das neue Haushaltssystem und NSM miteinander scharnieren
2. Regel Die Einstiegsstufe erst bei stabilen IST-Daten einführen
3. Regel Die Ausbaustufe erst bei stabilen IST-Daten und NSM-PLAN-Daten einführen
17. Regel Dem Haushaltsplan die NSM-Planungstabellen anfügen
22. Regel Für Budgetprodukte Budgeterlöse festlegen
23. Regel Die Budgeterlöse in der Kostenrechnung monatlich buchen
27. Regel Nur bei Zielerreichung Prämien vergeben
30. Regel Bei voller Zielerreichung werden 50 % der Minderausgaben und Mehreinnahmen als Prämie vergeben
40. Regel Keine generelle gegenseitige Deckungsfähigkeit von konsumtiven und investiven Ausgaben

**1. Regel: Das neue Haushaltssystem und NSM miteinander scharnieren**

Das Haushaltssystem wird in folgenden Bereichen modifiziert und durch outputorientiertes NSM ergänzt:

- Der Umfang des Haushalts wird reduziert
- Der Haushalt bleibt inputorientiert
- Die Erlös-/ Kostenorientierung wird durch das NSM ergänzt
- Der Haushalt bleibt grundsätzlich jahresorientiert
- Der Haushalt bleibt kontrollorientiert, die Steuerung wird mit dem NSM ergänzt

**Abweichung: Haushaltssystem und NSM-Ansätze als zwei getrennte Systeme**

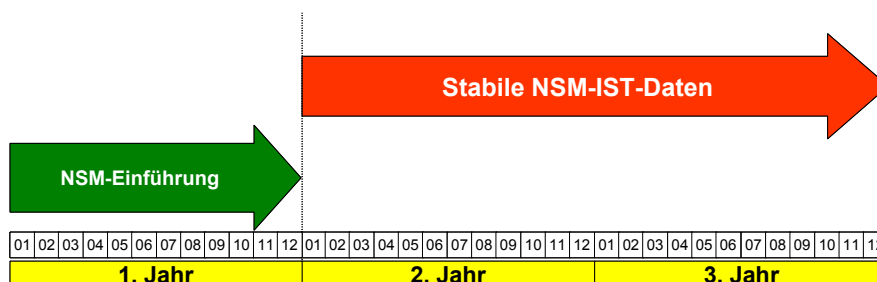
Folgen:

- Doppelarbeiten
- Kein Gesamtsystem der Steuerung

**2. Regel: Die Einstiegsstufe erst bei stabilen IST-Daten einführen**

Der Grund dafür ist, dass man erst das „IST“ kennen muss, bevor man das „SOLL“ festlegen kann.

Erfahrungsgemäß liegen frühestens nach einem Jahr Daten vor, deren Stabilität einen kameralen Haushalt mit reduziertem Umfang erlaubt.



Abweichung: **Einstiegsstufe ohne stabile IST-Daten eingeführt**

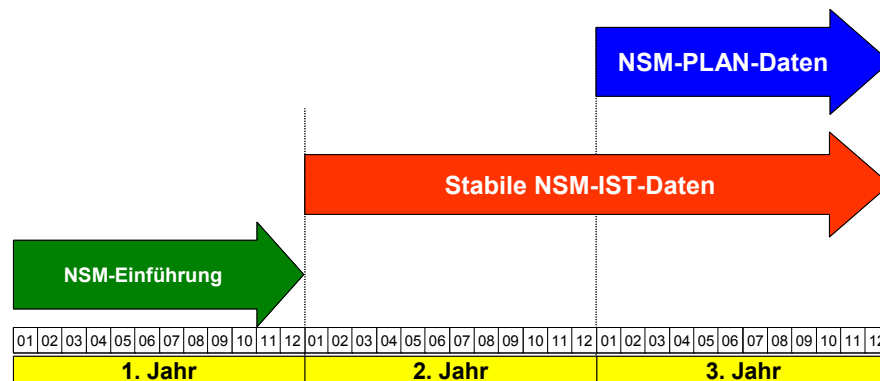
Zu Beginn des Modellversuchs wurde bereits eine weitreichende Budgetierung eingeführt, ohne dass die vorgesehenen betriebswirtschaftlichen Systeme vollständig konzipiert und umgesetzt waren.

Folge: Stark eingeschränkte Haushaltssteuerung ohne betriebswirtschaftliche Steuerung

**3. Regel: Die Ausbaustufe erst bei stabilen IST-Daten und NSM-PLAN-Daten einführen**

Warum? Die Plandaten müssen mit den tatsächlich entstandenen IST-Daten verglichen werden, um eine Aussage über die Qualität der Planung zu erhalten.

Erst wenn das NSM belastbare betriebswirtschaftliche Ist- und Plandaten liefert, kann der Haushalt weiter vereinfacht und dezentralisiert werden.



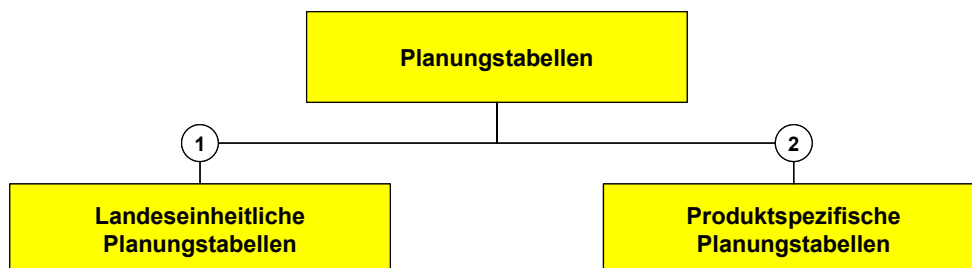
Keine Abweichung: Ausbaustufe noch nicht vollständig eingeführt

**17. Regel: Dem Haushaltsplan die NSM-Planungstabellen anfügen**

Die NSM-Planungstabellen stellen dar, für welche Leistungen eine Einrichtung ihr Budget erhält.

Um dies auch im Haushaltsplan sichtbar zu machen, werden die Planungstabellen in die Erläuterungen des Haushaltsplans aufgenommen oder als Anlage zum jeweiligen Kapitel beigefügt. Sie dienen damit der Sicherung des parlamentarischen Budgetrechts bei der Budgetierung.

Es gibt zwei wichtige Planungstabellen:



Abweichung: **Keine betriebswirtschaftlichen Planungstabellen**

Folge: Keine Grundlage für ergebnisorientierte Außensteuerung

## 22. Regel: Für Budgetprodukte Budgeterlöse festlegen

Die Höhe der Budgeterlöse ist durch die Planung der Produktkosten in der NSM-Planung enthalten.

Dieser Wert kann in der Kostenrechnung auf die Budgetprodukte gebucht werden.

Das Produktergebnis für Budgetprodukte errechnet sich wie folgt:

$$\begin{array}{r} \text{Budgeterlöse} \\ ./ \text{ Produktkosten} \\ = \text{ Produktergebnis} \end{array}$$

Abweichung: **Keine Budgetprodukte und keine Budgeterlöse**

Folge: Kein ergebnisorientierter Nachweis, wofür Budget benötigt wird

## 23. Regel: Die Budgeterlöse in der Kostenrechnung monatlich buchen

Damit auch monatliche Auswertungen möglich sind, sind die Budgeterlöse in der Kostenrechnung monatlich zu buchen.

Dafür sollten die für das Jahr geplanten Budgeterlöse durch zwölf geteilt werden. Wird monatlich geplant, werden die geplanten Monatserlöse gebucht.

Abweichung: **Da keine Budgeterlöse, auch keine monatlichen Buchungen in der Kostenrechnung**

Folge: Keine Monatstabellen mit Erlösen und Ergebnissen

## 27. Regel: Nur bei Zielerreichung Prämien vergeben

Grundlage der Überprüfung sind die in der Zielvereinbarung festgelegten:

- Quantitativen Ziele
- Qualitativen Ziele

Eine Leistung, die unter der Zielvereinbarung liegt, darf nicht mit Prämien belohnt werden.

Nur, wenn die Ziele erreicht wurden und trotzdem Mehreinnahmen und/ oder Minderausgaben entstanden sind, werden diese übertragen.

Abweichung: **Übertragung von Mehreinnahmen/ Minderausgaben unabhängig von Zielerreichungen**

Aufgrund der gesetzlichen Regelungen im Rahmen des Modellversuchs wird der TU Dresden die überjährige Verfügbarkeit anfallender Haushaltsreste zugesichert. Die Mittel können ohne Einwilligung des SMF in Anspruch genommen werden.

Folge: Fehlende Sanktionsmechanismen

**30. Regel: Bei voller Zielerreichung 50 % der Minderausgaben und Mehreinnahmen als Prämie vergeben**

Es werden nur 50 % der Minderausgaben und Mehreinnahmen als Prämie vergeben, weil auch Verluste ausgeglichen werden müssen.



Abweichung: **Nutzung der Minderausgaben und Mehreinnahmen zu 100 %**

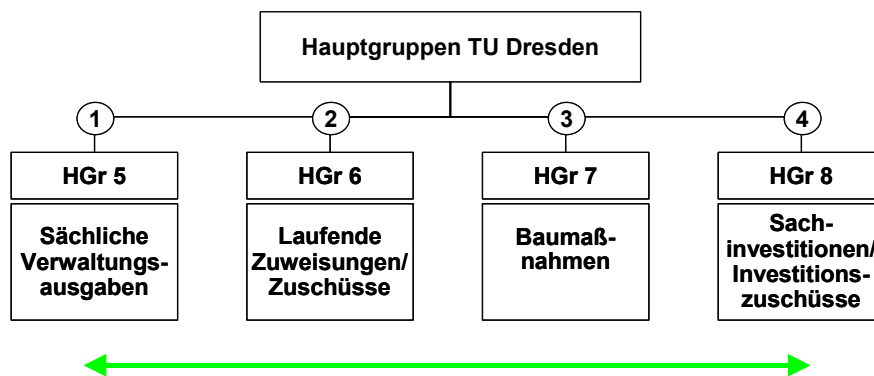
Die gesetzlichen Regelungen des Modellversuchs ermöglichen den Verbleib sämtlicher Mehreinnahmen an der TU Dresden. Sie fließen den Ausgaben zu.

Folge: Fehlende Wirtschaftlichkeitseffekte für Staatsregierung

**40. Regel: Keine generelle gegenseitige Deckungsfähigkeit von konsumtiven und investiven Ausgaben**

Dadurch wird verhindert, dass für Investitionen vorgesehene Mittel zur Deckung von laufenden Ausgaben herangezogen werden können.

Abweichung: **Gegenseitige Deckungsfähigkeit HGr. 5 bis 8**



Folge: Keine Steuerung der Investitionsquote über den Haushalt

## V. HSH-Benchmarkinganalyse

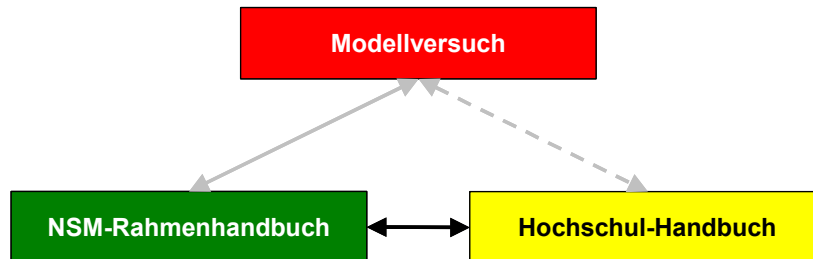
### 1. Das Vorgehen

Laut Projektplan vom 08.06.2005 ging es im Teilprojekt 3 „NSM-Benchmarkinganalyse“ darum, Abweichungen zu ermitteln zwischen:

- Modellversuch
- NSM-Rahmenhandbuch
- Hochschul-Handbuch

Wir haben zwei Einzelvergleiche erstellt:

- NSM-Rahmenhandbuch und Modellversuch  
NSM-Benchmarkinganalyse
- Hochschul-Handbuch und NSM-Rahmenhandbuch  
HSH-Benchmarkinganalyse



Das vorliegende Dokument „HSH-Benchmarkinganalyse“ enthält die Abweichungen zwischen „Hochschul-Handbuch“ und „NSM-Rahmenhandbuch“.

Ausgangspunkt der Analyse waren die wichtigsten Regeln – nicht alle Regeln und nicht die Grundsätze. Dabei haben wir nicht die NSM-Regeln in den Vordergrund gestellt, sondern die Hochschul-Regeln.

Konkret sind wir dabei folgendermaßen vorgegangen:

- Zuerst haben wir die Hochschul-Regel (HS-Regel) benannt und kurz beschrieben.  
Um die Vergleichbarkeit mit dem NSM-Rahmenhandbuch zu ermöglichen, haben wir die Nummerierung der NSM-Regeln übernommen. Zusätzliche spezifische Hochschul-Regeln haben wir den NSM-Regeln zugeordnet und mit „A“, „B“ oder „C“ kenntlich gemacht.
- Anschließend haben wir die Abweichungen beschrieben.

Auch hier haben wir konsequent zwischen den acht NSM-Fachkonzepten unterschieden:

- (1) Produktbildung
- (2) Stundenrechnung
- (3) Leistungsrechnung
- (4) Kostenrechnung
- (5) Buchhaltung
- (6) Controlling
- (7) Planung/ Zielvereinbarung
- (8) Budgetierung

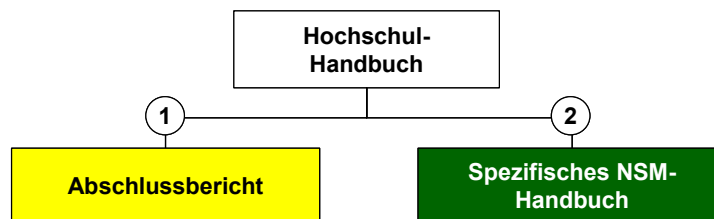
Der Analyse der Fachkonzepte vorangestellt, haben wir eine Kurzanalyse der generellen Struktur des Hochschul-Handbuchs. Der entscheidende Bewertungsmaßstab waren dabei die im NSM-Umsetzungskonzept festgelegten Regeln.

## 2. Die Struktur des Hochschul-Handbuchs

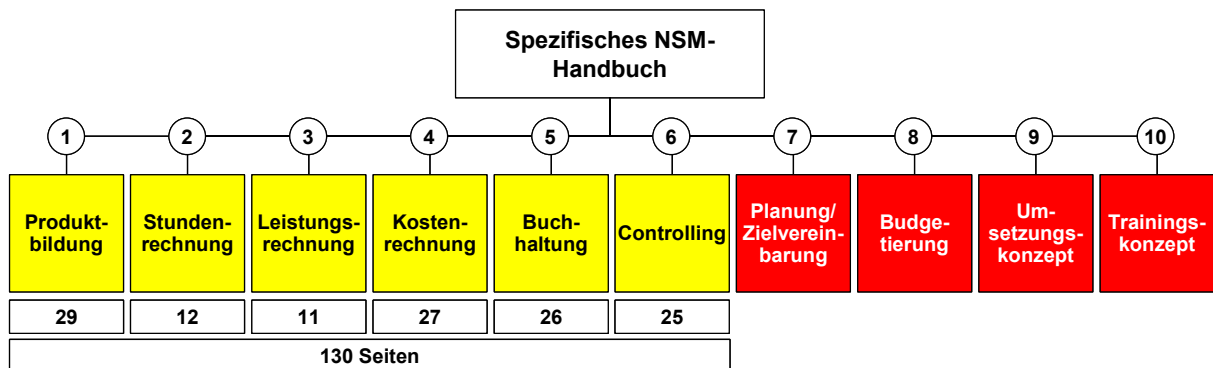
### 4. NSM-Regel: Für alle Einrichtungen eines Fachbereichs ein gemeinsames spezifisches NSM-Handbuch erstellen

#### 1. Abweichung: Nicht ein sondern zwei Dokumente

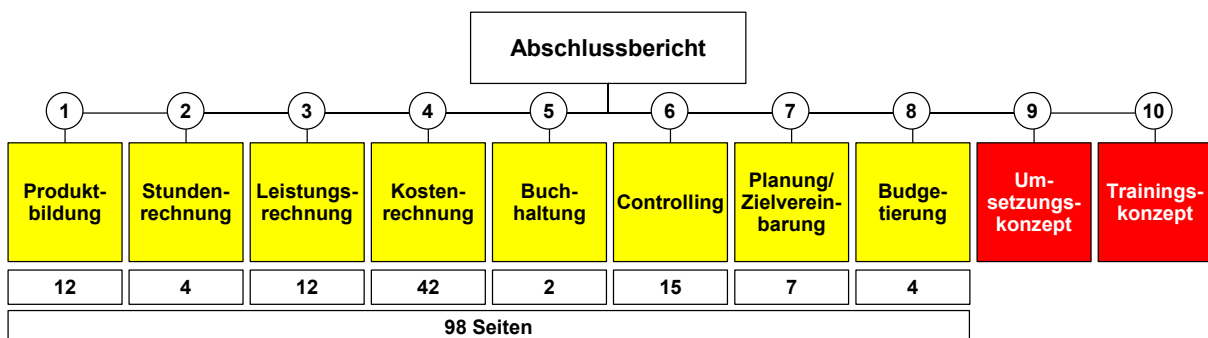
- (1) Abschlussbericht der AG „Neues Steuerungsmodell“
- (2) Spezifisches NSM-Handbuch



#### 2. Abweichung: Beim „Spezifischen NSM-Handbuch“ fehlen vier von zehn Fachkonzepte des NSM-Rahmenhandbuchs



#### 3. Abweichung: Beim Abschlussbericht fehlen zwei der zehn Fachkonzepte des NSM-Rahmenhandbuchs



#### 4. Abweichung: **Es gibt kein umsetzungsfähiges spezifisches NSM-Handbuch**

Das so genannte „Spezifische NSM-Handbuch“ ist im Wesentlichen eine tabellarische Darstellung der Regeln und Grundsätze des NSM-Rahmenhandbuches mit den Kommentierungen:

- Ja                    Regel soll eingehalten werden
- Nein                  Regel soll nicht eingehalten werden
- Begründung        Warum Regel nicht eingehalten werden soll

Der „Abschlussbericht“ enthält in einem Fließtext Definitionen, Erklärungen, Begründungen zu Regel- und Grundsatzabweichungen sowie Tabellen und Beispiele.

In beiden Fällen stehen die Begründungen der Abweichungen vom NSM-Rahmenhandbuch im Vordergrund, aber nicht die erforderlichen hochschulspezifischen Regelungen.

#### 5. NSM-Regel: **Sonderregelungen innerhalb eines Fachbereichs ausschließen**

Abweichung: **Sondereregelungen bei allen Fachkonzepten vorgesehen**

- Produktbildung
- Stundenrechnung
- Leistungsrechnung
- Kostenrechnung
- Buchhaltung
- Controlling

### 3. Die Produktbildung

Die acht maßgeblichen Regeln:

1. NSM-Regel: Drei Leistungsarten unterscheiden
2. NSM-Regel: Zwischen „Externen Kunden“ und „Internen Kunden“ unterscheiden
3. NSM-Regel: Produkte eindeutig bilden
4. NSM-Regel: Produkte steuerungsrelevant bilden
9. NSM-Regel: Preisprodukte, Gebührenprodukte und Budgetprodukte unterscheiden
17. NSM-Regel: Interne Tätigkeiten eindeutig und steuerungsrelevant bilden
24. NSM-Regel: Projekte eindeutig und steuerungsrelevant bilden
31. NSM-Regel: Alle Leistungen in einem Leistungskatalog aufnehmen

#### 1. HS-Regel: **Drei Leistungsarten unterscheiden**

Auf der Ebene Staat-Hochschulen sollen „hauptsächlich die Produkte Bedeutung“ haben.

Die „anderen Leistungsarten“ sollen verwendet werden:

- „für die interne Steuerung“
- „bei Bedarf“

Abweichung: **Regel wird faktisch in einen Grundsatz umgewandelt**

**2. HS-Regel: Zwischen „Externen Kunden“ und „Internen Kunden“ unterscheiden**

Abweichung: „Externe Kunden“ und „Interne Kunden“ nicht definiert

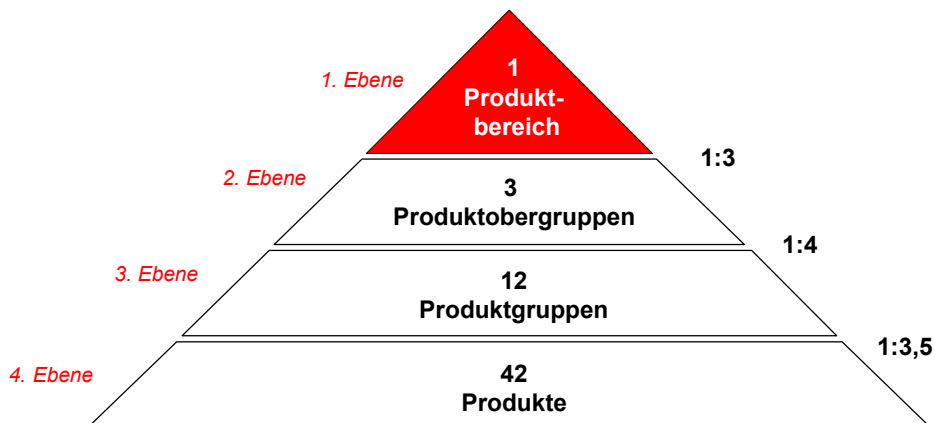
**3. HS-Regel: Produkte eindeutig bilden**

Die Produkte sollen in vier Ebenen gegliedert werden:

- 1. Ebene Produktbereich
- 2. Ebene Produktobergruppen
- 3. Ebene Produktgruppen
- 4. Ebene Produkte

1. Abweichung: **Eine unnötige Ebene „Produktbereich“**

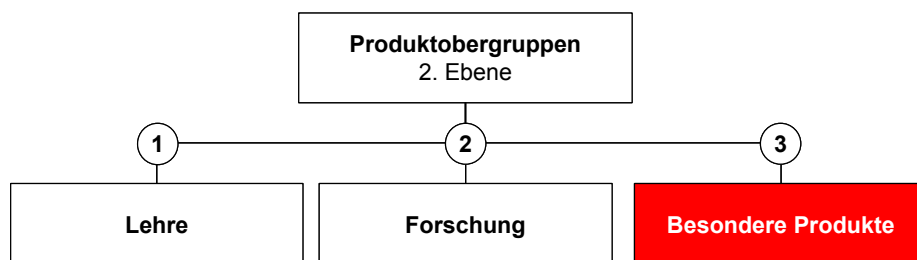
Da es nur einen Produktbereich gibt, ist diese Ebene unnötig.



Auf der 2. Ebene sollen drei „Produktobergruppen“ unterschieden werden:

- (1) Lehre
- (2) Forschung
- (3) Besondere Produkte

2. Abweichung: **„Besondere Produkte“ ist kein eindeutiger Produktbegriff**



Als Beispiele für „Besondere Produkte“ werden genannt:

- Bibliothek
- Hochschulsport
- Bergwerk

3. Abweichung: **Bibliothek und Bergwerk sind keine Produkte, sondern Organisationseinheiten, die Produkte anbieten**

„Lehre und Forschung sind [...] per Definition der Einheit von Forschung und Lehre sehr stark miteinander verflochten und nicht eindeutig trennbar“ sein. Eine „Aufteilung für Bericht und Planungen im Rahmen des Controlling“ soll jedoch vertretbar sein wegen:

- „der Bedeutung beider Aufgabenkomplexe“
- „teilweise getrennter Planungs- und Entscheidungsprozesse“
- „getrennt darstellbarer Leistungsindikatoren“

„Budgetzuweisungen“ sollen somit auch „teilweise getrennt nach Leistungskriterien in Lehre und Forschung berechnet werden“ können.

3. Abweichung: **Lehre und Forschung nicht klar definiert**

„Die Produkte sollen für den „externen Informationsbedarf landeseinheitlich definiert“ werden. Die Hochschulen sollen jedoch „zur Bedienung des internen Informationsbedarfs frei sein, diese extern vorgegebenen Produkte intern weiter zu untergliedern und unterhalb der Produkte Abrechnungsobjekte einrichten“ zu können. Diese internen Untergliederungen sollen „nicht als Produkte, sondern als Kundenaufträge“ definiert werden.

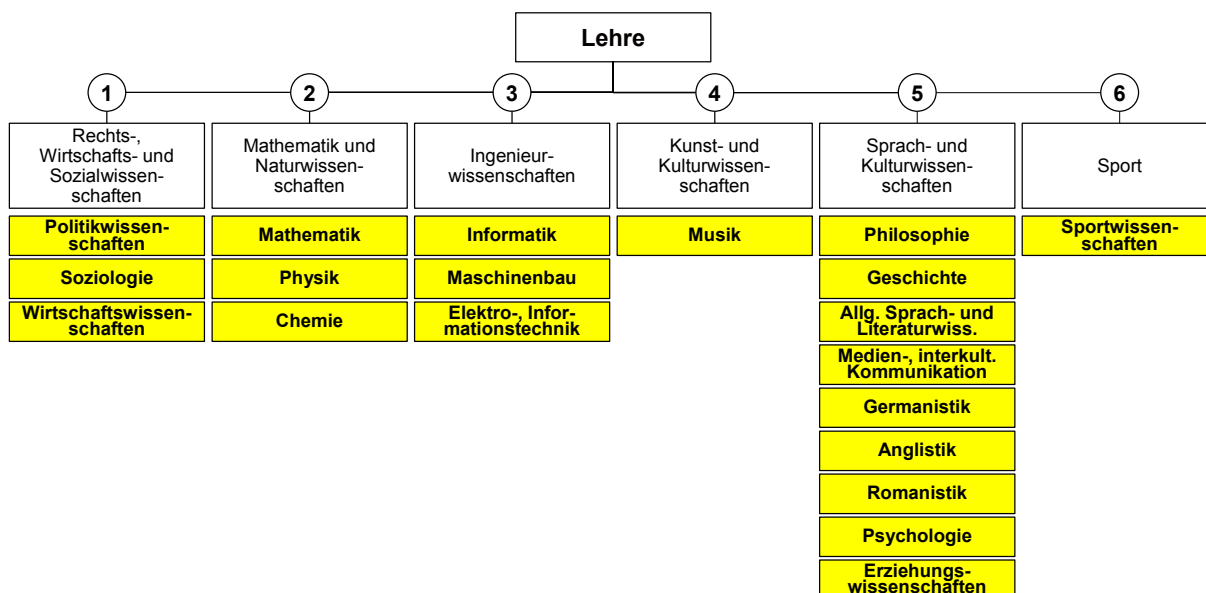
Vorteil soll sein, dass „unabhängig von der verschiedenen Tiefe der Untergliederung in den jeweiligen Hochschulen die Produkte landeseinheitlich definiert sind“ und somit“ begriffliche Missverständnisse“ ausgeschlossen werden können.

4. Abweichung: **Kundenaufträge faktisch als 5. Produktebene definiert**

**4. HS-Regel: Produkte steuerungsrelevant bilden**

Als Produkte sollen sowohl in der Lehre als auch in der Forschung sogenannte „Fächer“ definiert werden, „die in den jeweiligen Hochschulen organisatorisch den Lehreinheiten entsprechen“.

Produkte sollten dabei „so strukturiert sein, dass eventuell künftige Produktbudgets Verantwortungsträger [...] für die notwendigen Prozesse zur Erstellung der Produkte eindeutig zugeordnet und somit diese Budgets gesteuert sowie Kosten eindeutig gegenübergestellt werden können.“



Abweichung: **Produkte nicht als Leistungen, sondern als Organisationseinheiten definiert**

**9. HS-Regel: Preisprodukte, Gebührenprodukte und Budgetprodukte unterscheiden**

Dabei sollen jedoch alle Produkte der Hochschulen als „Budgetprodukte definiert“ werden.

Es sollen „keine Preis- oder Gebührenprodukte an Hochschulen gebildet“ werden. Auch Drittmittel sollen „als Budgeterlöse interpretiert“ werden, da sie überwiegend „zweckgebundene Budgets für Forschungsleistungen“ darstellen.

1. Abweichung: **Keine Preisprodukte definiert**

2. Abweichung: **Keine Gebührenprodukte definiert**

3. Abweichung: **Keine Budgetprodukte definiert**

**17. HS-Regel: Interne Tätigkeiten eindeutig und steuerungsrelevant bilden**

Interne Tätigkeiten sind „Leistungen, die keine Produkte sind.“ Mit diesem Konstrukt sollen „insbesondere Gemeinkostenbereiche gesteuert werden, die nicht direkt für Produkte arbeiten.“

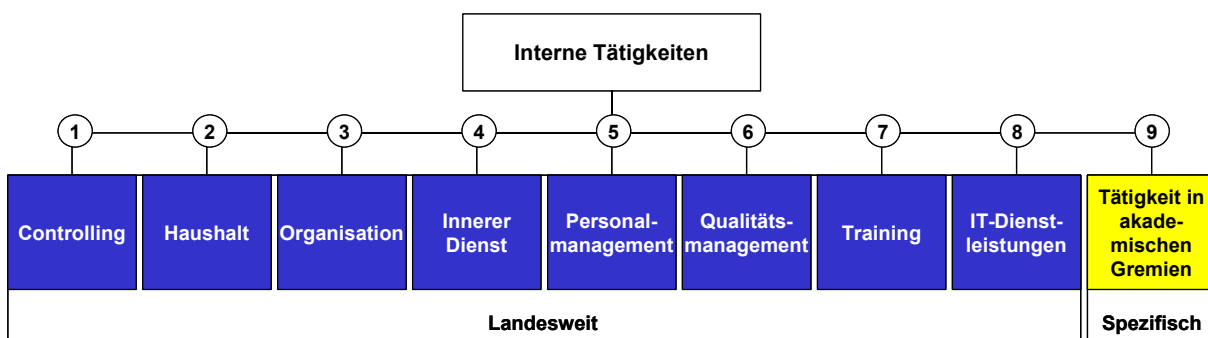
Dabei sollen „landesweite und spezifische Interne Tätigkeiten“ unterschieden werden.

„Die meisten landesweiten Internen Tätigkeiten sind so strukturiert, dass in den Hochschulen entsprechende Organisationseinheiten, d.h. die Kostenstellen oder Kostenstellengruppen

pen der Verwaltung [...] den gleichen Erfassungszweck erfüllen können. Die zusätzliche Einrichtung von Innenaufträgen für solche Internen Tätigkeiten ist somit [...] nicht erforderlich.

Falls für bestimmte Interne Tätigkeiten (eventuell auch temporär) Informationsbedarf zur Abbildung von Kosten oder Leistungsgrößen außerhalb der Kostenstellenstruktur besteht, können hierfür entsprechende Objekte eingerichtet werden. Wichtig ist dann aber, dass die Kosten dieser Objekte auf die bestehenden Produkte abgerechnet werden müssen.“

Als „spezifische Interne Tätigkeit“ ist die Tätigkeit in akademischen Gremien, Leitungs- und sonstigen akademischen Funktionen vorgesehen.



Abweichung: **Interne Tätigkeiten nicht als Leistungen, sondern als Organisationseinheiten definiert**

#### 24. HS-Regel: Projekte eindeutig und steuerungsrelevant bilden

Projekte „haben jedoch eine eher geringe Bedeutung, so dass gesonderte Regelungen im Hochschulbereich zurzeit nicht getroffen werden müssen.“

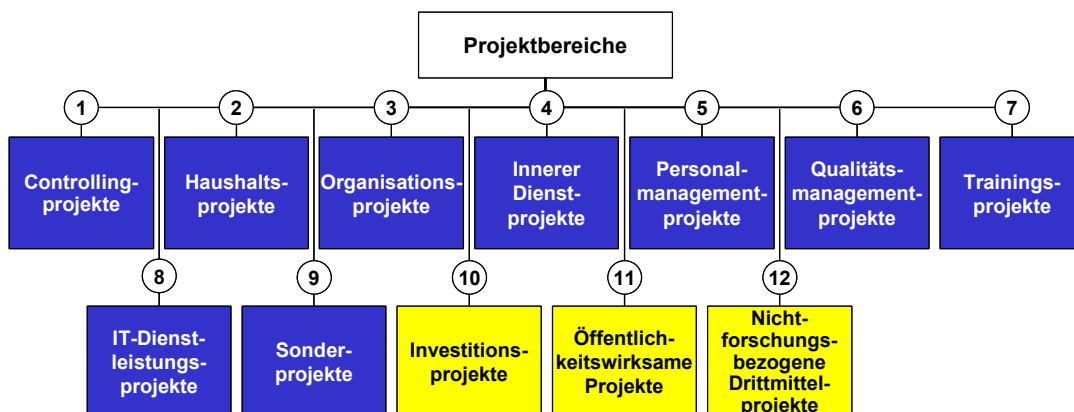
Alle „forschungsbezogenen Drittmittelprojekte“ werden dabei „als Kundenaufträge unter dem Produkt Forschung abgebildet“. Für Projekte, die keine Forschungsprojekte sind, ist „eine separate Abbildung nur auf den Projekten sinnvoll.“

Dabei sollen „Landesweite“ und „Spezifische Projektbereiche“ unterschieden werden.

„Die vorgegebene Gliederung der Landesweiten Projekte erscheint nicht überschneidungsfrei. Für den Hochschulbereich wird davon ausgegangen, dass eine Konzentration auf folgende Gruppen erfolgt:“

- Organisationsprojekte und
- Sonderprojekte.

Zusätzlich sollen drei Spezifische Projektbereiche definiert werden



1. Abweichung: **Investitionsprojekte sind keine Projekte, sondern Anlagegüter**
2. Abweichung: **Öffentlichkeitswirksame Projekte sind keine Projekte sondern Produkte**
3. Abweichung: **Nichtforschungsbezogene Drittmittelprojekte sind keine Projekte, sondern Produkte**

### **31. HS-Regel: Alle Leistungen in einem Leistungskatalog aufnehmen**

Abweichung: **Kein vollständiger Leistungskatalog**

In beiden Dokumenten gibt es nur Beispiele, es fehlen aber:

- Alle Produkte
- Alle Projekte
- Alle Internen Tätigkeiten

## **4. Die Stundenrechnung**

Die vier maßgeblichen Regeln:

1. NSM-Regel: Eine Stundenrechnung einführen
2. NSM-Regel: Fünf landeseinheitliche Stundenarten unterscheiden
3. NSM-Regel: Alle „Geleisteten Stunden“ erfassen
4. NSM-Regel: „Geleistete Stunden“ nach Produkten, Internen Tätigkeiten und Projekten gliedern

### **1.a HS-Regel: Im wissenschaftlichen Bereich eine Stundenschätzung einführen**

Mit „wissenschaftlichen Bereich“ sind die Fakultäten gemeint.

Eine Stundenrechnung erfolgt nicht aufgrund:

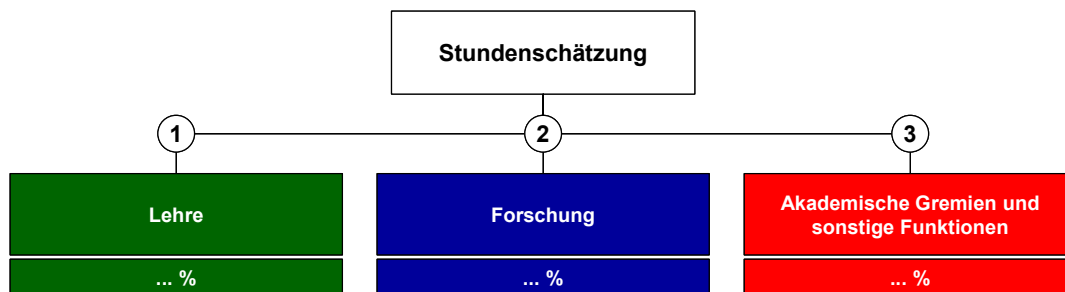
- „rechtlicher Vorbehalte“
- „fehlender Akzeptanz“
- „mangelnder Praktikabilität“

„Um den Zweck der Stundenrechnung jedoch hinreichend Rechnung zu tragen, wird ein Ersatzinstrument als Grundlage für die verursachungsgerechte Kostenverrechnung auf die Produkte angewendet.“

Der gesamte Personaleinsatz soll dabei prozentual auf die Bereiche aufgeteilt werden.

Dafür sollen:

- Semesterweise Befragungen der Professuren stattfinden
- Die zeitliche Aufteilung der Personalressourcen in Prozentwerten ermittelt werden
- Die Kosten mit Hilfe der Prozentwerte auf die Kostenträger verteilt werden



Abweichung: **Keine Stundenrechnung in den Fakultäten**

- Bei „Lehre“ nur Stundenschätzung
- Bei „Forschung“ nur Stundenschätzung

Damit unverändert keine outputorientierte Steuerung der Produkte.

**1.b HS-Regel: Im Leitungs- und Servicebereich weder Stundenerfassung noch Stundenschätzung einführen**

Mit dem „Leitungs- und Servicebereich“ ist die Verwaltung gemeint.

Hier sollen als Ersatz Schlüssel im Rahmen der Kostenrechnung verwendet werden.

Abweichung: **Keine Stundenrechnung in der Verwaltung**

**2. HS-Regel: Nicht zwischen den fünf landeseinheitlichen Stundenarten unterscheiden**

„Die Stundenarten finden im Hochschulbereich keine Anwendung.“ Statt dessen sollen Prozentanteile der Produkte erfasst werden.

Begründet wird dies, durch einen „Stundenumfang, der [...] sehr unterschiedlich sein kann und nicht prüfbar ist. Es gibt somit keine einheitliche Normalarbeitszeit, auf die die erfassten Stunden sinnvoll bezogene werden“ können.

1. Abweichung: **Keine Normalarbeitsstunden**

2. Abweichung: **Keine Urlaubsstunden**

3. Abweichung: **Keine Krankheitsstunden**

4. Abweichung: **Keine Verfügbaren Stunden**

5. Abweichung: **Keine Geleisteten Stunden**

**3. HS-Regel: „Geleistete Stunden“ nicht erfassen, sondern prozentual schätzen**

Abweichung: **Keine absoluten Stunden nur %-Werte**

**4. HS-Regel: Prozentuale Zeitanteile nach Produkten, Internen Tätigkeiten und Projekten gliedern**

1. Abweichung: **Nur Prozentwerte der Fakultäten für**

- Lehre
- Forschung
- Akademische Gremien
- Sonstiges

2. Abweichung: **Weder Stundenerfassung noch -schätzung über Prozentwerte für Verwaltung**

3. Abweichung: **Keine Aussagen zu den Zentralen Dienstleistungen**

## **5. Die Leistungsrechnung**

Die vier maßgeblichen Regeln:

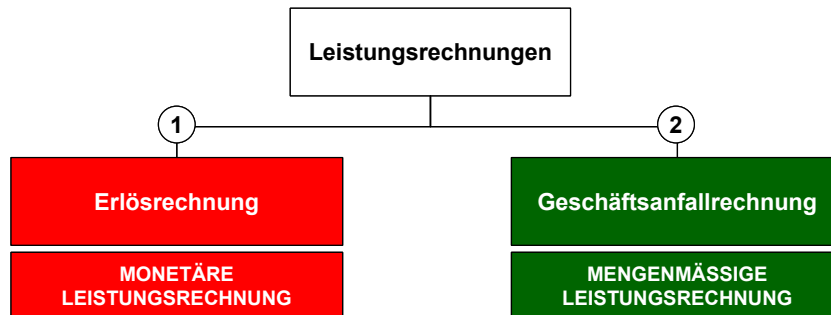
1. NSM-Regel: Eine Leistungsrechnung einführen
4. NSM-Regel: Preiserlöse, Gebührenerlöse und Budgeterlöse unterscheiden
5. NSM-Regel: Bei Preiserlösen zwischen „Erlösen mit Externen Kunden“ und „Erlösen mit Internen Kunden“ unterscheiden
9. NSM-Regel: Für alle Budgetprodukte Geschäftsanfall erfassen

**1. HS-Regel: Eine Leistungsrechnung einführen**

„Die Leistungsrechnung gliedert sich in die Erlösrechnung und die Geschäftsanfallrechnung.“

„Erlösrechnung“ wird definiert als „monetäre Leistungsrechnung zur Erfassung von Produkt-/ Kundenauftragserlösen, um letztlich Produkt-/ Kundenauftragsergebnisse nach Gegenüberstellung mit den Kosten ermitteln zu können“.

„Geschäftsanfallrechnung“ wird definiert als „mengenmäßige Leistungsrechnung zur Erfassung und Steuerung von Leistungsmengen für Budgetprodukte sowie für Interne Tätigkeiten und Projekte, wobei nicht für alle Internen Tätigkeiten und Projekte Geschäftsanfall erfasst werden müssen“.



Der Schwerpunkt soll auf der Geschäftsanfallrechnung liegen. Die Erlösrechnung soll lediglich eine „untergeordnete Bedeutung“ haben, „da Lehre und Forschung als Budgetprodukte betrachtet werden.“

Abweichung: **Erlösrechnung praktisch ohne Bedeutung**

#### 4. HS-Regel: **Alle Erlöse als Budgeterlöse definieren**

„Budgeterlöse“ sind mit der Staatregierung vereinbarte Budgets (Haushaltsmittel oder Drittmittel) für Budgetprodukte.

„Hochschulleistungen und –produkte sind i.d.R. öffentliche Güter, für die kein Marktpreis existiert bzw. als Wertansatz herangezogen werden könnten. Eine monetäre Bewertung über reale oder fiktive Verkaufspreise von Leistungen und eine Erfassung von Preiserlösen ist demzufolge grundsätzlich nicht sinnvoll.“

Die Leistungsrechnung hat daher einen „überwiegend nichtmonetären Charakter.“

1. Abweichung: **Keine Preiserlöse definiert**
2. Abweichung: **Keine Gebührenerlöse definiert**
3. Abweichung: **Keine richtigen Budgeterlöse definiert**

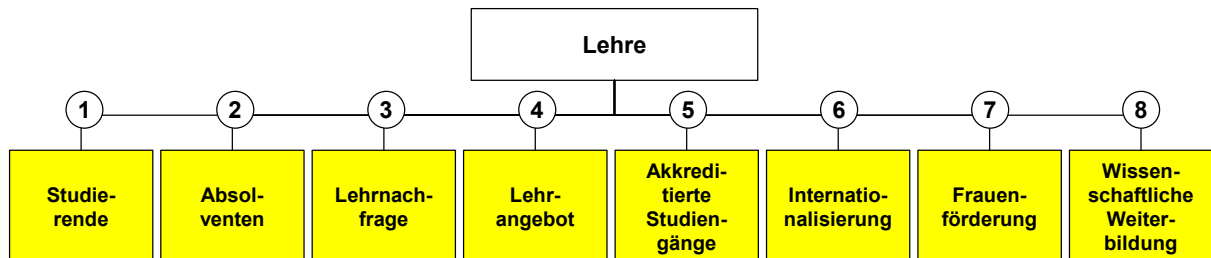
#### 5. HS-Regel: **Bei Preiserlösen zwischen „Erlösen mit Externen Kunden“ und „Erlösen mit Internen Kunden“ unterscheiden**

Abweichung: **Keine Erlöse mit internen Kunden definiert**

Da keine Ergebniscenter und keine Internen Kunden definiert sind, gibt es auch keine Erlöse mit Internen Kunden.

### 9. HS-Regel: Für alle Budgetprodukte Geschäftsanfall erfassen

Für die „Lehre“ sollen acht landeseinheitliche Geschäftsanfalldaten erfasst und für externe Berichte ausgewertet werden:



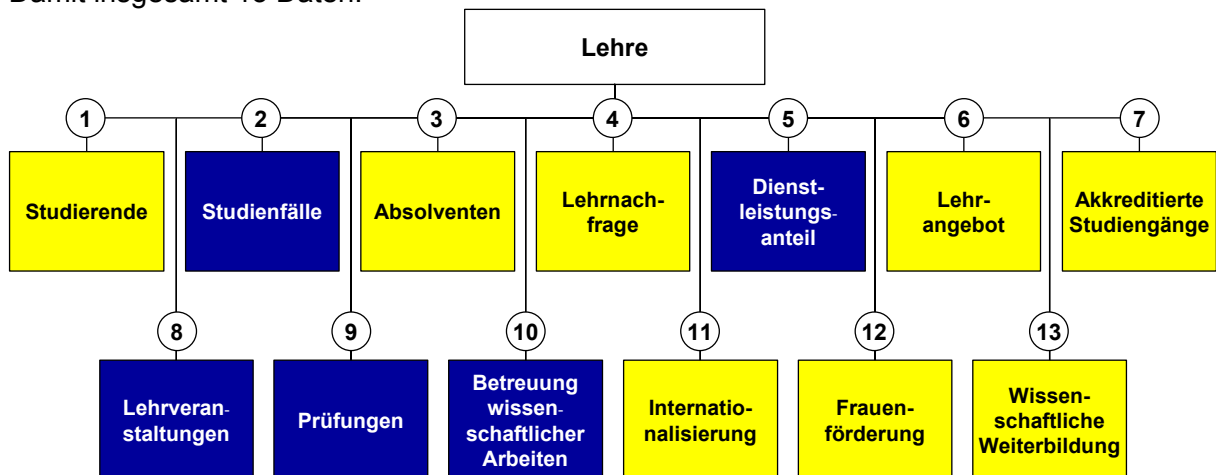
Neben „den quantitativ messbaren Indikatoren“ spielt jedoch „die inhaltliche Bewertung und die Beachtung der Qualität wissenschaftlicher Leistungen eine entscheidende Rolle.“

#### 1. Abweichung: Kein Bezug der Geschäftsanfalldaten „Lehre“ zu den Produkten

Zusätzlich sollten Hochschulintern fünf Geschäftsanfalldaten „Lehre“ erfasst werden können:

- (1) Studienfälle
- (2) Dienstleistungsanteil
- (3) Lehrveranstaltungen
- (4) Prüfungen
- (5) Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten

Damit insgesamt 13 Daten:

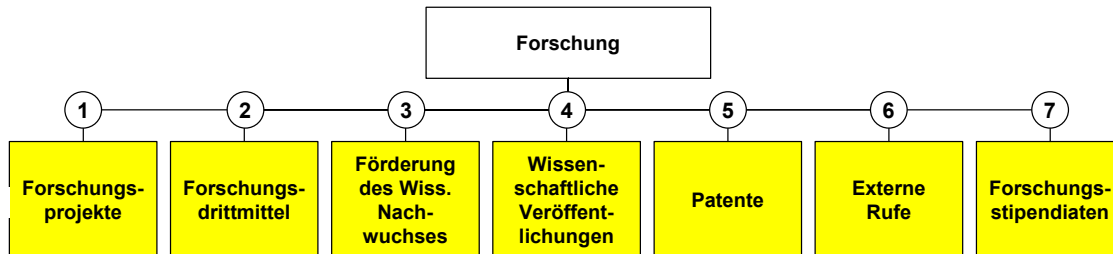


#### 2. Abweichung: Teilweise Produkte, wie „Lehrveranstaltungen“ und „Prüfungen“, aber kein Bezug zu den Produkten

Für die Produktgruppe „Forschung“ sollen sieben Geschäftsanfalldaten für externe Berichte erfasst werden:

- (1) Forschungsprojekte
- (2) Forschungsdrittmittel
- (3) Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses

- (4) Wissenschaftliche Veröffentlichungen
- (5) Patente
- (6) Externe Rufe
- (7) Forschungsstipendiaten

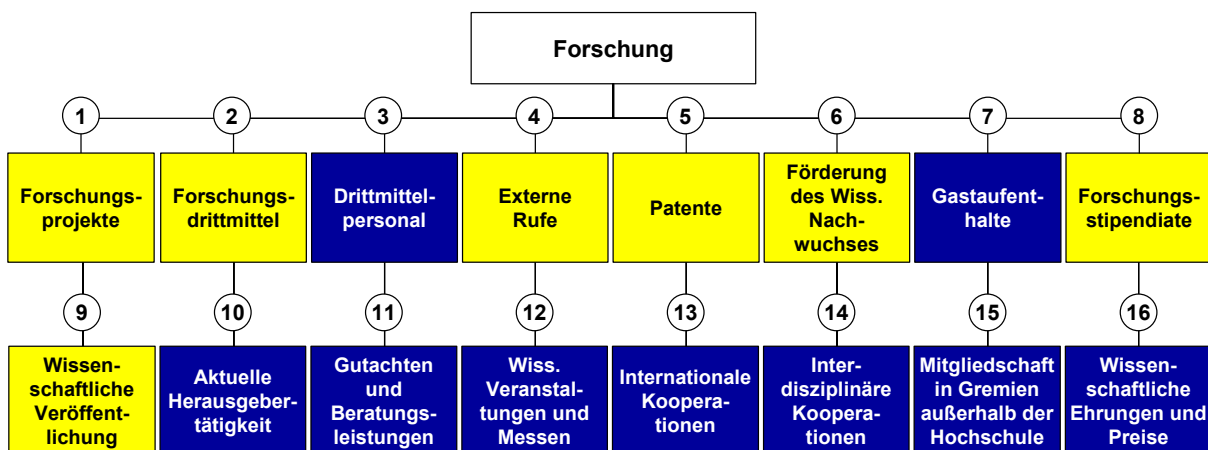


### 3. Abweichung: **Kein Bezug der Geschäftsanfalldaten „Forschung“ zu den Produkten**

Hochschulintern können neun zusätzliche Geschäftsanfalldaten „Forschung“ erfasst werden:

- (1) Drittmittelpersonal
- (2) Gastaufenthalte
- (3) Aktuelle Herausgeber Tätigkeit
- (4) Gutachten und Beratungsleistungen
- (5) Wissenschaftliche Veranstaltungen und Messen
- (6) Internationale Kooperationen
- (7) Interdisziplinäre Kooperationen
- (8) Mitgliedschaft in Gremien außerhalb der Hochschule
- (9) Wissenschaftliche Ehrungen und Preise

Damit 16 Geschäftsanfalldaten:



### 4. Abweichung: **Teilweise Produkte, wie „Gutachten und Beratungsleistungen“ sowie „Wissenschaftliche Veranstaltungen und Messen“ aber kein Bezug zu den Produkten**

## 6. Die Kostenrechnung

Die 19 maßgeblichen Regeln:

2. NSM-Regel: Die Kostenrechnung in drei große Blöcke gliedern
5. NSM-Regel: Kostenarten anhand von vier Kriterien bilden
6. NSM-Regel: Kostenarten nach dem landeseinheitlichen Kostenartenrahmen in der jeweils aktuellen Fassung gliedern
7. NSM-Regel: Kostenarten maximal in drei Ebenen gliedern
11. NSM-Regel: Ist-Kosten erfassen
12. NSM-Regel: Die Kosten nach einem landeseinheitlichen Prozess erfassen
13. NSM-Regel: Alle Kosten verursachungsgerecht erfassen
14. NSM-Regel: Zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterscheiden
17. NSM-Regel: Kostenstellen anhand von drei Kriterien gliedern
19. NSM-Regel: Die Kostenstellengliederung in einem Kostenstellenplan dokumentieren
25. NSM-Regel: Wo Einzelabrechnungen vorhanden sind, Gemeinkosten direkt erfassen
26. NSM-Regel: Alle übrigen Gemeinkosten über Verbrauchsgrößen erfassen
28. NSM-Regel: Zwei Verrechnungsarten unterscheiden
38. NSM-Regel: Alle Kostenstellen nach Stellenergebnissen steuern
40. NSM-Regel: Nur Produkte/ Kundenaufträge und Projekte als Kostenträger definieren
45. NSM-Regel: Drei Ergebnisse unterscheiden
51. NSM-Regel: Für alle Kundenaufträge Auftragsergebnisse ermitteln
52. NSM-Regel: Auftragsergebnisse für Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche ermitteln
57. NSM-Regel: Leistungsbeziehungen zwischen Kostenstellen nicht über Umlagen abbilden, sondern über Ergebniscenter

### 2. HS-Regel: Die Kostenrechnung in drei große Blöcke gliedern

- (1) Kostenartenrechnung
- (2) Kostenstellenrechnung
- (3) Kostenträgerrechnung

Keine Abweichung

### 5. HS-Regel: Kostenarten anhand von vier Kriterien bilden

- (1) Vollständig
- (2) Volumenorientiert
- (3) Eindeutig
- (4) Steuerungsrelevant

„Die Kostenartenrechnung hat die Aufgabe, sämtliche für die Erbringung von Leistungen innerhalb einer Periode anfallende Kosten,

- vollständig,
- eindeutig und
- überschneidungsfrei nach einzelnen Kostenarten gegliedert

zu erfassen und auszuweisen.“

Keine Abweichung

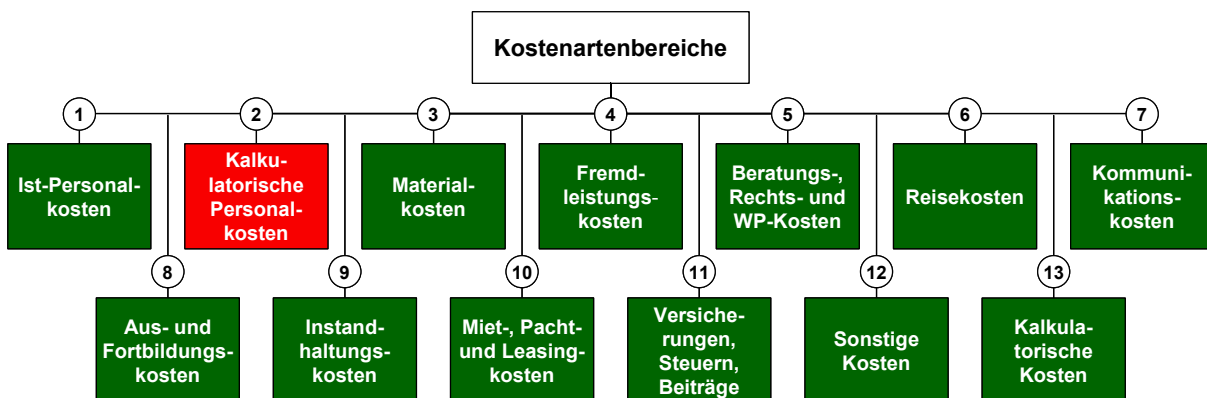
## 6. HS-Regel: 13 Kostenartenbereiche unterscheiden

Im Rahmen der Kostenartenrechnung soll die „Gliederung des landeseinheitlichen Kostenartenplanes“ verwendet werden.

„Der Kostenartenbereich „Kalkulatorische Personalkosten“ wurde [dabei] zusätzlich aufgenommen“, da der hohe Anteil an befristetem Personal die „Ist- Kosten in externen Berichten“ verfälschen könnte.

Abweichung: **Zwei Kostenartenbereiche Personalkosten**

- Ist-Personalkosten
- Kalkulatorische Personalkosten



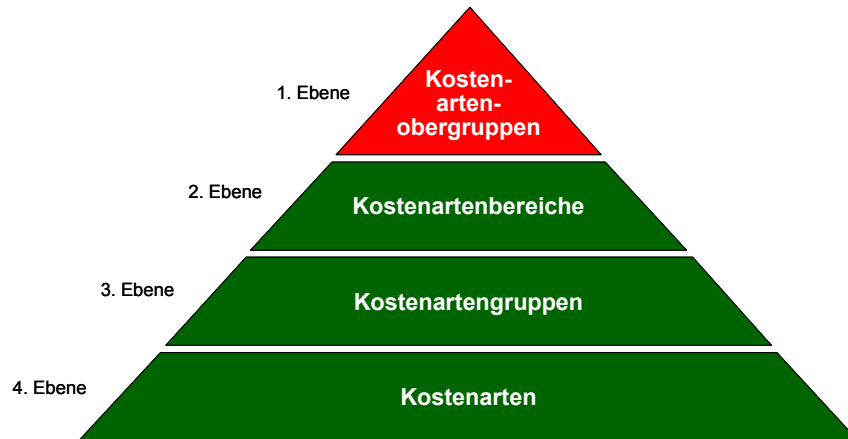
## 7. HS-Regel: Kostenarten in vier Ebenen gliedern

Da „für Berichte die Anzahl der zwölf Kostenartenbereiche viel zu groß ist, werden im Hochschulbereich drei Obergruppen Personal-, Sach- und Kalkulatorische Kosten abgegrenzt [...]“

- |          |                        |
|----------|------------------------|
| 1. Ebene | Kostenartenobergruppen |
| 2. Ebene | Kostenartenbereiche    |
| 3. Ebene | Kostenartengruppen     |
| 4. Ebene | Kostenarten            |

Abweichung: **Eine unnötige Ebene „Kostenartenobergruppen“**

- Personalkosten
- Sachkosten
- Kalkulatorischen Kosten

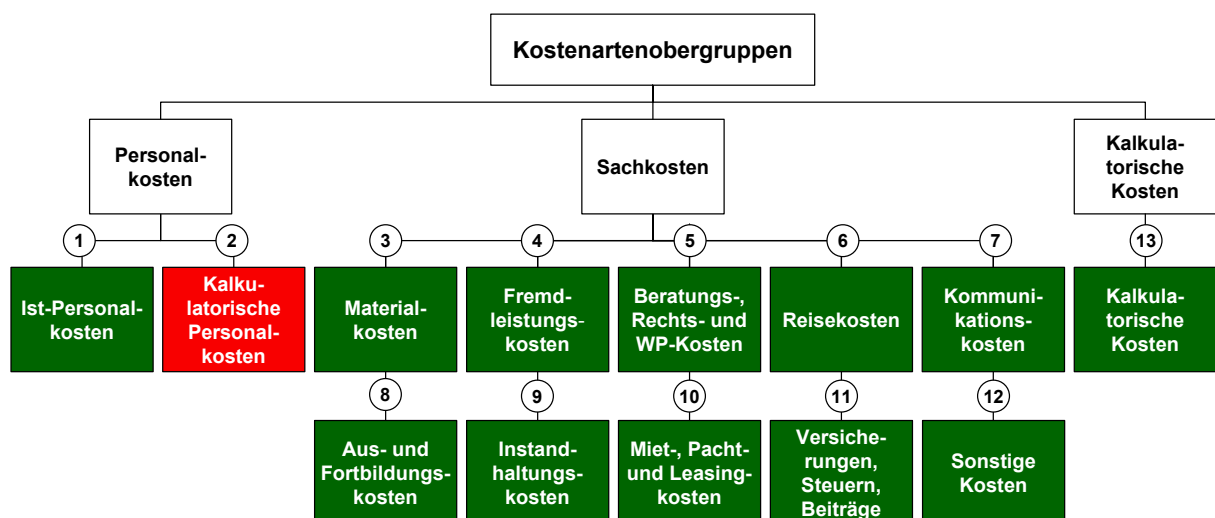


Damit höherer Erfassungs- und Auswertungsaufwand.

**11. HS-Regel: Ist-Kosten und zusätzlich „Kalkulatorische Personaldurchschnittskosten“ erfassen**

Für „spezielle Berichtszwecke“ sollen „Personal-Normalkosten (Durchschnittskosten), die familienstandsabhängige Unterschiede ausgleichen, für das haushaltsfinanzierte Personal parallel“ erfasst werden.

Als „Kalkulatorische Personalkosten“ sollen Durchschnittskosten mit Pauschsätzen für haushaltsfinanziertes Personal ausgewiesen werden.



1. Abweichung: **Für den größten Kostenblock keine Ist-Kosten**

2. Abweichung: **Keine klaren Kostenstellenkosten**

**13. HS-Regel: Alle Kosten verursachungsgerecht erfassen**

Bewirtschaftungskosten sollen soweit möglich verbrauchsabhängig zugeordnet werden. Da im Regelfall keine Zähler auf Ebene der Professuren vorhanden sind, sollen diese Kosten über Umlagen nach 1,0 Hauptnutzfläche verteilt werden.

Telefonkosten werden ebenfalls auf einer Sammelkostenstelle erfasst. Die Umbuchung erfolgt verbrauchsabhängig anhand von Einheiten und Verrechnungspreis.

Keine Abweichung

**14. HS-Regel: Zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterscheiden**

Abweichung: **Einzelkosten nicht definiert**

**17. HS-Regel: Kostenstellen organisationsorientiert, verantwortungsorientiert und volumenorientiert festlegen**

Kostenstelle sollten:

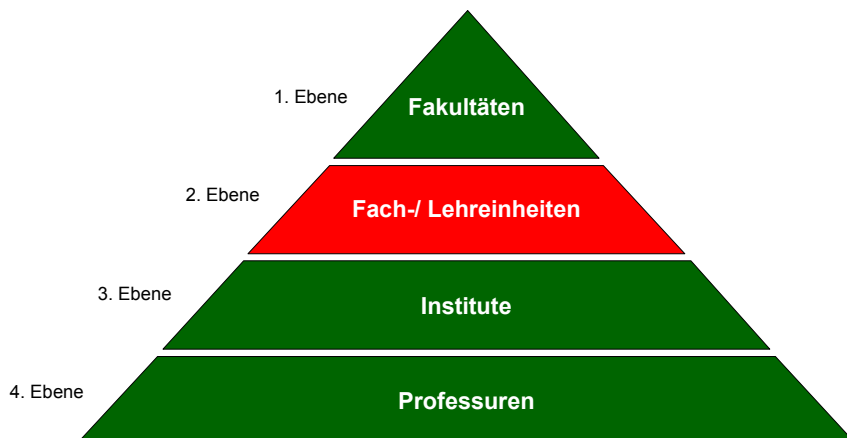
- „ein selbständiger Verantwortungsbereich“ mit einem Kostenstellenverantwortlichen sein
- die „Organisations- und Verantwortungsstruktur vollständig abbilden“
- „sich weitgehend mit Budgetbereichen decken“
- „homogen, eindeutig abgrenzbar und überschneidungsfrei sein“

Es wird dabei zwischen einem „akademischen Bereich und einen Leistungs- und Servicebereich unterschieden.“

Im „Akademischen Bereich“ und im „Leistungs- und Servicebereich“ vier Ebenen vorgesehen:

1. Ebene	Kostenstellenbereiche	Fakultäten
2. Ebene	Kostenstellenobergruppen	Fach-/ Lehreinheiten
3. Ebene	Kostenstellengruppen	Institute
4. Ebene	Kostenstellen	Professuren

Abweichung: **„Lehreinheiten“ sind keine Organisationseinheiten**



**19. HS-Regel: Die Kostenstellengliederung in einem Kostenstellenplan dokumentieren**

Abweichung: **Kein Kostenstellenplan**

**25. HS-Regel: Wo Einzelabrechnungen vorhanden sind, Gemeinkosten direkt erfassen**

Kosten, die „direkt“ zuzuordnen sind oder für die Einzelabrechnungen vorliegen, sollen auf „den entsprechenden Kostenstellen“ erfasst werden.

Keine Abweichung

Es sind aber nur generelle Aussagen getroffen, die in jeder Hochschule noch spezifisch festgelegt werden müssen.

**26. HS-Regel: Alle übrigen Gemeinkosten über Schlüssel oder Verbrauchsgrößen erfassen**

„Kosten, die nur aus technischen oder organisatorischen Gründen auf Hilfs- oder Vorkostenstellen erfasst werden“, sollen über „Schlüssel oder wenn möglich über Verbrauchsgrößen [...], die den Kostenanfall zumindest näherungsweise verursachungsgerecht abbilden,“ den nutzenden Kostenstellen zugeordnet werden.

Keine Abweichung

**28. HS-Regel: Verrechnung von Kostenstellenkosten über Kostenschlüssel und Umlagen**

Es soll keine Verrechnung über Stundensatzkalkulation erfolgen, sondern eine Verrechnung über Umlagen oder Verteilungen.

1. Abweichung: **Keine Stundensätze bei Professuren**

2. Abweichung: **Keine Zuschlagssätze bei der Verwaltung**

**38. HS-Regel: Kostenstellen nicht nach Stellenergebnissen steuern**

Zur Beurteilung des Erfolgs sollen nicht Kostenstellenergebnisse, sondern Gegenüberstellungen von Kosten und Leistungsindikatoren verwendet werden.

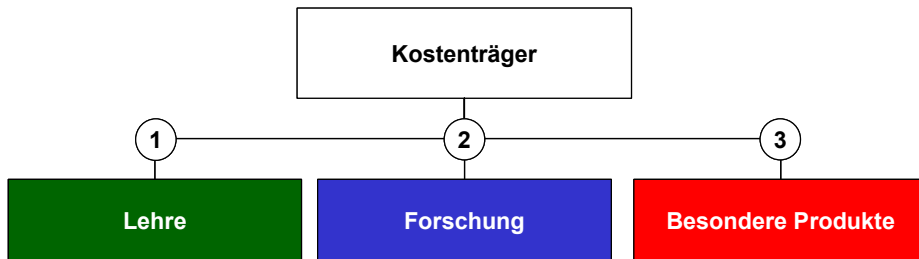
1. Abweichung: **Keine Transparenz über Über-/ Unterbeschäftigung**

2. Abweichung: **Keine outputorientierte Steuerung der Kostenstellen nach Über-/ Unterdeckung**

#### 40. HS-Regel: Nur Produkte/ Kundenaufträge als Kostenträger definieren

Die „extern relevante Kostenträger“ sind folgenden Produkte:

- „Lehre des Lehrereinheit i“
- „Forschung des Fachs i“
- „Besondere Produkte (z.B. Bibliothek)“



Bei der „Abbildung von Kosten auf Projekte“ sollen „Überschneidung mit der Produktsicht“ beachtet werden.

„Kosten für Projekte im Gemeinkostenbereich, wie z.B. Organisationsprojekte der Verwaltung, sollten deshalb ebenfalls kostenmäßig auf den Produkten erfasst oder abgerechnet werden. Für besondere Projekte, wie z.B. Drittmittelprojekte, die keine Forschungsprojekte sind und damit auch nicht im Produkt Forschung abgebildet werden können, ist eine separate Abbildung nur auf den Projekten sinnvoll.“

Abweichung: **Projektkostenrechnung nicht definiert**

#### 45. HS-Regel: Auftragsergebnis, Betriebsergebnis und Geschäftsergebnis unterscheiden

#### 51. HS-Regel: Für alle Kundenaufträge Auftragsergebnisse ermitteln

#### 52. HS-Regel: Auftragsergebnisse für Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche ermitteln

Abweichung: **Ergebnisrechnung nicht definiert**

#### 57. HS-Regel: Keine Ergebniscenter einführen

„Alle Kosten sollen auf Produkten abgebildet werden“. Kosten der Verwaltung werden vollständig über „verursachungsgerechte Umlagen“ auf die Professuren verrechnet.“

Interne Erlöse der Verwaltung werden nicht erfasst. Begründet wird dies dadurch, dass die „Abbildung interner Erlöse“ nicht sachgerecht wäre und dem "Aufwand (Verträge schließen, Rechnung schreiben) kein adäquater Informationsgewinn“ gegenübersteht.

Abweichung: **Kein Ergebniscenter für Bau-Liegenschaften und IT**

## 7. Die Buchhaltung

Die zwei maßgeblichen Regeln im NSM-Fachkonzept „Buchhaltung“:

- 1. NSM-Regel: Eine Buchhaltung einführen
- 13. NSM-Regel: Die Buchhaltung in sieben Blöcke gliedern

### 1. HS-Regel: Den Hochschulen die Einführung der Buchhaltung freistellen

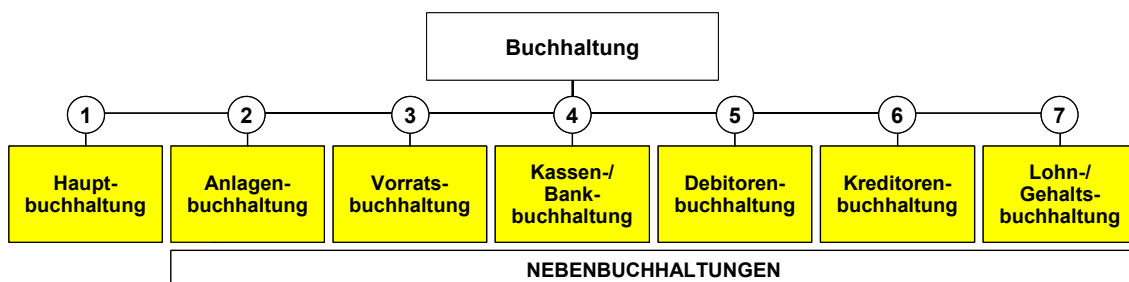
Von mehreren Hochschulen wird derzeit noch nicht die „Sinnhaftigkeit einer flächendeckenden Einführung der kaufmännischen Buchhaltung [...] und die Verwendung der daraus entstehenden Informationen“ erkannt.

„Im Gesamtkonzept des NSM muss das neue Instrument der kaufmännischen Buchhaltung und die weiterhin geforderte Kameralistik so abgestimmt werden, dass der Aufwand für die Hochschulen vertretbar bleibt.“

Abweichung: **Keine Regel, sondern Grundsatz**

### 13. HS-Regel: Die Buchhaltung in sieben Blöcke gliedern

Hochschulen, die die kaufmännische Buchhaltung einführen, sollen diese grundsätzlich in sieben Blöcke gliedern.



Abweichung: **Keine Regel, sondern Grundsatz**

Da die Einführung einer Buchhaltung keine Regel, sondern ein Grundsatz ist, kein einheitliches Rechnungswesen.

## 8. Das Controlling

Die 15 maßgeblichen Regeln:

- 2. NSM-Regel: Controlling in vier Bausteine gliedern
- 3. NSM-Regel: Alle Einrichtungen outputorientiert steuern
- 4. NSM-Regel: Nach vier Ergebnissen steuern
- 5. NSM-Regel: In jedem Fall vor Ort steuern
- 6. NSM-Regel: Zwischen Operativer und Strategischer Steuerung unterscheiden
- 8. NSM-Regel: Nur aggregierte Daten an die übergeordneten Ebenen weiterleiten
- 12. NSM-Regel: Steuerungsdaten in neun landeseinheitliche Steuerungsdatenmodule gliedern

14. NSM-Regel: Tabellen nach drei Kriterien gliedern
18. NSM-Regel: Für die operative Steuerung von Betrieben Monatstabellen verwenden
19. NSM-Regel: In den Monatstabellen landeseinheitlich vier Steuerungsblöcke verwenden
21. NSM-Regel: Für eine strategische Steuerung Quartalstabellen erstellen
31. NSM-Regel: Den Controllingprozess in sieben Schritten organisieren
32. NSM-Regel: Einen vollständigen Bericht aus vier Elementen zusammensetzen
36. NSM-Regel: Berichte zeitnah erstellen
45. NSM-Regel: In jeder Einrichtung eine Organisationseinheit für Controlling festlegen

## 2. HS-Regel: Controlling in vier Bausteine gliedern

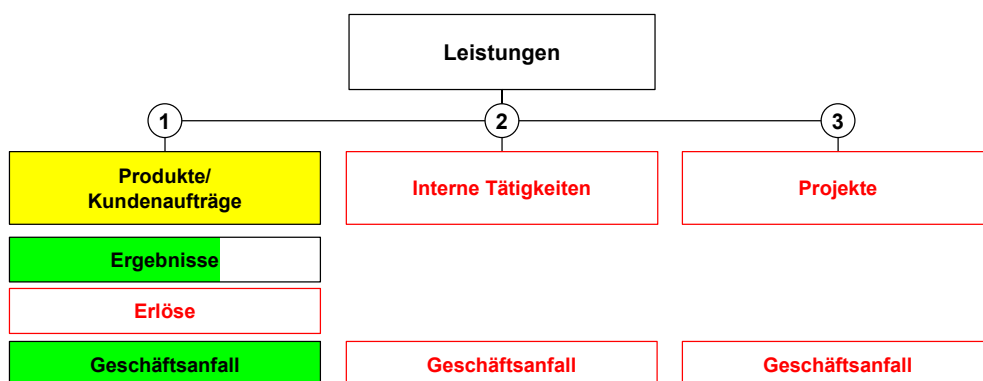
1. Baustein Steuerungsdaten
2. Baustein Tabellensystem
3. Baustein Controllingprozesse
4. Baustein Controllingorganisation

Abweichung: **Controllingbausteine nicht definiert**

## 3. HS-Regel: Alle Einrichtungen outputorientiert steuern

Abweichung: **Outputorientierte Steuerung nur über Geschäftsanfall**

- Keine Preis-, Gebühren- und Budgeterlöse
- Keine Auftragsergebnisse und Produktergebnisse



## 4. HS-Regel: Nicht nach Stellenergebnissen steuern

„Stellenergebnisse stehen im engen Zusammenhang mit der Stundenrechnung und der Stundensatzkalkulation, die [...] nicht angewendet werden.“ Ein „Stellenergebnis als Über- und Unterdeckung“ wird „somit nicht ermittelt und zur Steuerung auch nicht benötigt.“

Abweichung: **Keine outputorientierte Steuerung der Kostenstellen**

## 5. HS-Regel: In jedem Fall vor Ort steuern

Abweichung: **Es ist nicht definiert, wie vor Ort gesteuert werden soll**

**6. HS-Regel: Zwischen Operativer und Strategischer Steuerung unterscheiden**

Abweichung: **Es ist nicht definiert, wie strategisch gesteuert werden soll**

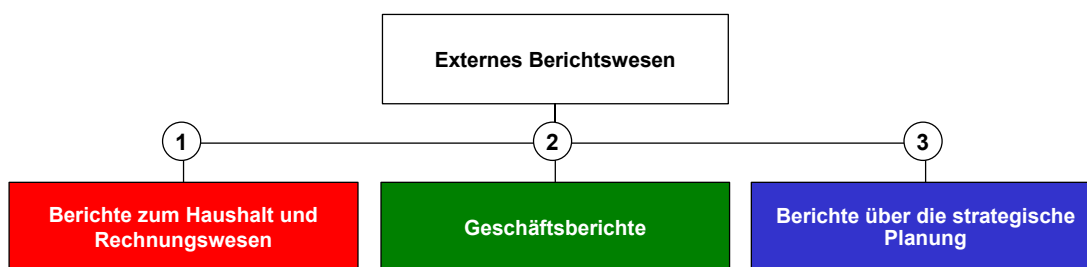
**8. HS-Regel: Nur aggregierte Daten an die übergeordneten Ebenen weiterleiten**

Zweck der Berichterstellung soll sein:

- „Entscheidungsunterstützung für die Steuerung“
- „Rechenschaftslegung zur Legitimation des Ressourceneinsatzes“

Drei „Bausteine für ein externes Berichtssystem“ sollen daher unterschieden werden:

- Berichte zum Haushalt und Rechnungswesen im Gesamtkonzept des NSM
- Geschäftsberichte
- Berichte über die strategische Planung der Hochschulen: Jahresabschlussbericht, Kosten- und Leistungsbericht und Bericht zur Budgetberechnung



Vier Punkte sollen dabei im Bezug zum Modellversuch geändert werden:

- (1) Bezug zum Haushaltsjahr herstellen
- (2) Tiefste Darstellungsebene der Tabellen sollen Produkte, das heißt Fächer, sein
- (3) Studiengänge sollen nicht mehr Bestandteil sein
- (4) Übersichtstabellen für „Lehre“ und „Forschung“ sollen aggregierte Daten für Wissenschaftsgebiete, nicht für Fakultäten enthalten

1. Abweichung: **Interne Tabellen nicht definiert**

2. Abweichung: **Externe Tabellen nicht definiert**

**12. HS-Regel: Steuerungsdaten in neun landeseinheitliche Steuerungsdatenmodule gliedern**

Abweichung: **Steuerungsdaten nicht definiert**

**14. HS-Regel: Format hochschulinterner Berichte freistellen**

Einheitliche formelle Festlegungen sollen nur für externe Berichte festgelegt werden. Die Gliederung interner Berichte bleibt den Hochschulen freigestellt.

Begründet wird dies durch die „Steuerung vor Ort“. „Hochschulintern sind eigene Ansprüche und Möglichkeiten der jeweiligen Hochschule relevant.“ Daher „besteht für diese Ebene kein Regelungsbedarf.“

Die zwei Vorgaben für hochschulinterne Berichte sind lediglich, dass sie:

- „den Vorgaben zu einer hochschuleinheitlichen Berichterstattung“ entsprechen
- „die externen Berichtspflichten“ erfüllen

Abweichung: **Keine einheitlichen Tabellen**

Folge: Höherer Erstellungs- und Auswertungsaufwand

### **18. HS-Regel: Quartalstabellen erstellen**

Hochschulen werden nicht als „Betriebe“ angesehen und sollen daher nur Quartalstabellen verwenden.

Damit entfällt auch die 19. HS-Regel „In den Monatstabellen landeseinheitlich vier Steuerungsblöcke verwenden“

Abweichung: **Keine operativen Monatstabellen**

### **21. HS-Regel: Für die strategische Steuerung Jahrestabellen erstellen**

Berichte an SMWK sollen nur jährlich erfolgen, um den Aufwand erträglich zu halten und die Akzeptanz zu gewährleisten.

Ziel der externen Berichterstattung soll dabei „keine Detailsteuerung sondern eine Steuerung über Ziel- oder Entwicklungsvereinbarungen“ sein.

Abweichung: **Keine strategischen Quartalstabellen**

- Keine Grundlage für strategische Steuerung, nur Statistik
- Auch in der Außensteuerung keine Reaktion auf Planabweichungen möglich

### **31. HS-Regel: Den Controllingprozess in sieben Schritten organisieren**

Abweichung: **Controllingprozess nicht definiert**

- Wer erstellt wann welche Tabellen?
- Wer erstellt wann welche Berichte?
- Wer führt wann welche Controllinggespräche?

### **32. HS-Regel: Einen vollständigen Bericht aus vier Elementen zusammensetzen**

„Das Format der Berichte soll aber nach spezifischen Anforderungen in Abstimmung mit den Berichtsempfängern erfolgen“.

Abweichung: **Berichtsformate nicht definiert**

### **36. HS-Regel: Berichte zeitnah erstellen**

Abweichung: **Termine für Berichte nicht festgelegt**

**45. HS-Regel: In jeder Einrichtung eine Organisationseinheit für Controlling festlegen**

Abweichung: **Controllingorganisation nicht definiert**

## **9. Die Planung/ Zielvereinbarung**

Die sieben maßgeblichen Regeln:

1. NSM-Regel: Planung/ Zielvereinbarung und Haushaltsplanung scharnieren
2. NSM-Regel: Planung inhaltlich in vier große Blöcke gliedern
7. NSM-Regel: Einen vollständigen Planungsbericht aus vier Elementen zusammensetzen
13. NSM-Regel: Die Horizontalleiste der Planungstabellen in drei Planungsblöcke gliedern
16. NSM-Regel: Die Ziele schrittweise von oben vorgeben
19. NSM-Regel: Die Planungsberichte schrittweise von unten nach oben erarbeiten
24. NSM-Regel: Zielvereinbarungen zwischen zwei Personen abschließen

**1. HS-Regel: Planung/Zielvereinbarung und Haushaltsplanung scharnieren**

Keine Abweichung

**2. HS-Regel: Planung inhaltlich in vier große Blöcke gliedern**

Abweichung: **Planungssystem nicht definiert**

**7. HS-Regel: Einen vollständigen Planungsbericht aus vier Elementen zusammensetzen**

Abweichung: **Planungsberichte nicht definiert**

**13. HS-Regel: Die Horizontalleiste der Planungstabellen in drei Planungsblöcke gliedern**

Abweichung: **Planungstabellen nicht definiert**

**16. HS-Regel: Ziele nicht von oben, sondern von unten erarbeiten**

„In einem bottom-up-Verfahren hat die Hochschule das Initiativrecht und formuliert im Rahmen ihrer strategischen Ziele die Ideen und Maßnahmen für Forschung und Lehre, die staatliche Seite lässt top-down landesplanerische und fiskalische Aspekte in die Ziel- und Leistungsvereinbarungen einfließen („Gegenstromprinzip“).“

Abweichung: **Doppelarbeiten und längere Planungszeiten**

**19. HS-Regel: Die Planungsberichte schrittweise von unten nach oben erarbeiten**

Abweichung: **Planungsprozesse nicht definiert**

**24. HS-Regel: Zielvereinbarungen zwischen zwei Personen abschließen**

Abweichung: **Zielvereinbarungen nicht definiert**

## **10. Die Budgetierung**

Die neun maßgeblichen Regeln:

1. NSM-Regel: Das neue Haushaltssystem und NSM miteinander scharnieren
2. NSM-Regel: Die Einstiegsstufe erst bei stabilen IST-Daten einführen
3. NSM-Regel: Die Ausbaustufe erst bei stabilen IST-Daten und NSM-PLAN-Daten einführen
17. NSM-Regel: Dem Haushaltsplan die NSM-Planungstabellen anfügen
22. NSM-Regel: Für Budgetprodukte Budgeterlöse festlegen
23. NSM-Regel: Die Budgeterlöse in der Kostenrechnung monatlich buchen
27. NSM-Regel: Nur bei Zielerreichung Prämien vergeben
30. NSM-Regel: Bei voller Zielerreichung werden 50 % der Minderausgaben und Mehreinnahmen als Prämie vergeben
40. NSM-Regel: Keine generelle gegenseitige Deckungsfähigkeit von konsumtiven und investiven Ausgaben

**1. HS-Regel: Das neue Haushaltssystem und NSM miteinander scharnieren**

Abweichung: **Verbindung zwischen Haushalt und NSM nicht definiert**

**2. HS-Regel: Die Einstiegsstufe auch ohne Nachweis stabiler IST-Daten einführen**

Die für die Einstiegsstufe erforderliche „Neustrukturierung des Haushaltssystems“ soll „unabhängig vom Nachweis stabiler Ist-Daten im Zuge der Einführung der Elemente des NSM umgesetzt werden“.

„Die erforderliche Stabilisierung der Ist-Daten geht bereits teilweise mit der Einführung des Modells zur leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung einher.“

Abweichung: **Budgetierung ohne betriebswirtschaftliche Steuerung**

**3. HS-Regel: Die Ausbaustufe erst bei stabilen IST-Daten und NSM-PLAN-Daten einführen**

Abweichung: **Ausbaustufe nicht definiert**

**17. HS-Regel: Dem Haushaltsplan die NSM-Planungstabellen anfügen**

Abweichung: **NSM-Planungstabellen nicht definiert**

**22. HS-Regel: Für Budgetprodukte Budgeterlöse festlegen**

Abweichung: **Budgeterlöse nicht definiert**

**23. HS-Regel: Die Budgeterlöse in der Kostenrechnung monatlich buchen**

Abweichung: **Buchung der Budgeterlöse nicht definiert**

**27. HS-Regel: Prämien unabhängig von Zielerreichung vergeben**

Notwendig ist eine generelle Übertragbarkeit ohne formelle Verfahren, um einen „effektiven Ressourceneinsatz in den Hochschulen zu ermöglichen.“

Abweichung: **Keine Verbindung zwischen Zielerreichung und Prämien**

**30. HS-Regel: Bei voller Zielerreichung werden 50 % der Minderausgaben und Mehreinnahmen als Prämie vergeben**

Abweichung: **Prämienmodell nicht definiert**

**40. HS-Regel: Keine generelle gegenseitige Deckungsfähigkeit von konsumtiven und investiven Ausgaben**

Abweichung: **Deckungsfähigkeiten nicht definiert**

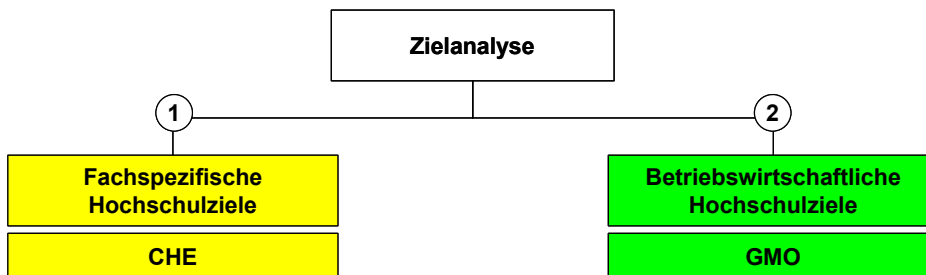
## VI. Betriebswirtschaftliche Zielanalyse

### 1. Das Vorgehen

Grundlage der Zielanalyse sollten laut Projektplan die in der Hochschulvereinbarung sowie in weiteren vorhandenen Dokumenten festgelegten Hochschulziele sein.

Diese Hochschulziele sollten aus zwei Blickwinkeln analysiert werden:

Fachspezifische Zielanalyse	CHE
Betriebswirtschaftliche Zielanalyse	GMO



Bei der „Fachspezifischen Zielanalyse“ standen hochschulpolitische Aspekte im Vordergrund.

Bei der vorliegenden „Betriebswirtschaftlichen Zielanalyse“ standen die betriebswirtschaftlichen Aspekte im Vordergrund. Wir haben die betriebswirtschaftlichen Hochschulziele konsequent, nach den neun im NSM-Rahmenhandbuch festgelegten Steuerungsdatenmodulen, ergänzt und ein 10. Modul „Kooperation“, analysiert.

- |          |                 |
|----------|-----------------|
| 1. Modul | Ergebnisse      |
| 2. Modul | Erlöse          |
| 3. Modul | Kosten          |
| 4. Modul | Stunden         |
| 5. Modul | Geschäftsanfall |
| 6. Modul | Personal        |
| 7. Modul | Anlagen         |
| 8. Modul | Vorräte         |
| 9. Modul | Finanzen        |

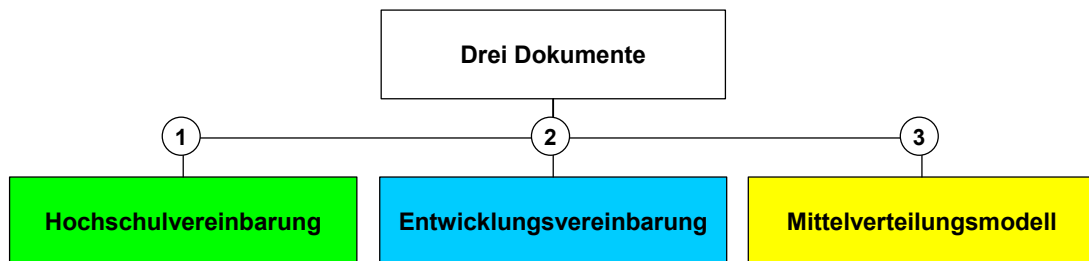


Darüber hinaus haben wir – was wichtig war – unterschieden nach zwei Zielkategorien:

- Quantitative Ziele und Qualitative Ziele
- Inputziele und Outputziele

Methodische Grundlage der Analyse waren folgende drei Dokumente:

- (1) Vereinbarung über die Entwicklung bis 2010 zwischen den Staatlichen Hochschulen in Sachsen und der Sächsischen Staatsregierung (Hochschulvereinbarung)
- (2) Entwicklungsvereinbarung zwischen dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst und TU Dresden bis zum Jahre 2010 (Entwicklungsvereinbarung)
- (3) Das „Modell zur Verteilung der staatlichen Mittel unter Berücksichtigung leistungs- und belastungsbezogener Kennzahlen“ (Mittelverteilungsmodell) analysiert, da sich auch hieraus Rückschlüsse auf die Ziele treffen lassen.



Die in den Dokumenten enthaltenen Ziele wurden inhaltlich voll übernommen, aber sprachlich gekürzt und vergleichbar gemacht.

Ziele, die nicht für Hochschulen beziehungsweise für TU Dresden relevant waren, wurden nicht analysiert.

## 2. Die Einzelprofile

### 2.1 Die Hochschulvereinbarung

#### 2.1.1 Die Ziele

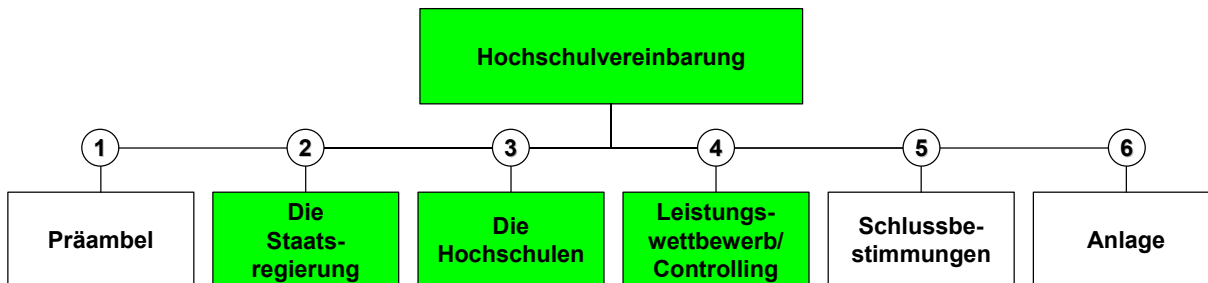
Die „Hochschulvereinbarung“ wurde im Juli 2003 zwischen der Staatsregierung und allen sächsischen Hochschulen geschlossen. Die Ziele sollen bis 2010 gelten.

Das Dokument gliedert sich in sechs Abschnitte und hat ohne Anlage vier Seiten:

1. Präambel
2. Die Staatsregierung
3. Die Hochschulen
4. Leistungswettbewerb/ Controlling
5. Schlussbestimmungen
6. Anlage „Vorgaben der Staatsregierung“

Drei Abschnitte enthalten Ziele:

2. Die Staatsregierung
3. Die Hochschulen
4. Leistungswettbewerb/ Controlling



2. Abschnitt „Staatsregierung“ mit einem Ziel:

- 2.1 Kennzahlengestütztes Berichtswesen an allen Hochschulen einführen

3. Abschnitt „Die Hochschulen“ mit 13 Zielen:

- 2.1 Auf Kernbereiche konzentrieren
- 2.2 Hochschulübergreifende Studienangebote entwickeln
- 2.3 Kooperation bei zentralen Einrichtungen ausbauen
- 2.4 Innovationspool von mindestens 4 % der Gesamtzahl Haushaltsstellen der Hochschule bilden
- 2.5 Gebührenpflichtige wissenschaftliche Weiterbildungsangebote ausbauen
- 2.6 In 2005 Konzept mit Zielgrößen für Weiterbildungsangebote vorlegen
- 2.7 2005 bis 2009/10 an allen Hochschulen 300 Stellen abbauen, an TU Dresden 110 Stellen
- 2.8 Personal entsprechend der Durchschnittskosten der Personalstellen abbauen
- 2.9 Profilierung der Hochschulen vorantreiben
- 2.10 Differenziertes, modulares, internationales und lebenslanges Studienangebot schaffen
- 2.11 Ortsübergreifende Netzwerke und Verbundsysteme in Forschung, Lehre und Serviceleistungen aufbauen
- 2.12 Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Lehre und Forschung ausbauen
- 2.13 Kooperation mit der Wirtschaft in Lehre und Forschung ausbauen

Der Personalabbau wird dabei nicht als Ziel im eigentlichen Sinne verstanden, sondern als Vorgabe der Staatsregierung an die Hochschulen. Die Personalabbauvorgaben werden trotzdem in die weiteren Analysen integriert.

4. Abschnitt „Leistungswettbewerb/ Controlling“ mit 12 Zielen:

- 3.1 Ab 2005 Teile des Budgets leistungs- und belastungsbezogen vergeben
- 3.2 Sach- und Investitionsmittelquote auf 20 % erhöhen
- 3.3 Einhaltung der Regelstudienzeit fördern
- 3.4 Durchschnittliche Verweildauer kürzen
- 3.5 Drittmiteleinahmen erhöhen

- 3.6 Anzahl Veröffentlichungen erhöhen
- 3.7 Anzahl Promotionen erhöhen
- 3.8 Anzahl Habilitationen erhöhen
- 3.9 Innovative Studiengänge einführen
- 3.10 Neue Weiterbildungsangebote einführen
- 3.11 Effizienzorientierte Managementmethoden einführen
- 3.12 Zum 30. April jeden Jahres Bericht zur Entwicklungsvereinbarung vorlegen

### **2.1.2 Die Zielstruktur**

1. Zwei Erlösziele:
  - 1.1 Drittmiteinnahmen erhöhen
  - 1.2 Gebührenpflichtige Weiterbildungsangebote ausbauen
2. Ein Investitionsziel:
  - 2.1 Sach- und Investitionsmittelquote auf 20 % erhöhen
3. Drei Personalziele:
  - 3.1 2005 bis 2009/10 an allen Hochschulen 300 Stellen abbauen
  - 3.2 Personal entsprechend der Durchschnittskosten der Personalstellen abbauen
  - 3.3 Innovationspool von mindestens 4 % der Gesamtzahl Haushaltsstellen bilden
4. Zehn Geschäftsanfallziele:
  - 4.1 Innovative Studiengänge einführen
  - 4.2 Neue Weiterbildungsangebote einführen
  - 4.3 Einhaltung der Regelstudienzeit fördern
  - 4.4 Durchschnittliche Verweildauer kürzen
  - 4.5 Anzahl Veröffentlichungen erhöhen
  - 4.6 Anzahl Promotionen erhöhen
  - 4.7 Anzahl Habilitationen erhöhen
  - 4.8 Auf Kernbereiche konzentrieren
  - 4.9 Profilierung der Hochschulen vorantreiben
  - 4.10 Differenziertes, modulares, internationales und lebenslanges Studienangebot schaffen
5. Fünf Kooperationsziele:
  - 5.1 Ortsübergreifende Netzwerke und Verbundsysteme in Forschung, Lehre und Serviceleistungen aufbauen
  - 5.2 Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausbauen
  - 5.3 Kooperation mit der Wirtschaft ausbauen
  - 5.4 Hochschulübergreifende Studienangebote entwickeln
  - 5.5 Kooperation bei zentralen Einrichtungen ausbauen
6. Fünf Systemziele:
  - 6.1 Effizienzorientierte Managementmethoden einführen
  - 6.2 Kennzahlengestütztes Berichtswesen an allen Hochschulen aufbauen

- 6.3 Ab 2005 Teile des Budgets leistungs- und belastungsbezogen vergeben
- 6.4 Zum 30. April jeden Jahres Bericht zur Entwicklungsvereinbarung vorlegen
- 6.5 In 2005 Konzept mit Zielgrößen für Weiterbildungsangebote vorlegen

## 2.2 Die Entwicklungsvereinbarung

### 2.2.1 Die Ziele

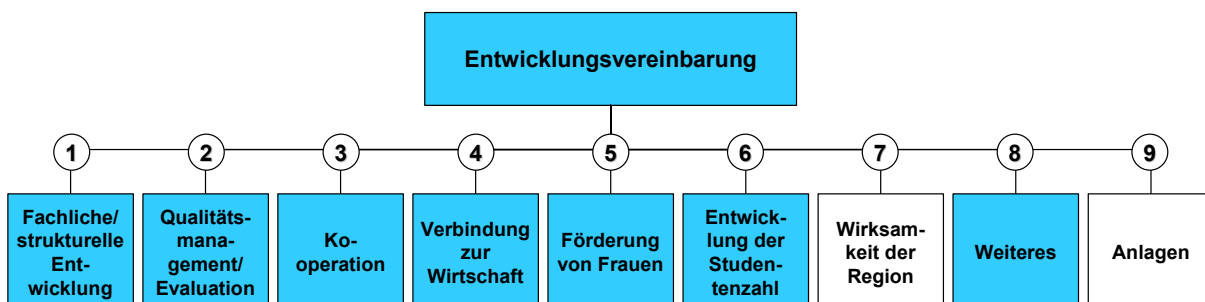
Die „Entwicklungsvereinbarung“ wurde im Juni 2004 zwischen SMWK und TU Dresden geschlossen. Sie enthält Ziele zur fachlichen und strukturellen Entwicklung der TU Dresden, die bis 2010 gültig sein sollen.

Sie gliedert sich in neun Abschnitte und hat ohne Anlagen 53 Seiten:

1. Fachliche und strukturelle Entwicklung
  - 1.1 Grundsätze und Ziele der Entwicklung
  - 1.2 Profillinien/ Exzellenzbereiche
  - 1.3 Hervorhebenswerte Vorhaben der Fakultäten im Rahmen der universitären Profillinien
2. Qualitätsmanagement/ Evaluierung
3. Kooperation
  - 3.1 Hochschulübergreifend
  - 3.2 Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen
4. Verbindung zur Wirtschaft
  - 4.1 Überregional
  - 4.2 Regional
5. Förderung von Frauen
  - 5.1 Ausgangslage
  - 5.2 Ziele
  - 5.3 Maßnahmen
6. Entwicklung der Studentenzahl
7. Wirksamkeit der Region
8. Weiteres
9. Anlagen

Sieben Abschnitte enthalten Ziele:

1. Fachliche und strukturelle Entwicklung
2. Qualitätsmanagement/ Evaluierung
3. Kooperation
4. Verbindungen zur Wirtschaft
5. Förderung von Frauen
6. Entwicklung der Studentenzahl
8. Weiteres



Den Abschnitten vorangestellt ist die Information zum Stellenabbau: In der Hochschulvereinbarung ist ein Stellenabbau von 110 Stellen für die TU Dresden festgelegt.

1. Abschnitt „Fachliche und Strukturelle Entwicklung“ mit neun Zielen:

- 1.1 Wettbewerbsfähigkeit der Natur- und Ingenieurwissenschaften erhalten
- 1.2 Kernkompetenzen stärken
- 1.3 Neue und innovative Lehr- und Forschungsfelder entwickeln
- 1.4 Profilbildende, interdisziplinäre Lehrangebote entwickeln
- 1.5 Profillinien vernetzen und fördern
- 1.6 Mobilität von Studierenden und Lehrenden ausweiten
- 1.7 Qualität und Integration der Auslandsaufenthalte verbessern
- 1.8 Anpassung der Lehrangebote an internationale Standards und Erfordernisse verbessern
- 1.9 Internationale Kooperation ausbauen

2. Abschnitt „Qualitätsmanagement/ Evaluierung“ mit 14 Zielen:

- 2.1 Fünf Ziele im Bereich „Lehre“:
  - 2.1.1 Innovative Studiengänge einführen
  - 2.1.2 Anteil Studenten in der Regelstudienzeit halten
  - 2.1.3 Weiterbildungsangebote ausbauen
  - 2.1.4 Innovative Lehr-/ Lernmethoden fördern
  - 2.1.5 Bis 2010 Bologna-Beschluss umsetzen
- 2.2 Vier Ziele im Bereich „Forschung“:
  - 2.2.1 Von 2004 bis 2007 Drittmittelwerbung um 10 % erhöhen
  - 2.2.2 Kooperation mit der Wirtschaft ausbauen
  - 2.2.3 Auf qualifizierte DFG-Anträge konzentrieren
  - 2.2.4 Verstärkt DFG-Großprojekte einwerben
- 2.3 Fünf Ziele im Bereich „Management und Controlling“:
  - 2.3.1 Innovationspool im Umfang von 100 Stellen (ca. 4 % des Stellenvolumens) bilden
  - 2.3.2 Sach- und Investitionsmittelquote von 18,9 % halten
  - 2.3.3 Ergebnisorientierte Verteilung stellenplanungebundener Mittel ausbauen
  - 2.3.4 Berufungszusagen stärker befristen
  - 2.3.5 Instrumente ergebnisorientierter Selbststeuerung weiterentwickeln

3. Abschnitt „Kooperation“ mit vier Zielen:

- 3.1 Kooperation mit Hochschulen ausbauen
- 3.2 Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausbauen
- 3.3 Kooperation bei zentralen Einrichtungen ausbauen
- 3.4 Regionale und Überregionale Netzwerke ausbauen

4. Abschnitt „Verbindungen zur Wirtschaft“ mit einem Ziel:

- 4.1 Regionale und überregionale Kooperation mit der Wirtschaft fördern

5. Abschnitt „Förderung der Frauen“ mit drei Zielen:

- 5.1 Anteil Promovendinnen und Habilitandinnen auf 40 % steigern
- 5.2 Anteil C3- und C4-Professorinnen auf 15 % erhöhen
- 5.3 Anteil Studentinnen in mathematisch-naturwissenschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen erhöhen

6. Abschnitt „Entwicklung der Studentenzahl“ mit vier Zielen:

- 6.1 Studentenzahlen insgesamt nicht weiter erhöhen
- 6.2 Anteil ausländischer Studenten erhöhen
- 6.3 Internationales Hochschulmarketing entwickeln
- 6.4 Ausländische Studienabbrecher, Hochschul- und Studiengangswwechsler reduzieren

8. Abschnitt „Weiteres“ mit einem Ziel:

- 7.1 Absolventennetzwerk ausbauen

### 2.2.2 Die Zielstruktur

1. Vier Erlösziele:

- 1.1 Von 2004 bis 2007 Drittmittelinwerbung um 10 % erhöhen
- 1.2 Auf qualifizierte DFG-Anträge konzentrieren
- 1.3 Verstärkt DFG-Großprojekte einwerben
- 1.4 Weiterbildungsangebote ausbauen

2. Ein Investitionsziel:

- 2.1 Sach- und Investitionsmittelquote von 18,9 % halten

3. Fünf Personalziele:

- 3.1 Innovationspool im Umfang von 100 Stellen (ca. 4 % des Stellenvolumens) bilden
- 3.2 110 Stellen abbauen
- 3.3 Berufungszusagen stärker befristen
- 3.4 Anteil C3- und C4-Professorinnen auf 15 % erhöhen
- 3.5 Mobilität von Studierenden und Lehrenden ausweiten

4. 18 Geschäftsanfallziele:

- 4.1 Innovative Studiengänge einführen
- 4.2 Anteil Studenten in der Regelstudienzeit halten
- 4.3 Anteil Promovendinnen und Habilitandinnen auf 40 % steigern
- 4.4 Studentenzahlen insgesamt nicht weiter erhöhen
- 4.5 Anteil ausländischer Studenten erhöhen

- 4.6 Ausländische Studienabbrecher, Hochschul- und Studiengangswechsler reduzieren
  - 4.7 Anteil Studentinnen in mathematisch-naturwissenschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen erhöhen
  - 4.8 Wettbewerbsfähigkeit der Natur- und Ingenieurwissenschaften erhalten
  - 4.9 Kernkompetenzen stärken
  - 4.10 Profillinien vernetzen und fördern
  - 4.11 Innovative Lehr- und Forschungsfelder entwickeln
  - 4.12 Innovative Lehr-/ Lernmethoden fördern
  - 4.13 Profilbildende, interdisziplinäre Lehrangebote entwickeln
  - 4.14 Bis 2010 Bologna-Beschluss umsetzen
  - 4.15 Qualität und Integration der Auslandsaufenthalte verbessern
  - 4.16 Anpassung der Lehrangebote an internationale Standards und Erfordernisse verbessern
  - 4.17 Regionale und überregionale Netzwerke ausbauen
  - 4.18 Internationales Hochschulmarketing entwickeln
5. Sechs Kooperationsziele:
- 5.1 Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausbauen
  - 5.2 Kooperation mit der Wirtschaft fördern
  - 5.3 Kooperation mit Hochschulen ausbauen
  - 5.4 Kooperation bei zentralen Einrichtungen ausbauen
  - 5.5 Internationale Kooperation ausbauen
  - 5.6 Absolventennetzwerk ausbauen
5. Zwei Systemziele:
- 5.1 Ergebnisorientierte Verteilung stellenplanungebundener Mittel ausbauen
  - 5.2 Instrumente ergebnisorientierter Selbststeuerung weiterentwickeln

## **2.3 Das Mittelverteilungsmodell**

### **2.3.1 Die Ziele**

Das „Mittelverteilungsmodell“ wurde 2004 vom SMWK erstellt. Es regelt die Vergabe eines Teils des Budgets an die sächsischen Hochschulen auf Basis „leistungs- und belastungsbezogener Kennzahlen“.

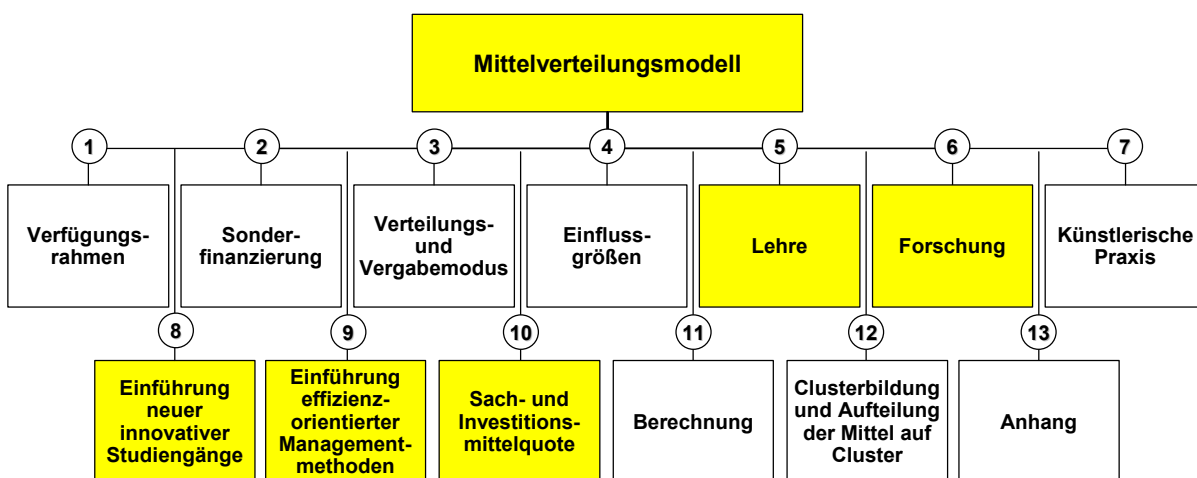
Das Dokument gliedert sich in 13 Abschnitte und hat ohne Anhang sieben Seiten:

1. Verfügungsrahmen
2. Sonderfinanzierung
3. Verteilungs- und Vergabemodus
4. Einflussgrößen für die leistungsbezogene Mittelvergabe
5. Lehre
6. Forschung
7. Künstlerische Praxis
8. Einführung neuer innovativer Studiengänge
9. Einführung effizienzorientierter Managementmethoden

10. Sach- und Investitionsmittelquote
11. Berechnung
12. Clusterbildung und Aufteilung der Mittel auf die Cluster
13. Anhang

Fünf Abschnitte enthalten Ziele:

5. Lehre
6. Forschung
8. Einführung neuer innovativer Studiengänge
9. Einführung effizienzorientierter Managementmethoden
10. Sach- und Investitionsmittelquote



5. Abschnitt „Lehre“ mit vier Zielen:

- 1.1 Anteil Absolventen erhöhen
- 1.2 Anteil Studenten in der Regelstudienzeit erhöhen
- 1.3 Durchschnittliche Fachstudienzeit senken
- 1.4 Absolventenzahl in gebührenpflichtigen Weiterbildungsstudiengängen erhöhen

6. Abschnitt „Forschung“ mit fünf Zielen:

- 2.1 Drittmitteleinnahmen erhöhen
- 2.2 Anzahl Promotionen erhöhen
- 2.3 Anzahl Habilitationen erhöhen
- 2.4 Anzahl Patente erhöhen
- 2.5 Anzahl wissenschaftliche Transferleistungen erhöhen

8. Abschnitt „Einführung neuer innovativer Studiengänge“ mit einem Ziel:

- 3.1 Innovative Studiengänge einführen

9. Abschnitt „Einführung effizienter Managementmethoden“ mit einem Ziel:

- 4.1 Effizienzorientierte Managementmethoden einführen

10. Abschnitt „Sach- und Investitionsmittelquote“ mit dem Ziel:

- 5.1 Sach- und Investitionsmittelquote auf 20 % erhöhen

### 2.3.2 Die Zielstruktur

1. Ein Erlösziel:
  - 1.1 Drittmiteleinahmen erhöhen
2. Ein Investitionsziel:
  - 2.1 Sach- und Investitionsmittelquote auf 20 % erhöhen
3. Neun Geschäftsanfallziele:
  - 3.1 Innovative Studiengänge einführen
  - 3.2 Anteil Absolventen erhöhen
  - 3.3 Anteil Studenten in der Regelstudienzeit erhöhen
  - 3.4 Durchschnittliche Fachstudiedauer senken
  - 3.5 Absolventenzahl in gebührenpflichtigen Weiterbildungsstudiengängen erhöhen
  - 3.6 Anzahl Promotionen erhöhen
  - 3.7 Anzahl Habilitationen erhöhen
  - 3.8 Anzahl Patente erhöhen
  - 3.9 Anzahl wissenschaftliche Transferleistungen erhöhen
4. Ein Systemziel:
  - 4.1 Effizienzorientierte Managementmethoden einführen

### 3. Der Zielvergleich

#### 3.1 Die Erlösziele

Zwei gemeinsame Erlösziele bei Entwicklungsvereinbarung und Hochschulvereinbarung:

- Drittmiteleinahmen erhöhen
- Weiterbildungsangebote ausbauen

Bei den „Drittmiteleinahmen“ ist die Entwicklungsvereinbarung konkreter:

- Das Ziel ist mit 10% Steigerung von 2004 bis 2007 quantifiziert
- Ein Schwerpunkt sollen DFG-Großprojekte sein

Bei den „Weiterbildungsangeboten“ legt die Hochschulvereinbarung einen Schwerpunkt auf gebührenpflichtige Weiterbildungsangebote.

Nr.	Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung	Mittelverteilungsmodell
1	Drittmiteleinahmen erhöhen	Von 2004 bis 2007 Drittmiteleinahmen um 10 % erhöhen	Drittmiteleinahmen erhöhen
2		Verstärkt DFG-Großprojekte einwerben	
3		Auf qualifizierte DFG-Anträge konzentrieren	
4	Weiterbildungsangebote ausbauen	Weiterbildungsangebote ausbauen	
5	Gebührenpflichtige Weiterbildungsangebote ausbauen		



### 3.2 Die Investitionsziele

Bei dem Investitionsziel „Sach- und Investitionsmittelquote“ gibt es geringe Unterschiede zwischen den beiden Vereinbarungen:

- Hochschulvereinbarung      Steigerung auf 20 %
- Entwicklungsvereinbarung    Halten von 18,9 %

Nr.	Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung	Mittelverteilungsmodell
1	Sach- und Investitionsmittelquote auf 20 % erhöhen	Sach- und Investitionsmittelquote von 18,9 % halten	Sach- und Investitionsmittelquote auf 20 % erhöhen

### 3.3 Die Personalziele

Zwei gemeinsame Ziele:

- Bildung eines Innovationspools von 4 % der Gesamtzahl Haushaltsstellen
- Stellen abbauen

Ein spezifisches Ziel der Hochschulvereinbarung: „Personal entsprechend der Durchschnittskosten der Personalstellen abbauen“.

Drei spezifische Ziele der Entwicklungsvereinbarung:

- Berufungszusagen stärker befristen
- Anteil von C3- und C4-Professorinnen auf 15 % erhöhen
- Mobilität von Studierenden und Lehrenden ausweiten

Nr.	Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung	Mittelverteilungsmodell
1	Innovationspool von mind. 4 % der Gesamtzahl Haushaltsstellen bilden	Innovationspool im Umfang von 100 Stellen (ca. 4 % des Stellenvolumens)	
2	2005 bis 2009/10 an allen Hochschulen 300 Stellen abbauen	110 Stellen abbauen	
3	Personal entsprechend Durchschnittskosten der Personalstellen abbauen		
4		Berufungszusagen stärker befristen	
5		Anteil von C3- und C4-Professorinnen auf 15 % erhöhen	
6		Mobilität von Studierenden und Lehrenden ausweiten	

### 3.4 Die Geschäftsanfallziele

13 Geschäftsanfallziele im Bereich „Lehre“, davon nur zwei gemeinsame Ziele:

- Innovative Studiengänge einführen
- Anteil Studenten in der Regelstudienzeit fördern



Zwei spezifische Ziele der Hochschulvereinbarung:

- Durchschnittliche Verweildauer kürzen
- Differenziertes modulares, internationales Studienangebot schaffen

Sieben spezifische Ziele der Entwicklungsvereinbarung:

- Studentenzahlen insgesamt nicht weiter erhöhen
- Anteil ausländischer Studenten erhöhen
- Ausländische Studienabbrecher, Hochschul- und Studiengangswwechsler reduzieren
- Profilbildende, interdisziplinäre Lehrangebote entwickeln
- Bis 2010 Bologna-Beschluss umsetzen
- Innovative Studiengänge einführen
- Anpassung der Lehrangebote an internationale Standards und Erfordernisse verbessern

Ebenfalls zwei spezifische Ziele des Mittelverteilungsmodells:

- Anteil Absolventen erhöhen
- Absolventenzahl in gebührenpflichtigen Weiterbildungsveranstaltungen erhöhen

Nr.	Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung	Mittelverteilungsmodell
1	Innovative Studiengänge einführen	Innovative Studiengänge einführen	Innovative Studiengänge einführen
2		Studentenzahlen insgesamt nicht weiter erhöhen	
3	Einhaltung der Regelstudienzeit fördern	Anteil Studenten in der Regelstudienzeit halten	Anteil Studenten in der Regelstudienzeit erhöhen
4	Durchschnittliche Verweildauer kürzen		Durchschnittliche Fachstudiendauer senken
5	Differenziertes, modulares, internat. und lebenslanges Studienangebot schaffen	Bis 2010 Bologna-Beschluss umsetzen	
6		Studentinnen in math.-naturwiss. und ingenieurwiss. Studiengängen erhöhen	
7		Anteil ausländischer Studenten erhöhen	
8		Ausl. Studienabbrecher, Hochschul- und Studiengangswwechsler reduzieren	
9		Innovative Lehr-/ Lernmethoden fördern	
10		Profilbildende, interdisziplinäre Lehrangebote entwickeln	
11		Anpassung der Lehrangebote an internat. Standards und Erfordernisse verbessern	
12			Anteil Absolventen erhöhen
13			Absolventenzahl in gebührenpflichtigen Weiterbildungsstudiengängen erhöhen

Sechs Geschäftsanfallziele im Bereich „Forschung“ aber keine gemeinsamen Ziele:

- Veröffentlichungen und Promotionen erhöhen nur in Hochschulvereinbarung
- Anteil Promovendinnen und Habilitandinnen auf 40 % steigern nur Entwicklungsvereinbarung
- Im Mittelverteilungsmodell zusätzlich Patente und Transferleistungen ergänzt



Nr.	Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung	Mittelverteilungsmodell
1	Anzahl Veröffentlichungen erhöhen		
2	Anzahl Promotionen erhöhen		Anzahl Promotionen erhöhen
3	Anzahl Habilitationen erhöhen		Anzahl Habilitationen erhöhen
4		Anteil Promovendinnen und Habilitandinnen auf 40 % steigern	
5			Anzahl Patente erhöhen
6			Anzahl wissenschaftliche Transferleistungen erhöhen

Sechs „Übergreifende Geschäftsanfallziele, davon zwei gemeinsame Ziele:

- Auf Kernbereiche konzentrieren/ Kernkompetenzen stärken
- Profilierung der Hochschulen vorantreiben/ Profillinien vernetzen und fördern

Zusätzlich vier spezifische Ziele der Entwicklungsvereinbarung:

- Wettbewerbsfähigkeit der Natur- und Ingenieurwissenschaften erhalten
- Neue und innovative Lehr- und Forschungsfelder entwickeln
- Internationales Hochschulmarketing entwickeln
- Qualität und Integration der Auslandsaufenthalte verbessern

Nr.	Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung	Mittelverteilungsmodell
1	Auf Kernbereiche konzentrieren	Kernkompetenzen stärken	
2	Profilierung der Hochschulen vorantreiben	Profillinien vernetzen und fördern	
3		Wettbewerbsfähigkeit der Natur- und Ingenieurwissenschaften erhalten	
4		Innovative Lehr- und Forschungsfelder entwickeln	
5		Internationales Hochschulmarketing entwickeln	
6		Qualität und Integration der Auslandsaufenthalte verbessern	

### 3.5 Die Kooperationsziele

Insgesamt sieben Ziele, davon fünf gemeinsame Ziele:

- Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausbauen
- Kooperation mit der Wirtschaft ausbauen
- Kooperation mit Hochschulen ausbauen
- Kooperation bei zentralen Einrichtungen ausbauen
- Regionale und Überregionale Netzwerke ausbauen
- Ortsübergreifende Netzwerke und Verbundsysteme in Forschung, Lehre und Serviceleistungen aufbauen

Zusätzlich zwei spezifische Ziele der Entwicklungsvereinbarung:

- Internationale Kooperation ausbauen
- Absolventennetzwerk ausbauen

Nr.	Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung	Mittelverteilungsmodell
1	Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausbauen	Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausbauen	
2	Kooperation mit der Wirtschaft ausbauen	Kooperation mit der Wirtschaft fördern	
3	Hochschulübergreifende Studienangebote entwickeln	Kooperation mit Hochschulen ausbauen	
4	Kooperation bei zentralen Einrichtungen ausbauen	Kooperation bei zentralen Einrichtungen ausbauen	
5	Ortsübergr. Netzwerke u. Verbundsysteme Forschung, Lehre u. Serviceleis. aufbauen	Regionale und überregionale Netzwerke ausbauen	
6		Internationale Kooperationen ausbauen	
7		Absolventennetzwerk ausbauen	

### 3.6 Die Systemziele

Fünf Ziele, davon zwei gemeinsame Ziele:

- effizienzorientierte Managementmethoden einführen/ Instrumente der ergebnis orientierten Selbststeuerung weiterentwickeln
- Leistungs-/Ergebnisorientierte Mittelverteilung ausweiten

Zusätzlich drei spezifische Ziele der Hochschulvereinbarung zum Berichtswesen:

- Kennzahlengestütztes Berichtswesen an allen Hochschulen aufbauen
- Zum 30. April jeden Jahres Bericht zur Entwicklungsvereinbarung vorlegen
- In 2005 Konzept mit Zielgrößen für Weiterbildungsangebote vorlegen

Nr.	Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung	Mittelverteilungsmodell
1	Effizienzorientierte Managementmethoden einführen	Instrumente der ergebnisorientierten Selbststeuerung weiterentwickeln	Effizienzorientierte Managementmethoden einführen
2	Kennzahlengestütztes Berichtswesen an allen Hochschulen aufbauen		
3	Zum 30. April jeden Jahres Bericht zur Entwicklungsvereinbarung vorlegen		
4	In 2005 Konzept mit Zielgrößen für Weiterbildungsangebote vorlegen		
5	Ab 2005 Teile des Budgets leistungs- und belastungsbezogen vergeben	Ergebnisorientierte Verteilung stellenplanungebundener Mittel ausbauen	



### 3.7 Der Gesamtvergleich

#### (1) Die Zielbereiche stimmen überein

Sowohl Hochschulvereinbarung als auch Entwicklungsvereinbarung enthalten:

- Erlösziele
- Geschäftsanfallziele
- Personalziele
- Investitionsziele
- Kooperationsziele
- Systemziele

In beiden Vereinbarungen fehlen jedoch:

- Ergebnisziele
- Kostenziele
- Stundenziele
- Vorratsziele
- Finanzziele

Nr.	Zielbereiche	Anzahl Ziele		
		Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung	Mittelverteilungsmodell
1	Ergebnisziele	-	-	
2	Erlösziele	2	4	1
3	Kostenziele	-	-	-
4	Stundenziele	-	-	-
5	Geschäftsanfallziele	10	18	9
6	Personalziele	3	5	
7	Investitionsziele	1	1	1
8	Vorratsziele	-	-	-
9	Finanzziele	-	-	-
10	Kooperationsziele	5	6	-
11	Systemziele	5	2	1
Gesamt		26	36	12

#### (2) Viele gemeinsame Ziele zwischen Hochschulvereinbarung und Entwicklungsvereinbarung

Nr.	Zielbereiche	Anzahl Gemeinsame Ziele	Anzahl Spezifische Ziele	
			Hochschulvereinbarung	Entwicklungsvereinbarung
2	Erlösziele	2	1	2
5	Geschäftsanfallziele	5	4	12
6	Personalziele	2	1	3
7	Investitionsziele	1		
10	Kooperationsziele	5		2
11	Systemziele	2	3	
Gesamt		17	9	19

Die 17 gemeinsamen Ziele sind:

- Zwei Erlösziele
  - Drittmiteinnahmen erhöhen
  - Weiterbildungsangebote ausbauen
- Fünf Geschäftsanfallziele:
  - Innovative Studiengänge einführen
  - Einhaltung der Regelstudienzeit fördern
  - Kernkompetenzen stärken
  - Profilierung fördern
- Zwei Personalziele
  - Innovationspool von mindestens 4 % der Gesamtzahl Haushaltsstellen der Hochschule bilden
  - 2005 bis 2009/10 an allen Hochschulen 300 Stellen abbauen, an TU Dresden 110 Stellen
- Ein Investitionsziel
  - Sach- und Investitionsmittelquote auf 20 % erhöhen bzw. von 18,9% halten
- Fünf Kooperationsziele
  - Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausbauen
  - Kooperation mit der Wirtschaft ausbauen
  - Kooperation mit Hochschulen ausbauen
  - Kooperation bei zentralen Einrichtungen ausbauen
  - Regionale und Überregionale Netzwerke ausbauen
- Zwei Systemziele
  - Effizienzorientierte Managementmethoden einführen/ Instrumente der ergebnisorientierten Selbststeuerung weiterentwickeln
  - Leistungs-/Ergebnisorientierte Mittelverteilung ausweiten

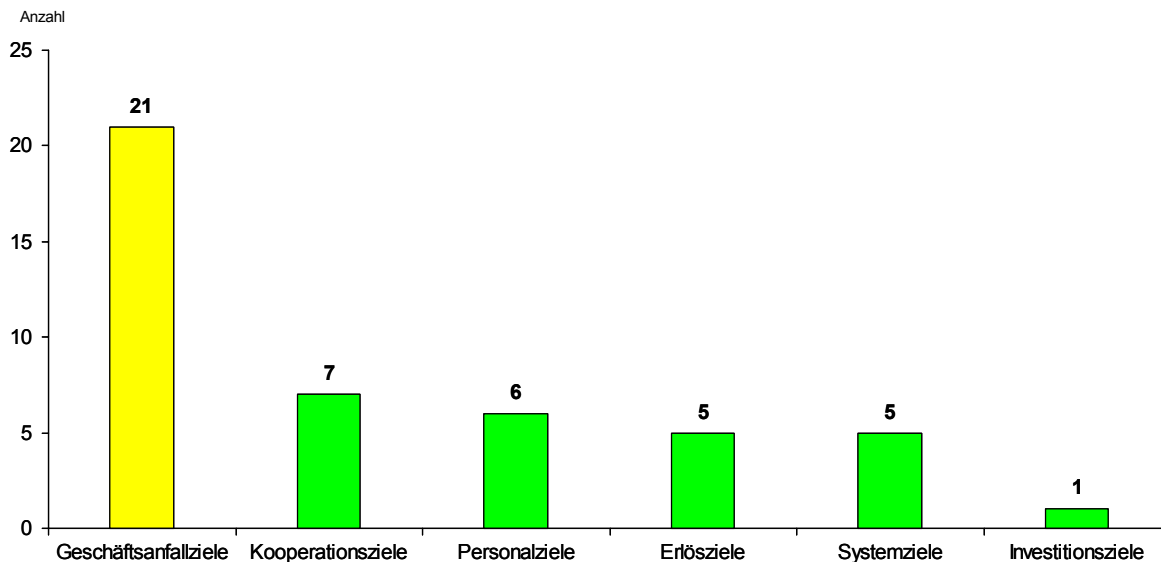
Es gibt jedoch auch zehn Ziele der Hochschulvereinbarung, die sich nicht direkt in der Entwicklungsvereinbarung wieder finden:

- Ein Erlösziel
  - Gebührenpflichtige wissenschaftliche Weiterbildungsangebote ausbauen
- Vier Geschäftsanfallziele:
  - Durchschnittliche Verweildauer kürzen
  - Anzahl Veröffentlichungen erhöhen
  - Anzahl Promotionen erhöhen
  - Anzahl Habilitationen erhöhen
- Ein Personalziel
  - Personal entsprechend der Durchschnittskosten der Personalstellen abbauen
- Drei Systemziele
  - Kennzahlgestütztes Berichtswesen an allen Hochschulen einführen
  - Zum 30. April jeden Jahres Bericht zur Entwicklungsvereinbarung vorlegen
  - In 2005 Konzept mit Zielgrößen für Weiterbildungsangebote vorlegen

Auf der anderen Seite gibt es 19 Ziele der Entwicklungsvereinbarung, die nicht in der Hochschulvereinbarung vorgesehen sind.

### (3) Der Schwerpunkt liegt auf den Geschäftsanfallzielen

Ohne Doppelzählungen der gemeinsamen Ziele gibt es in Hochschul- und Entwicklungsvereinbarung insgesamt 45 Ziele, davon 51 % Geschäftsanfallziele.



### (4) Viele outputorientierte Ziele

Zwei outputorientierte Zielbereiche mit insgesamt 26 Zielen:

(1)	Geschäftsanfallziele	21	
(2)	Erlösziele	<u>5</u>	26

Gleichzeitig aber auch vier inputorientierte Zielbereiche mit 19 Zielen:

(1)	Personalziele	6	
(2)	Kooperationsziele	7	
(3)	Investitionsziele	5	
(4)	Systemziele	<u>1</u>	19

### (5) Zu wenig konkret quantifizierte Ziele

Nur sieben konkret quantifizierte Ziele:

- (1) Von 2004 bis 2007 Drittmittelneinnahmen um 10 % erhöhen
- (2) Sach- und Investitionsmittelquote auf 20 % erhöhen
- (3) Innovationspool von mindestens 4 % der Gesamtzahl der Haushaltsstellen bilden
- (4) 2005 bis 2009/10 an allen Hochschulen 300 Stellen abbauen, an TU Dresden 110 Stellen abbauen
- (5) Personal entsprechend Durchschnittskosten der Personalstellen abbauen
- (6) Anteil von C3- und C4-Professorinnen auf 15 % erhöhen
- (7) Anteil Promovendinnen und Habilitandinnen auf 40 % steigern



**(6) Insgesamt gute Zielüberlegungen**

Aber: Die Entwicklung einer systematischen Zielpyramide, gegliedert nach strategischen und operativen Zielen, ist erst möglich, wenn Transparenz besteht über:

- Produkte
- Kosten und
- Erlöse

## VII. Stellungnahme der TU Dresden zu den GMO-Analysen

Die GMO-Analysen weichen erheblich vom Stand der Papiere ab, welche in Workshops und Sitzungen im Rahmen der Projektgruppe SMWK-SMF-TUD gemeinsam mit CHE und GMO sowie hochschulintern in den verschiedenen Gremien diskutiert wurden. Die vorgenommenen Änderungen beziehen sich auf Kernaussagen. Besonders deutlich wird dies anhand der Umsetzungsanalyse, die im vorliegenden Bericht neuerdings und alleinig an den Bestimmungen der Ressortvereinbarung zwischen SMF und SMWK gemessen wird. Diese Herangehensweise ist systematisch falsch. Aus Sicht der TU Dresden ist Grundlage für die Umsetzung des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung an der TU Dresden“ die Zielvereinbarung mit dem SMWK. Auf dieser Basis wurde mit den Gutachtern diskutiert. Mit dem Vorlegen völlig neuer Analyseergebnisse seitens GMO ist die TU Dresden nicht einverstanden und sieht sich erheblich benachteiligt.

Mit den folgenden ausführlichen Anmerkungen wird der Versuch unternommen, auf einige gravierende Fehlbeurteilungen hinzuweisen und Tatsachen so wiederzugeben, wie sie aus Sicht der TU Dresden dargestellt werden müssten.

### Zur Umsetzungsanalyse

S. 1: Bewertungsmaßstab für den Modellversuch ist in erster Linie die Zielvereinbarung und in Ergänzung dazu die Ressortvereinbarung. Ein alleiniges Bewerten anhand der Forderungen der Ressortvereinbarung ist methodisch falsch und entspricht nicht dem Evaluierungsauftrag.

S. 2, oben: Die Selbstevaluierung der TU Dresden beschreibt umfassend das Steuerungssystem der TU Dresden. Die übergebenen Einzeldokumente dienen der besseren Veranschaulichung. Sie zeigen beispielhaft die verschiedenen fachspezifischen Ansätze und geben detailliert Einblick in die Umsetzung der Instrumente.

S. 3, 1. Forderung: Die Dienstleistungen der Zentralen Einrichtungen in der Kosten- und Leistungssystematik der TU Dresden entsprechen genau der geforderten Produktgruppe 3. Obwohl diese im Rahmen der Vollkostenrechnung Hilfskostenträger beinhaltet, wurde sie wie gefordert als eigenständiger Produktbereich definiert und im Berichtswesen entsprechend ausgewiesen. Eine „Abweichung“ von der Forderung der Ressortvereinbarung ist nicht erkennbar.

S. 3, 2. Forderung: Produktbeschreibungen ergeben sich aus den Definitionen der Hochschulstatistik, den fachspezifischen Abgrenzungen der Leistungen, Credit - Point – Systemen etc.

S. 3ff., 3. Forderung: Die meisten der aufgezählten „Abweichungen“ sind falsch. Die Produktsystematik ist vollständig ausgebaut. Sie entspricht der Hochschulspezifik, ist deshalb aufgrund der Fächerdifferenzierung nicht zentral und einheitlich. Sie kann aufgrund der Hochschulen eigenen Kosten-Leistungsrechnung nicht für Kostenrechnung und Geschäftsanfallerfassung gleich sein. Leistungskataloge liegen für alle zentralen Einrichtungen vor (vgl. Kosten- und Leistungsberichte der TUD). Leistungskataloge für die Fakultäten Architektur und Informatik liegen vor. Aufgrund der fehlenden Rechtsgrundlage zur Erhebung und Verarbeitung von personenbezogenen Leistungsdaten wurde aus Kostengründen der zentrale Leistungskatalog von 2003 nicht weiter gepflegt. Er lebt erst wieder auf, wenn die

rechtlichen Grundlagen zur Anwendung dessen vorliegen (vgl. 9. Abweichung). Die Leistungsarten in Lehre und Forschung als „fraglich“ zu bezeichnen stößt innerhalb der TUD auf Ablehnung und Empörung.

S. 6, 4. Forderung: Die TUD hat Produkthaushalte als nachträgliche Erläuterung zum kameralen Haushalt erstellt. Diese liegen GMO vor.

S. 6f., 1. Forderung: Die Unterscheidung der Personalkosten in verschiedene Kostenartengruppen ist erforderlich, da für das stellige Personal kalkulatorische und für das nicht stellige Personal Istkosten zum Ansatz kommen. Das Kostenartenhandbuch der TUD hat sich bewährt. Das wird anhand der wenigen Veränderungen seit der Einführung in 1998 deutlich. Die Kostenartenstruktur der TUD wurde von etlichen Hochschulen übernommen. Eine dezentrale Kontierung in den Fakultäten /FR/Zentralen Einrichtungen ist hochschultypisch.

S. 10f., 4. Forderung: Die Lehreinheit als Aggregationsebene ist nicht entbehrlich, da sie für den hochschulübergreifenden Vergleich erforderlich ist und im Rahmen der Vollkostenrechnung für die Kostenverrechnung auf die Studiengänge benötigt wird. Sie ist für die Kapazitätsberechnung unentbehrlich. Interne und externe Auswertungen werden für die Wissenschaftsgebiete als Aggregationseinheit erstellt. Sollen bspw. die Gesamtkosten der TU Dresden ermittelt werden, ist die TU Dresden als Aggregationseinheit erforderlich. Der Kostenstellenplan enthält alle für die Einrichtung, Pflege und Auflösung von Kostenstellen nötigen Informationen und wird von dem dafür Verantwortlichen verwaltet. Der Kostenstellenplan dient nicht in seiner Gesamtheit, sondern nur mit wesentlichen Bestandteilen wie Kostenstellennummer und Bezeichnung als Basis für verschiedene andere EDV-Systeme, so dass er nicht „nutzerfreundlich“ sein muss. (Vgl. auch Stellungnahme TUD zu den Optimierungsempfehlungen von GMO)

S. 13, Bewirtschaftungskosten: Die Erfassung sämtlicher Bewirtschaftungskosten direkt auf den Kostenstellen der Professuren erfordert einen Aufwand (Installation und Wartung von Verbrauchszählern etc.), der durch die TUD nicht zu leisten ist. Die TUD ist bemüht, mit Einführung eines Flächenmanagementsystems das Umlagesystem zu verfeinern.

S. 13, Kostenstellenverrechnung: Eine Unterteilung in Haupt- und Hilfskostenstellen ist in der Kostenrechnung durchaus üblich (vgl. einschlägige Fachliteratur, z.B. Coenenberg, Riebel, Haufe etc.).

S. 15ff., 5. Forderung: Die Kostenträgerstruktur wird laut Ressortvereinbarung durch die Produktsystematik abgebildet. Die Produktsystematik umfasst die Produktgruppen 1 bis 3. Letztere beinhaltet die Dienstleistungen der Zentralen Einrichtungen, welche die Universitätsverwaltung und die Zentralen Betriebseinheiten umfasst. Die Dienstleistungen sind zwar als eigenständige Produktgruppe definiert und werden als solche ausgewiesen, müssen aber im Rahmen der Vollkostenrechnung auf die Kostenträger lt. Produktgruppen 1 und 2 weiter verrechnet werden. Eine Abweichung von der Ressortvereinbarung ist nicht erkennbar.

Die Verwendung eines Hilfskostenträgers „Management“ ist nicht unpraktikabel, sondern allgemein üblich und in der Regel erforderlich für die Berechnung des Aufwands, der nicht unmittelbar Forschung und Lehre (betriebswirtschaftlich gesehen einem „marktgängigen Produkt“) zuzurechnen ist.

Im Hochschulbereich kommt die Kosten-Leistungsrechnung zur Anwendung. Kosten- Erlösrechnungen sind nicht zielführend.

Die Verrechnung der Kosten der Lehre auf die Studiengänge ist durch das Berichtswesen und die Zielvereinbarung extern vorgegeben. Die Anwendung der Lehrverflechtungsmatrix ist bei der Berechnung der Studiengangskosten erforderlich, um die vielfältigen Import- und Exportbeziehungen der Lehreinheiten abzubilden. (7. Abweichung auf S. 17f. unsinnig).

Im Bereich Forschung werden die Kosten auf die Drittmittelprojekte und die nicht drittmittel-finanzierte Forschung verteilt. Den Forschungskosten werden Leistungsgrößen gegen-übergestellt.

Es werden alle Kosten auf die Kostenträger verrechnet (Vollkostenrechnung). Die TU Dresden ist eine der wenigen Hochschulen, die überhaupt eine Kostenträgerrechnung durchführt. Diese ist hochschulspezifisch ausgeprägt und liefert aussagekräftige Daten wie Studiengangskosten und Projektkosten. Die getroffenen Aussagen von GMO berücksichtigen nicht die Besonderheiten im Hochschulbereich.

S. 21, 3. Abweichung: Die Kostenstellenübersicht gibt einen Überblick zu den Kostenartenblöcken der Kostenstelle. Diese können je nach Informationsbedarf beliebig aufgesplittet werden. Eine Aufschlüsselung der einzelnen Kostenartenblöcke ist in den verschiedenen Anlagen enthalten.

S. 22, 4. Abweichung: ist falsch. Die Kostendaten entsprechen exakt der Kostenartengliederung laut Kostenartenplan.

S. 22, 5. Abweichung: ist falsch. Die Tabelle „Kalkulatorische Mieten“ enthält neben der Auflistung der einer Kostenstelle zugeordneten Räume weitere wichtige Basisdaten zur Berechnung der kalkulatorischen Miete, wie die Größe, die Raumnutzungsart (daraus leitet sich die Kostenflächenart ab), das Qualitätskennzeichen sowie die Basismiete. Der Kostenstellenverantwortliche kann anhand dieser Daten die Mietberechnung nachvollziehen und er kann gleichzeitig überprüfen, ob die Räume korrekt zugeordnet sind.

S. 23, 6. Abweichung: Aus den vielfach genannten Gründen kommen für das stellungsbundene Personal kalkulatorische Kosten zum Ansatz. In der Tabelle „Kalkulatorische Personalkosten“ erhält der Kostenstellenverantwortliche einen Überblick über das seiner Kostenstelle zugeordnete stellenbezogene Haushaltspersonal in VZÄ, die Pauschkostenansätze nach Vergütungsgruppe und die daraus berechneten Pauschkosten.

S. 23, 7. Abweichung: Die Kennzahlenübersicht gibt einen Überblick über die Entwicklung der wichtigsten hochschulpolitischen Kennzahlen sowie zu den zugeordneten Studiengängen mit Angabe der Regelstudienzeit und quantitativen Zielen der Fakultät einschl. Soll-Ist-Vergleich. Die Übersicht ist eine wichtige Diskussionsgrundlage im Rahmen der hochschulinternen Zielvereinbarungsgespräche.

S. 24, 9. Abweichung: Eine Prozesskostenanalyse zur Erstellung der Berichte von GMO liegt der TUD nicht vor. Mithin handelt es sich bei Abweichung 8 lediglich um eine Behauptung. Der Referenzmaßstab ist ebenfalls nicht bekannt.

S. 24f., 1. Forderung: Das vereinbarte Datum der Abgabe des Kosten-Leistungsberichts wurde mit Änderungsvereinbarung vom 28.02.2003 auf den 30.04. verlegt. Aufgrund der ungeklärten Rechtslage zur Erfassung personenbezogener Daten verschob sich die Abgabe des Berichtes 2001/2002 auf Oktober 2003. Da sich an der Rechtslage nichts änderte, wurden verschiedene Leistungsdaten in nachfolgende Berichte nicht mehr aufgenommen.

S. 28, 1. bis 3. Abweichung oben: Die Tabellendaten sind in der Gesamtdarstellung der TUD hoch aggregiert (1. Abw. falsch). Da sich das externe Berichtswesen aus Daten des internen ableitet, sind diese sehr wohl verzahnt. Der externe Bericht wird hochschulintern

im Senat (Dekane!) und im Kuratorium verteilt und diskutiert. Unterschiede im Tabellenlayout sind in den Vorgaben der Ressortvereinbarung begründet.

S. 28, Abweichung zur 6. Forderung: Die Berichte zur Evaluierung würden den Umfang des Kosten- Leistungsberichtes sprengen. Im KLB findet sich eine verbale Qualitätsbeurteilung in den Einzelberichten der Struktureinheiten.

S. 29, 8. Forderung: Grundlage für den KLB ist vereinbarungsgemäß das Studienjahr.

S. 29, 9. Forderung: Halbjahresberichte sind in der Zielvereinbarung SMWK – TUD nicht vorgesehen. Die Struktur der Berichte folgt den Vorgaben der Ressortvereinbarung. Die Berichte sind naturgemäß umfangreich bei einer Vielzahl von Studiengängen und einem semesterbezogenen Ausweis der Daten. Auf dieses Defizit hat die TU Dresden wiederholt hingewiesen und Vorschläge zur Verkürzung des Berichtes unterbreitet. Den Vorschlägen wurde allerdings nicht gefolgt.

S. 31, 4. Abweichung: Es werden nur Zielvereinbarungen mit zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen abgeschlossen. Da sich das Biotechnologische Zentrum sowie weitere aufgelistete Zentren in der Gründungsphase befanden bzw. zum Teil noch befinden, konnten entspr. Zielvereinbarungen nicht eher abgeschlossen werden.

S. 34, 2. Forderung: Die TU Dresden hat eine nach Produktgruppen differenzierte Planung als Anlage zu den Doppelhaushalten 2003/04 und 2005/06 abgegeben. Abweichung nicht korrekt.

S. 35, 5. Forderung: Mit Vereinbarung vom 22.12.2004 zwischen SMF und SMWK wurde der Modellversuch „Ergebnisorientierte Selbststeuerung an der TU Dresden“ bis zum Abschluss der Evaluierung verlängert. Damit ist die gen. Forderung/Abweichung gegenstandslos.

S. 35f., 9. bis 11. Forderung: Durch Einsparungen und Kürzungen wurde die mit Einführung des Modellversuches erwartete Dynamik eingeschränkt; eine Rücklagenbildung konnte nicht erfolgen.

- Sparsumme durch Vorwegabzüge bzw. globale Minderausgaben im Personalbereich: **15,49 Mio EUR** in den Jahren 2000-2004 (incl. 955,3 TEUR Mehrausgaben Altersteilzeit)  
Rückfluss 2002 von 4,3 Mio EUR für Bauinvestitionen
- Sperrungen im Sachmittelbereich: **19,92 Mio EUR** in den Jahren 2001-2005  
Vorgriff im Jahre 2004 in Höhe von 600,6 TEUR
- Stellenabbau: **153 Stellen** von 2001 bis 2004

S. 37, 1. Abweichung: Die Struktur innerhalb der Fakultäten/Fachrichtungen ist verschieden. In einigen gibt es keine Institute. In der Regel wird den Instituten ein Budget zugewiesen, soweit diese Struktureinheit existiert.

S. 37, 2. Abweichung: Es wird eine Reihe von Positionen außer Betracht gelassen, die nicht Gegenstand des Mittelverteilungsmodells sein können. Diese sind die Drittmittel, die nicht am Modellversuch teilnehmende Medizinischen Fakultät, die Mittel für die Bewirtschaftung der Grundstücke und die Anmietung von Liegenschaften (Titel 517 01 und 518 01) und die stellenplangebundenen Personalausgaben. Es lässt sich feststellen, dass über 50 % der Mittel leistungsbezogen vergeben werden.

S. 38, 3. und 4. Abweichung: In den verschiedenen Ausprägungen der Mittelverteilungsmodelle zeigt sich das breite Spektrum von fachspezifischen Leistungen im Hochschulbe-

reich. Die dargestellten leistungsbezogenen Anteile beziehen sich lediglich auf das Haushaltsjahr 2004. Im Jahr 2005 haben bspw. die Fakultäten EW und SLK ihre in den Vorjahren entwickelten leistungsbezogenen Modelle angewandt.

### Zur Wirtschaftlichkeitsanalyse

S. 71: Mit Einführung der Kostenrechnung vorrangig in den Jahren 1999 und 2000 waren umfangreiche Trainingsmaßnahmen für die Professoren als Kostenstellenverantwortliche und die mit der Kostenrechnung betrauten Mitarbeiter in den Fakultäten und Zentralen Einrichtungen erforderlich, die mit vorübergehendem hohen Zeitaufwand von den Controlling-Mitarbeitern durchgeführt worden sind. Es wurden zahlreiche Schreiben verfasst, eine Großveranstaltung durchgeführt, eine Broschüre erstellt und sehr viele Einzelgespräche in den Fakultäten geführt, um den hohen Informationsbedarf zu decken. Parallel dazu wollten zahlreiche Hochschulen über das Dresdner Modell der Kosten- und Leistungsrechnung informiert werden. Die Trainings- und Umsetzungskosten sind demzufolge bereits in den Personalkosten der Controllinggruppe enthalten.

S. 72ff.: Die Controllinganalyse enthält vielfältige Graphiken und Aussagen, die nicht ordentlich bezeichnet sind und nicht ausreichend begründet oder hinterfragt werden. Bsp.: Warum gehen die Studierendenzahlen in der Juristischen Fakultät zurück? (Einstellung des grundständigen Studienganges Rechtswissenschaften). Obwohl die TUD Lieferant der Basisdaten ist, konnte die TUD aufgrund der fehlenden Legenden nicht alle Graphiken der Analyse nachvollziehen.

S. 78 oben: Die Gesamtkostensteigerung ist wie folgt zu begründen: Sie ist hauptsächlich zurückzuführen auf überproportionale Drittmittelsteigerungen, die als Drittmittelkosten in den Gesamtkosten enthalten sind. Die Drittmittelkosten sind um insgesamt 21 % gestiegen. Hingegen sind die Sachkosten um 3,9 %, die stellenungebundenen Personalkosten um 12,6 % und die Abschreibungskosten um 6,9 % gesunken. Durch Neubauten stiegen die kalkulatorischen Mietkosten um 9,5 %; durch Steigerungen bei den Personalkostendurchschnittssätzen stiegen die kalkulatorischen Personalkosten um 6,9 %.

S. 78 unten: Die Angaben von GMO sind nicht nachvollziehbar. Laut Kostenrechnung der TUD betragen die Forschungskosten als sog. Fremdkosten 77,2 Mio EUR.

S. 79 oben: Laut Kostenrechnung der TUD ergeben sich an Fremdkosten 71,0 Mio EUR in 2001/02, 77,4 Mio EUR in 2002/03 und 77,2 Mio EUR in 2003/04. In den letzten 5 Jahren sind die Fremdkosten enorm gestiegen. Darauf weist GMO nicht hin.

S. 79 unten: Die Eigenkosten sind leicht gestiegen, weil insbesondere Neubauten in den Bestand der TUD übergegangen sind.

S. 80 oben: In den Eigenkosten der Zentralen Verwaltung und Zentralen Einrichtungen sind Gemeinkosten enthalten, die zwar zentral verbucht, aber der gesamten Universität und insbesondere den Fakultäten zuzurechnen sind, wie bspw. Energie und Betriebsstoffe (7,4 Mio EUR), ReInst / Wartung (1,1 Mio EUR), Reinigung, Abfall, Entsorgung, Umzüge (2,3 Mio EUR) etc. für die gesamte TUD sowie der Zentrale Lehrraumfond mit Mietkosten von ca. 3,5 Mio EUR.

S. 80 unten: Die prozentualen Veränderungen sind nicht nachvollziehbar. Über den gesamten Zeitraum stiegen die Eigenkosten der Fakultäten um 5,5 Mio EUR, das sind 3 %. Im Durchschnitt ergibt sich eine Steigerung von ca. 0,8 % jährlich. Hauptursache für die Steigerung sind die Zuwächse bei den kalkulatorischen Mietkosten sowie den kalkulatorischen Personalkosten.

S. 81 oben: Die Fakultäten mit den hohen Eigenkosten haben viele Studenten sowie viel Personal und Flächen.

S. 81 unten: Die Entwicklung der Eigenkosten hängt u. a. zusammen mit der Entwicklung der Studentenzahlen. Die Biologie ist in den letzten Jahren aufgebaut worden (BIOTEC). Die Eigenkosten der Juristischen Fakultät gehen zurück, da der grundständige Studiengang Rechtswissenschaften eingestellt worden ist.

S. 82 oben: Die Eigenkosten der Verwaltung/ZE sind in den letzten 4 Jahren um 7,1 % gesunken, das sind 1,8 % jährlich. Vergleiche bestimmter Entwicklungen werden von GMO willkürlich gewählt (GMO betrachtet nur die letzten zwei Jahre, in denen die Kosten gestiegen sind, was zurückzuführen ist auf die Investition in Zentrale Einrichtungen wie das BIOTEC).

S. 82 unten: Es ist nicht ersichtlich, auf was sich die Graphik bezieht. Vermutet werden die Personalkosten der Zentralen Einrichtungen. Diese müssen gestiegen sein, da einige Zentrale Einrichtungen erst neu entstanden sind.

S. 83 oben: Hier könnte man vermuten, dass wieder nur die Zentralen Einrichtungen betrachtet werden. Es sind aber die kalkulatorischen Mieten der gesamten TUD.

S. 83 unten: In den Personalkosten sind die kalkulatorischen und die Istkosten enthalten (ohne Drittmittelpersonal).

S. 84 unten: Der Anstieg der Drittmittelflächen geht einher mit einem Anstieg des Drittmittelvolumens und ist positiv zu bewerten.

S. 86: Dass die Abschreibungen und Investitionen sinken, ist ein deutliches Warnsignal (Ressourcenverzehr ohne Reinvest.). Dies sind Auswirkungen des staatlichen Sparprogramms.

S. 87: Ein Anstieg der Forschungskosten ist positiv zu bewerten. Die Fakultät Maschinenwesen trägt am meisten zum Erfolg bei den Drittmittelinwerbungen bei (MW aber auch mit dem höchsten Personaleinsatz).

S. 91 oben: Maschinenwesen ist die Fakultät mit der größten Anzahl Studierender.

S. 92 oben: Die experimentellen Naturwissenschaften haben naturgemäß hohe Kosten. (Medizin wird hier nicht betrachtet.) Hinzu kommen Zulassungsbeschränkungen für die zugeordneten Studiengänge, so dass die Anzahl der Studierenden begrenzt ist.

S. 95: In vielen Studiengängen wurde ein Numerus Clausus neu eingeführt. Gestiegene Studierendenzahlen sind nicht mit „Wegfall des NC“ zu begründen. Der Nachweis einer gestiegenen Wirtschaftlichkeit ist per se erbracht, da Einsparungen bereits im Vorwegabzug bzw. durch Sperren vollzogen werden mussten, trotzdem die Universität ihr Leistungsspektrum nicht verminderte, vielmehr noch an Leistungen zulegte. Dies zeigt sich zum einen im Anstieg der Studentenzahlen von jährlich durchschnittlich etwa 7 %. Gleichzeitig konnte das Drittmittelvolumen um jährlich durchschnittlich etwa 7,5 % gesteigert werden. Diese zwei Beispiele belegen die Effizienzsteigerung, die trotz widriger Umstände erreicht werden konnte. Die Leistungssteigerung wird seitens der Universität zu großen Teilen dem Globalhaushalt zugesprochen. Ohne Globalhaushalt wäre es der Universität ungleich schwieriger gefallen, den hohen Stellenabbau zu bewältigen. Von 2001 bis 2004 wurden 153 Stellen abgegeben, davon seitens der Fakultäten/Fachrichtungen 112 Stellen. In der Zentralen Universitätsverwaltung/Zentrale Einrichtungen wurden insgesamt 41 Stellen ab-

gebaut. Mit dem Hochschulvertrag ist ein Stellenabbau bis 2008 festgeschrieben, der die Universitäten überproportional stark belasten wird.

Folgende Übersicht verdeutlicht den Stellenabbau an der Universität:

Fakultät/FR	1996-2000	2001	2002	2003	2004	2001-2004	%	2005	2006
Mathematik	9,0	0,0	1,0	1,0	1,0	3,0	2,0	2,0	0,0
Physik	12,5	1,0	0,0	1,0	1,0	3,0	2,0	0,0	2,0
Chemie	12,0	1,5	1,0	1,5	1,0	5,0	3,3	0,0	0,0
Psychologie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Biologie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Philosophische Fak.	4,5	1,5	0,0	1,5	1,0	4,0	2,6	0,0	1,5
SLK	4,5	0,5	1,0	1,5	3,0	6,0	3,9	0,0	1,0
Erziehungswiss.	5,5	1,0	2,0	1,5	0,0	4,5	2,9	0,0	1,0
Juristische Fak.	2,5	3,5	1,5	7,0	8,5	20,5	13,4	0,0	0,0
Wirtschaftswiss.	5,5	0,0	1,0	1,0	0,0	2,0	1,3	0,0	0,0
Informatik	8,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Elektrotechnik IT	11,0	3,5	1,5	2,0	1,5	8,5	5,6	0,0	3,0
Maschinenwesen	27,0	5,0	3,0	6,0	2,0	16,0	10,5	2,0	1,5
Bauingenieurwesen	8,0	2,0	1,0	3,5	3,0	9,5	6,2	0,0	1,0
Architektur	2,0	0,0	1,5	2,0	1,0	4,5	2,9	1,0	0,0
Verkehrswissensch.	13,5	3,5	2,0	0,5	2,0	8,0	5,2	0,0	0,0
Forstwissenschaften	4,0	0,5	4,0	3,5	3,5	11,5	7,5	0,0	0,0
Geowissenschaften	1,0	0,5	0,0	3,5	0,0	4,0	2,6	0,0	0,0
Wasserwesen	2,5	0,0	1,0	1,0	0,0	2,0	1,3	0,0	0,0
Zentr. Einrichtungen	0,0	1,0	2,5	4,5	20,0	28,0	18,3	0,0	2,0
Zentr. Univerwaltung	81,5	0,0	2,0	7,5	3,5	13,0	8,5	23,0	14,0
<b>Summe Abbau</b>	<b>215,0</b>	<b>25,0</b>	<b>26,0</b>	<b>50,0</b>	<b>52,0</b>	<b>153,0</b>	<b>100,0</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>

Die Gründe für die gestiegene Wirtschaftlichkeit liegen nicht, wie von GMO dargelegt, in Einzelbereichen wie der Haushaltsflexibilisierung und den Zielvereinbarungen, sondern im Zusammenspiel aller Elemente im Modell Ergebnisorientierte Selbststeuerung, dessen Kern in folgenden Bereichen besteht:

1. Strategische Steuerung – durch strukturelle Veränderungen bzw. Profilierungen
2. Monetäre Steuerung – durch leistungs- und belastungsorientierte Mittelvergabe

Die Zielvereinbarungen als ein Element des Steuerungssystems dienen wesentlich der Verzahnung beider Bereiche. Sie beinhalten und fördern direkte Maßnahmen, die sich aus der Strategie des Rektoratskollegiums ergeben, sowie auch im zunehmenden Maße die outputorientierte Mittelvergabe zur Optimierung des Mitteleinsatzes.

Zum einen wurde die Verteilung der Mittel für Forschung und Lehre im Verlauf des Modellversuches weiterentwickelt und mit einem größeren Leistungsbezug versehen. So wurden im Jahr 2004 erstmals die Anzahl der Promotionen und Absolventen pro Professur in die Verteilung einbezogen. Das Modell zur Verteilung der Haushaltsmittel wurde für das Jahr 2005 und 2006 zunehmend outputorientiert gestaltet, in 2006 wurde zusätzlich die Absolventenquote als Indikator eingeführt. So werden nur noch 35 % leistungsbezogen und 65 % leistungsbezogen verteilt. Zum anderen wurden die Fakultäten verpflichtet, ein internes Mittelverteilungssystem zu entwickeln, welches die Mittel zu mindestens 30 % leistungsbe-

zogen verteilt. Diese Vergabemodelle sind zentraler Bestandteil der Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten. In die Modelle wird in einigen Fakultäten bereits das gesamte Budget inklusive der Personalkosten einbezogen. Anhand der Leistungskriterien wird festgestellt, welche Professur / welches Institut überdurchschnittliche, durchschnittliche und unterdurchschnittliche Leistungen erbringt. Ziel ist die Umverteilung von Ressourcen von den leistungsschwachen Professuren hin zu den Leistungsträgern, in die längerfristig auch personelle Ressourcen einbezogen werden. Derartige Ressourcenverschiebungen führen zu einer höheren Effizienz des Mitteleinsatzes. Dabei werden Professoren immer nur mit Fachkollegen bzw. einem fächerspezifischen Durchschnittswert verglichen. Bei der Zuteilung der Haushaltsmittel auf die Fakultäten werden die Leistungsgrößen aggregiert und mit einem fachspezifischen Wichtungsfaktor versehen. Um die Leistungen besser einschätzen zu können, werden beim Leistungsvergleich, soweit vorhanden, Vergleichszahlen anderer Hochschulen bzw. der Bundesdurchschnitt herangezogen. Die besonderen Bedingungen an der TU Dresden werden dabei ebenso berücksichtigt. Darüber hinaus wird auch die Flächenvergabe bis zu einem gewissen Grad belastungsorientiert (Mitarbeiter, Studierende) gesteuert.

Um die TUD in die Lage zu versetzen, die Ziele der outputorientierten Steuerung umzusetzen, wurde sie mit einem flexibilisierten Haushalt ausgestattet, der einem Globalhaushalt relativ nahe kommt. Freie Personalmittel können in Sach- und Investitionsmittel gewandelt werden (nicht umgekehrt). Der Stellenplan kann bis zu 5 % überzogen werden. Restmittel und Defizite sind übertragbar. Dies gestattet eine zielgerichtete Unterstützung der Schwerpunktbereiche und ist im größtmöglichen Umfang erfolgt, wodurch eine deutliche Steigerung der Effizienz erreicht werden konnte. Insbesondere war es hierdurch möglich, die Qualität der Ausbildung bei deutlich steigenden Studentenzahlen und gleichzeitig auferlegtem Stellenabbau (s.o.) und Haushaltssperren sowie dem Vorwegabzug weitestgehend zu sichern. Allerdings war es durch diese ständig zunehmende Belastung nur in eingeschränktem Umfang möglich, auf kurzfristige Erfordernisse (z. B. im Zusammenhang mit Berufungen) reagieren zu können.

#### Zur NSM-Benchmarkinganalyse

In der NSM-Benchmarkinganalyse wird der Modellversuch der TU Dresden dem Neuen Steuerungsmodell (NSM) gegenübergestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Zeiträume der Einrichtung des Modellversuches „Ergebnisorientierte Selbststeuerung an der TU Dresden“ und der Entwicklung des NSM (Konzeption ab 2001) ist es folgerichtig, dass es Abweichungen zwischen dem Modellversuch und dem Konzept des NSM gibt.

Die Abweichungen lassen jedoch nicht den Schluss zu, dass sich daraus Schwächen in der leistungsorientierten Steuerung einer Hochschule ergeben. Vielmehr sind Lehre und Forschung hochkomplexe Leistungserstellungsprozesse, deren Besonderheiten im vorliegenden NSM nicht entsprechende Berücksichtigung gefunden haben. Auch dem für Hochschulen geltenden gesetzlichen Rahmen und sonstigen Sachbereichen wurde in der Analyse keine Beachtung geschenkt. Diesen Rahmen bilden u. a. der Artikel 5 des Grundgesetzes, das Hochschulrahmengesetz, das Sächsische Hochschulgesetz, das Sächsische Beamten-gesetz, der Bundesangestelltentarifvertrag(-O), das Sächsische Datenschutzgesetz, das Sächsische Haushaltsgesetz, die Sächsische Haushaltsordnung, die Vergabeordnung, das Sächsische Vergabegesetz, die Sächsische Hochschulgebührenverordnung, die Kapazitätsverordnung, die Sächsische Dienstaufgabenverordnung an Hochschulen, das Sächsische Hochschulzulassungsgesetz, die Sächsische Zulassungszahlenverordnung, die Sächsische Studienplatzvergabeordnung, das Universitätsklinik-Gesetz, die Drittmittelrichtlinie, die Vereinbarung über die Entwicklung bis 2010 zwischen den Staatlichen Hochschulen in Sachsen und der Sächsischen Staatsregierung, die Entwicklungsvereinbarung zwischen dem SMWK und der TU Dresden.

Die Berücksichtigung dieser externen Gegebenheiten sowie der spezifischen Rahmenbedingungen von Lehre und Forschung lässt eine adäquate Umsetzung des NSM nicht zu. Ein Beispiel dafür ist die Stundenaufschreibung, die für das wissenschaftliche Personal unpraktikabel und kontraproduktiv ist. Ihre Ergebnisse sind unsinnig und in Teilen rechtlich bedenklich, da Hochschullehrer von strengen arbeitszeitlichen Vorschriften entbunden sind (Freiheit von Lehre und Forschung). Die Verrechnung der Kosten auf die beiden großen Leistungsbereiche einer Hochschule kann mit hinreichender Genauigkeit über die Ermittlung von Anteilswerten oder als Ergebnis einer Prozessanalyse erfolgen, was im Hochschulbereich erprobt und allgemein anerkannt ist. Der Ausweis der Kosten erfolgt dadurch sachgerecht auf die beiden Leistungsbereiche Lehre und Forschung. Eine Aufschlüsselung der Kosten auf künstlich gebildete Produkte ist nicht zielführend und auch nicht steuerungsrelevant.

Vor der Einführung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Steuerung an einer Hochschule sollte stets die Frage nach den Zielen und darauf ausgerichtet den Steuerungsgrößen und Steuerungsinstrumenten stehen, die auf die Zielerreichung einen hinreichenden Einfluss haben. In der Gestaltung der internen Steuerung sollten die Hochschulen außerdem grundsätzlich frei sein, die Instrumente unter der Beachtung der vorgegeben politischen Ziele auf die eigenen Anforderungen und Informationsbedarfe auszurichten. Im Hochschulbereich kristallisiert sich zunehmend eine Steuerung über fachspezifische Leistungsindikatoren und nicht über Erlöse heraus. Die TU Dresden ist im Laufe des Modellversuches auf diesem Weg ein entscheidendes Stück vorangekommen. Die Ergebnisse des Modellversuches sollten daher als die geeignetere Basis für eine Weiterentwicklung der Hochschulsteuerung betrachtet werden.

Unabhängig von den überwiegend wissenschaftlichen Leistungsprozessen einer Universität, die einer monetären Steuerung nur sehr eingeschränkt zugänglich sind, ist zu beachten, dass Universitäten eher mit Forschungseinrichtungen und vergleichbaren Universitäten im Wettbewerb stehen als mit Museen, Justizvollzugsanstalten und staatlichen Ämtern.

Außerdem ist angesichts der gegebenen Situation der Staatsfinanzen in besonders exponierter Weise das Aufwand-Nutzen-Verhältnis bei der Realisierung von Steuerungsinstrumentarien zu beachten. Jede Überbürokratisierung und Ausweitung von Verwaltungsaufwand sind im Interesse wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit, die vor allem die Motivation, Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zur Voraussetzung hat, zu vermeiden.

Aus der Vielzahl der von GMO aufgezeigten „Abweichungen“ wird sehr deutlich, dass eine Übertragung des NSM im Hochschulbereich nicht ohne gravierende Anpassungen möglich ist. Im Folgenden nur einige Anmerkungen zu den Analysen von GMO:

S. 101ff.: Forschung und Lehre sind hochkomplexe Leistungserstellungsprozesse, die an der TU Dresden über Produkte abgebildet werden. Die Darstellung der drei Leistungsarten auf einer Stufe suggeriert, dass der Steuerung von internen Tätigkeiten und Projekten die gleiche Bedeutung zukommt, wie der Steuerung der Produkte. Das Hauptaugenmerk der Steuerung liegt jedoch notwendigerweise auf der Steuerung der Produkte Forschung und Lehre. Die Transparenz und Steuerung der internen Tätigkeiten der Hochschulverwaltung wird über die Auswertung der Kostenstellen und Verwaltungsbenchmarks mit anderen Hochschulen erreicht, in denen der Output den entsprechenden Personalressourcen gegenübergestellt wird. Die regelmäßigen Analysen des Sächsischen Rechnungshofes dienen ebenfalls der Kontrolle und Steuerung der Effizienz von Verwaltungsleistungen.

Projekte im Sinne des NSM spielen an einer Hochschule eine untergeordnete Rolle.

S. 103: Eine strategische Steuerung erfolgt über die Zielvereinbarungen und die Mittelverteilung. Die Projektleiter erhalten einen monatlichen Bericht über ihre Projekte. Outputorientierte Steuerung erfolgt an der TU Dresden über Leistungsindikatoren, z.B. Anzahl der Studierenden in der RSZ, Anzahl der Promotionen, Anzahl der Promotions, Absolventenquote usw.

S. 105: Die Transparenz bei internen Tätigkeiten der Hochschulverwaltung ist über die Auswertung von Kostenstellen und Verwaltungsbenchmarks gegeben. Eine landesweite Aggregation und ein landesweites Benchmarking macht nur bei tatsächlich vergleichbaren Tätigkeiten einen Sinn (Inhalt und Ausführungsbedingungen).

Projekte im Sinne des NSM spielen an der TU Dresden eine untergeordnete Rolle.

S. 106ff.: Die Ablehnung einer Stundenrechnung wird im hochschulspezifischen NSMRahmenhandbuch wie folgt begründet: „Neben dem grundsätzlichen Problem, dass im Hochschulbereich bestenfalls Gesamtleistungen zu bewerten sind, sprechen eine Reihe weiterer Gründe, wie z.B. rechtliche Probleme, fehlende Akzeptanz und mangelnde Praktikabilität gegen die Stundenrechnung an Hochschulen. Während schon im Gesamtzusammenhang die Aufteilung von Arbeitsleistungen auf die nicht erst seit Humboldt kaum streng trennbaren Produkte Lehre und Forschung zumindest problematisch erscheint, führt eine stundenweise Aufschreibung zu willkürlichen und unsinnigen Ergebnissen auch in der Verwaltung. Die Umsetzung einer sinnvollen Kosten- und Leistungsrechnung und deren Akzeptanz als Steuerungsinstrument in den Hochschulen wären damit insgesamt gefährdet. Anstelle der Stundenaufschreibung wird deshalb im Hochschulbereich ein hochschulspezifisches Ersatzinstrument verwendet, mit dem die Kosten auf die Produkte verursachungsgerecht verrechnet werden können, womit hinreichende aussagekräftige Daten zur Steuerung zur Verfügung stehen.“

S. 109: Die outputorientierte Steuerung an der TU Dresden erfolgt über Leistungsindikatoren.

S. 118ff.: Da die Tarifstruktur im öffentlichen Dienst alters- und familienstandsabhängig ist und in Hochschulen ein hoher Anteil an befristetem Personal beschäftigt ist, könnten die Ist-Kosten in externen Berichten falsche Signale setzen. Dies gilt insbesondere für Vergleiche zwischen Hochschulen auch über Ländergrenzen hinaus. Deshalb wird in der Kostenrechnung auf die Durchschnittskosten zurückgegriffen, die familienstandsabhängige Unterschiede ausgleichen und als kalkulatorische Personalkosten abgebildet werden. Die Personalkosten des stellenplangebundenen Personals werden mit den vom SMF für die Haushaltsplanung vorgegebenen Pauschsätzen der jeweiligen Vergütungsgruppe ermittelt. Berechnungsgrundlage bilden Vollzeitäquivalente. Die Berechnung erfolgt monatlich. Die kalkulatorischen Personalkosten werden der Kostenstelle zugeordnet, der die Mitarbeiter organisatorisch zugeordnet bzw. tatsächlich beschäftigt sind. Die Steuerung der Personal-Istkosten einer Person auf der Ebene der Kostenstelle ist durch den Kostenstellenverantwortlichen nicht leistbar, da er keinen Einfluss auf dessen Familienstand hat. Zudem ist es zur Zeit nicht ohne weiteres möglich die Personal-Istkosten den Kostenstellen zuzuordnen, da es keine entsprechende Schnittstelle gibt.

Abweichungen zum Haushalt können sich dadurch ergeben, dass im bisher kameralen Haushalt nicht alle Buchungen Kostenrechnungsrelevanz aufweisen und damit nicht an die Kostenrechnung übergeben werden (z. B. Investitionen).

S. 122ff.: In der Kostenträgerrechnung der TU Dresden sind die Besonderheiten des Hochschulbereichs berücksichtigt (Verrechnung der Kosten der Lehre über die Verflechtungsmatrix), die im NSM-Rahmenhandbuch keinen adäquaten Niederschlag gefunden haben.

Um die Aufgaben der Selbstverwaltung und Gremientätigkeit in den Fakultäten transparent darzustellen, wurde ein Hilfskostenträger Management gebildet. Die Verrechnung erfolgt in einem zusätzlichen Schritt innerhalb der Kostenrechnung. Die Kostenrechnung ist damit jedoch transparenter.

Die Haushaltssteuerung der Professuren erfolgt über die leistungsorientierte Mittelverteilung der Fakultäten und die monatlichen Kontoauszüge des Haushaltes.

Der Leistungserstellungsprozess der Lehre ist hochkomplex. Im Hochschulbereich ist es üblich und allgemein anerkannt, diesen Prozess mit Hilfe einer Verflechtungsmatrix abzubilden, die auf den Lehrleistungen der eigenen Fakultät und den Im- und Exportleistungen anderer Fakultäten beruht und im Hochschulbereich auch für andere Zwecke genutzt wird. Die Kostenträgerrechnung nutzt diese Verflechtungsmatrix zur Verrechnung der Kosten auf die Studiengänge, was zu einer hinreichend genauen Abbildung der Studiengangskosten führt.

S. 128ff.: Das System der Kostenrechnung und das Buchhaltungssystem (externes Rechnungswesen) sind zwei verschiedene Systeme, da sie unterschiedliche Ziele verfolgen.

Beide Systeme greifen i.d.R. auf eine gemeinsame Datenbasis zurück. Das Kostenrechnungssystem der TU Dresden basiert auf den Daten der kameralen Buchhaltung der TU Dresden, wobei jede kostenrechnungsrelevante Buchung an die Kostenrechnung übergeben wird. Es werden keine zusätzlichen Buchungen durch das Controlling vorgenommen. Die höheren Erstellungskosten können nicht nachgewiesen werden.

Aus der kameralen Buchhaltung gibt es gesicherte und stabile Zahlen über mehrere Jahre. Die Kostenrechnung der TU Dresden verfügt inzwischen ebenfalls über Istzahlen der letzten fünf Jahre. Diese Zahlen werden für die Steuerung genutzt.

Die Abschreibungen an der TU Dresden werden nach den für Hochschulen allgemein gültigen Schlüsseln der DFG vorgenommen.

S. 129ff.: Es müssen zuerst Ziele festgelegt und darauf aufbauend die Steuerungsgrößen abgeleitet werden, die in ein transparentes Berichtswesen münden. Eine betriebswirtschaftliche Steuerung wird als leistungsorientierte Steuerung unter finanziellen Rahmenbedingungen verstanden. Die leistungsorientierte Steuerung an der TU Dresden erfolgt über Leistungsindikatoren. Den finanziellen Rahmen bildet bisher der Haushalt.

Aufgrund des Bezugszeitraumes Studienjahr ist eine Berichterstattung unterjährig nicht sinnvoll, lediglich für bestimmte Größen wäre eine semesterweise Information denkbar. Abzuwägen ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis.

S. 140ff.: Hochschulintern werden zur Steuerung Plan-Ist-Vergleiche und Zeitreihen genutzt. Es erfolgt eine outputorientierte Steuerung über Leistungsindikatoren in der Mittelverteilung über Zielvereinbarungen und Managementpläne zu bestimmten hochschulpolitischen Zielsetzungen (z.B. Umsetzung der Bologna-Beschlüsse).

S. 153ff.: Beachte Vorgaben des Bundesproduktrahmenplanes

Lehre und Forschung sind betriebswirtschaftlich betrachtet sog. Kuppelprodukte und daher nicht eindeutig trennbar. Besondere Produkte resultieren aus den spezifischen Besonderheiten jeder einzelnen Hochschule. Sie zu definieren macht erst bei Umsetzung des NSM Sinn. Dabei wird jede Hochschule ihre eigenen besonderen Produkte definieren (bspw. Besucherbergwerk ausschließlich an der TU BA Freiberg). Dabei orientieren sich die Hochschulen an den jeweils vorhandenen Lehr- und Forschungsbereichen innerhalb der

Fächergruppen der amtlichen Bundesstatistik.

S. 155ff.: Die internen Tätigkeiten der Verwaltung werden outputorientiert gesteuert über Instrumente wie controllingbezogene Auswertungen in den regelmäßigen Dienstberatungen (Kanzler, Dezernenten und Sachgebietsleiter) und das Verwaltungsbenchmarking verschiedener Hochschulen. Die regelmäßigen Analysen des Sächsischen Rechnungshofes dienen ebenfalls der Kontrolle und Steuerung der Verwaltungsleistungen.

S. 157ff.: Auch ohne Stundenrechnung ist im Einzelnen outputorientierte Steuerung der Hochschulen insgesamt und der verschiedenen Ebenen möglich. Beispiel Lehre: Die im Rahmen einer hypothetischen Stundenrechnung verrechneten Kosten der Hochschulmitarbeiter auf zu definierende Produkte ist nicht mit dem Output der Hochschule identisch. Ein mögliches Produkt, auf das der Professor seine Stunden schreibt, ist die Vorlesung. Das Produkt Vorlesung wird von Studenten verschiedener Studiengänge und Fachrichtungen in Anspruch genommen. Eine Zuordnung der Vorlesung x auf Studierenden Y, der irgendwann einmal Absolvent sein wird, ist nicht möglich. Andererseits ist aus Sicht der Hochschule insgesamt der qualitativ hoch ausgebildete und arbeitsmarktaugliche Absolvent das Produkt der Hochschule, welches letztlich budgetrelevant sein müsste. Der Bruch zwischen angebotenen Produkten der Hochschulmitarbeiter und dem Produkt der Hochschule lässt sich, wie das Beispiel zeigt, auch mit einer Stundenrechnung nicht beheben.

S. 165ff.: Solange SMF am Stellenprinzip festhält, ist aus Sicht der TU Dresden die Arbeit mit kalkulatorischen Personalkosten vorzuziehen. Die Verwendung von Istkosten ist darüber hinaus nicht möglich, da die notwendigen Daten auf Kostenstellenebene nicht vorliegen. Die NSM-Vorgaben sind nicht immer mit den Rahmenbedingungen vereinbar.

S. 166: Die TUD unterscheidet zwischen Primär- und Sekundärkosten - synonym zu Einzel- und Gemeinkosten.

Lehreinheiten sind nötig für die Kapazitätsberechnung und hochschulübergreifende Vergleiche und deshalb in der Kostenstellenhierarchie unentbehrlich.

S. 169: Die Rechnungslegungspflichten der Hochschulen können mit einem einheitlichen Kontenrahmen, einer erweiterten Kameralistik mit der Möglichkeit der Erstellung eines Jahresabschlusses sowie einem einheitlichen Berichtswesen erfüllt werden. Die Umstellung auf eine kaufmännische Rechnungslegung auf Basis einer Standardsoftware wäre von den Hochschulen nur durch die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen durch den Staat zu leisten.

S. 170ff.: Die Ausgestaltung des internen Berichtswesens ist Angelegenheit der Hochschulen. Die Festlegung interner Controllingtabellen widerspricht dem Prinzip der Hochschulautonomie.

#### Zur Betriebswirtschaftlichen Zielanalyse

Neben Quantitätszielen (Geschäftsanfall, Erlös) spielt die Qualität als betriebswirtschaftliches Ziel eine wichtige Rolle. Dass im Rahmen der NSM-Umsetzung von Qualitätszielen völlig abstrahiert wird, bemängelt auch der Sächsische Rechnungshof (z.B. SRH, Jahresbericht 2005, S. 139 ff).

S. 193: Die Entwicklung einer systematischen Zielpyramide ist erst möglich, wenn das Land sich Klarheit darüber verschafft hat, mit welchen Zielgrößen es seine Hochschulen zukünftig outputorientiert steuern will. Einen Ansatz hierzu liefert das Mittelverteilungsmodell des SMWK mit den darin verwendeten Indikatoren. Die Transparenz über „Produkte“ und den Kosten ist, zumindest an der TUD, hinreichend gegeben.