

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XXIV</b>
<b>1 Staatliche Hochschulen als Objekt einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Darstellung der Entwicklung im staatlichen Hochschulbereich Nordrhein-Westfalens seit dem Hochschulfreiheitsgesetz zur Verdeutlichung der Forschungsnotwendigkeit .....	1
1.2 Ziel der Untersuchung und Begründung der Vorgehensweise .....	4
<b>2 Rahmenbedingungen für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit an staatlichen Hochschulen</b> .....	<b>11</b>
2.1 Der Wirtschaftlichkeitsbegriff – Stand der Diskussion .....	11
2.1.1 Wirtschaftlichkeit aus verwaltungsjuristischer Perspektive .....	11
2.1.2 Wirtschaftlichkeit aus ökonomischer Perspektive.....	18
2.1.2.1 Das Rationalprinzip als Ausgangspunkt.....	18
2.1.2.2 Aus den unterschiedlichen Anwendungsperspektiven des Rationalprinzips resultierende unterschiedliche Sichtweisen auf Wirtschaftlichkeit.....	24
2.1.2.2.1 Motivebene – Blick auf den Zielinhalt .....	24
2.1.2.2.2 Interessenebene – Blick auf die konkrete Zielrichtung .....	26

2.1.2.2.3	Aggregationsebene – Blick auf den von der Zielverfolgung betroffenen (Personen-)Kreis .....	28
2.1.3	Kombination der Wirtschaftlichkeitsperspektiven für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung.....	29
2.1.3.1	Die erwerbswirtschaftlich-eigenwirtschaftliche und erwerbswirtschaftlich-gemeinwirtschaftliche Perspektive als Ausgangspunkt	30
2.1.3.2	Die bedarfswirtschaftlich-eigenwirtschaftliche und bedarfswirtschaftlich-gemeinwirtschaftliche Perspektive als Erweiterung .....	34
2.2	Die Zielkonzeption staatlicher Hochschulen in Nordrhein-Westfalen...	38
2.2.1	Die Systematisierung des Zielbegriffs.....	38
2.2.2	Vom Zielbegriff zur Zielkonzeption – die Leistungskonzeption determinierende Regelungen .....	43
2.2.2.1	Verfassungsrecht – das Grundgesetz der Bundesrepublik und die Landesverfassung von Nordrhein-Westfalen .....	44
2.2.2.2	Einfaches Recht .....	45
2.2.2.2.1	Hochschulrahmengesetz .....	45
2.2.2.2.2	Sonstiges Bundesrecht mit Bezug zu staatlichen Hochschulen ...	46
2.2.2.2.3	Steuerrecht .....	47
2.2.2.2.4	Hochschulgesetz NRW .....	51
2.2.2.2.5	Ziel- und Leistungsvereinbarungen .....	57
2.2.2.2.6	Satzungsrecht – die (Grund-)Ordnungen der Hochschulen.....	63
2.2.2.2.7	Hochschulentwicklungsplan.....	66
2.2.3	Vom Zielbegriff zur Zielkonzeption – die Finanzierungskonzeption determinierende Regelungen .....	69
2.2.3.1	Verfassungsrecht – das Grundgesetz der Bundesrepublik und die Landesverfassung von Nordrhein-Westfalen .....	69
2.2.3.2	Einfaches Recht .....	70
2.2.3.2.1	Verwaltungsvereinbarungen zwischen Bund und Ländern.....	70
2.2.3.2.2	Hochschulgesetz NRW und die darauf bezogenen Verordnungen .....	71
2.2.3.2.3	Leistungsorientierte Mittelverteilung nach der Hochschulvereinbarung NRW 2015 .....	78
2.2.3.2.4	Studiumsqualitätsgesetz.....	81
2.2.3.2.5	Sonstige, mittelbar mit dem Landesrecht verbundene Merkmale der Finanzierungskonzeption staatlicher Hochschulen .....	82

2.3	Der Hochschulrat im HG NRW als Organ zur Aufsichtsführung über die Umsetzung der Zielkonzeption staatlicher Hochschulen .....	85
2.3.1	Der Hochschulrat – eine Übersicht über Aufgaben, Rechte und Pflichten .....	86
2.3.2	Den Hochschulrat prägende Aufgaben im Speziellen .....	89
2.3.2.1	Beratung der Hochschulleitung .....	89
2.3.2.2	Zustimmungsvorbehalte gegenüber der Hochschulleitung .....	90
2.3.2.3	Aufsicht über die Geschäftsführung der Hochschulleitung .....	93
2.3.3	Der Hochschulrat als Organ zur Kontrolle der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit .....	95
2.4	Zusammentragung der vorläufigen Erkenntnisse für den weiteren Gang der Untersuchung .....	96
<b>3</b>	<b>Wissenschaftsindikatoren zur Beurteilung der Leistungskonzeption an staatlichen Hochschulen .....</b>	<b>101</b>
3.1	Grundsätzliches zur Beurteilung von Forschungs- und Lehrleistungen .....	101
3.1.1	Die Evaluation als Sammelbegriff für die Leistungsbeurteilung .....	101
3.1.2	Das begriffliche Verständnis von Leistung als Grundlage einer Leistungsbeurteilung.....	103
3.1.3	Kennzahlen und Indikatoren als Grundbausteine einer Leistungsbeurteilung.....	106
3.2	Forschungsleistungen.....	110
3.2.1	Charakterisierung von Forschung.....	110
3.2.2	Beurteilung von Forschung.....	113
3.2.2.1	Das Peer-Review-Verfahren als Instrument zur Beurteilung von Forschung .....	114
3.2.2.2	Bibliometrische Verfahren als Instrumente zur Beurteilung von Forschung .....	115
3.2.2.3	Wissenschaftspreise und Auszeichnungen als Indikatoren zur Beurteilung von Forschung .....	119
3.2.2.4	Drittmittel als Indikatoren zur Beurteilung von Forschung .....	120
3.2.2.5	Exkurs: Ranking und Rating-Verfahren.....	122
3.2.2.5.1	Ranking und Rating-Verfahren im Allgemeinen.....	122

3.2.2.5.2	Forschungsrating nach den Empfehlungen des Wissenschaftsrats .....	125
3.2.2.5.3	Forschungsrating des CHE .....	129
3.2.2.5.4	Forschungsrating der DFG .....	132
3.3	Lehrleistungen.....	135
3.3.1	Charakterisierung von Lehre .....	135
3.3.2	Beurteilung von Lehre .....	139
3.3.2.1	Befragungen von Studierenden als Instrument zur Beurteilung von Lehre.....	139
3.3.2.2	Das Peer-Review-Verfahren bzw. die interne und externe (Experten-)Evaluation als Instrument zur Beurteilung von Lehre.....	142
3.3.2.3	Befragungen von Absolventen als Instrument zur Beurteilung von Lehre.....	143
3.3.2.4	Gehaltskennzahlen als Indikatoren zur Beurteilung von Lehre ....	144
3.3.2.5	Ranking und Rating-Verfahren als Instrumente zur Beurteilung von Lehre.....	144
3.4	Sonstige (Dienst-)Leistungen .....	145
3.5	Ein kurzes Resümee im Hinblick auf die (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung an staatlichen Hochschulen.....	147
<b>4</b>	<b>Kaufmännisches Rechnungswesen zur Kontrolle der Finanzierungs-konzeption an staatlichen Hochschulen .....</b>	<b>151</b>
4.1	Internes Hochschulrechnungswesen .....	152
4.1.1	Allgemeine Anmerkungen zur Kostenrechnung an staatlichen Hochschulen.....	153
4.1.2	Zwecksetzungen einer (Hochschul-)Kostenrechnung .....	154
4.1.3	Teilbereiche der (Hochschul-)Kostenrechnung.....	158
4.1.3.1	Kostenartenrechnung.....	159
4.1.3.2	Kostenstellenrechnung.....	162
4.1.3.3	Kostenträgerrechnung.....	167
4.1.3.3.1	Auf Produktionserzeugnisse bzw. Dienstleistungen – als Kostenträger – bezogene Vorschläge .....	167
4.1.3.3.2	Auf Prozesse – als Quasi-Kostenträger – bezogene Vorschläge	172
4.1.3.3.2.1	Ausgangspunkt und Methodik der Prozesskostenrechnung	172
4.1.3.3.2.2	Vor- und Nachteile der Prozesskostenrechnung.....	175

4.1.3.3.3	Auf Projekte – als Quasi-Kostenträger – bezogene Vorschläge	176
4.1.3.3.3.1	Ausgangspunkt und Methodik der Projektkostenrechnung	176
4.1.3.3.3.2	Vor- und Nachteile der Projektkostenrechnung	177
4.2	Externes Hochschulrechnungswesen	178
4.2.1	Zwecksetzungen eines externen (Hochschul-)Rechnungswesens	179
4.2.2	Ausgestaltung des externen (Hochschul-)Rechnungswesens	183
4.2.2.1	Ex-Ante Rechnung – der Wirtschaftsplan	183
4.2.2.1.1	Ergebnisplan	184
4.2.2.1.2	Finanzplan	186
4.2.2.1.3	Stellenübersicht	189
4.2.2.1.4	Beteiligungsübersicht	190
4.2.2.2	Ex-post-Rechnung – der Jahresabschluss	191
4.2.2.2.1	Allgemeine Anforderungen an den (Hochschul-)Jahresabschluss	191
4.2.2.2.2	Bilanz	192
4.2.2.2.3	Ergebnisrechnung – Gewinn- und Verlustrechnung	193
4.2.2.2.4	Anhang	197
4.2.2.2.4.1	Inhalte des Anhangs im Allgemeinen	197
4.2.2.2.4.2	Inhalte des Anhangs im Speziellen – die sog. Trennungsrechnung	199
4.2.2.3	Der Lagebericht als ergänzendes Instrument des externen Rechnungswesens	203
4.2.2.4	Kamerale Darstellung nach der vom MIWF vorgegebenen Gliederung	205
4.3	Ein kurzes Resümee im Hinblick auf die (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung an staatlichen Hochschulen	208
<b>5</b>	<b>Konzeptionelle Überlegungen für eine (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung an staatlichen Hochschulen</b>	<b>215</b>
5.1	Inhaltsanalytische Untersuchung von Hochschulentwicklungsplänen als Grundlage für die Konzeption eines Instruments zur (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung	215
5.1.1	Die qualitative Inhaltsanalyse als Untersuchungsmethode	216
5.1.2	Die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring	218

5.1.2.1	Bestimmung der Analyseeinheiten – das zu untersuchende Material .....	221
5.1.2.2	Festlegung der Strukturierungsdimensionen – theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien.....	223
5.1.2.3	Bestimmung der Ausprägungen der (Unter-)Kategorien .....	224
5.1.3	Die Untersuchung der Hochschulentwicklungspläne und ihre Ergebnisse.....	226
5.1.3.1	Forschung .....	227
5.1.3.2	Lehre und Studium .....	236
5.1.4	Kritische Diskussion und Interpretation der Ergebnisse der Inhaltsanalyse .....	246
5.1.4.1	Forschung .....	246
5.1.4.2	Lehre und Studium .....	253
5.2	Begründung der grundsätzlichen Eignung einer BSC als (strategieorientiertes) Instrument zur Leistungsbeurteilung.....	261
5.2.1	Das Grundkonzept der BSC nach Kaplan und Norton.....	261
5.2.2	Vorschläge zur Übertragung der BSC auf NPO und auf Bildungseinrichtungen im Allgemeinen.....	267
5.2.2.1	Die BSC als Instrument eines Performance Measurement für NPO – die Darstellung von Berens, Karlowitsch und Mertes .....	267
5.2.2.2	Die BSC im Bildungskontext – die Darstellung von Günther und Zurwehme.....	270
5.2.3	Vorschläge zur Übertragung der BSC auf Hochschulen im Konkreten.....	271
5.2.3.1	Die BSC als Informations- und Entscheidungsgrundlage – die Darstellung von Scholz und Schmid .....	271
5.2.3.2	Ein mehrdimensionales Kennzahlensystem zur Erfolgssteuerung – die Darstellung von Stein.....	275
5.2.3.3	Die BSC als Instrument eines integrierten Kosten- und Leistungsmanagement – die Darstellung von Kirchhoff-Kestel.....	281
5.2.3.4	Die Academic Scorecard – das Konzept der FH Münster.....	284
5.2.4	Begründung für die Verwendung der BSC als Instrument einer (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung an staatlichen Hochschulen.....	287

5.3	Konzeption einer erweiterten BSC zur Beurteilung der (Bedarfs-) Wirtschaftlichkeit auf Grundlage der Erkenntnisse aus den bisherigen Ausführungen .....	289
5.3.1	Der Ausgangspunkt – die Konzeption determinierende Wesensmerkmale des staatlichen Hochschulsystems .....	289
5.3.2	Erste Modifikation – die aufgabenspezifische Spaltung der BSC.....	290
5.3.3	Zweite Modifikation – die perspektivenbezogene Erweiterung der BSC.....	292
5.4	Exemplarische Konkretisierung der erweiterten BSC auf Grundlage der mittels einer Inhaltsanalyse identifizierten Ziele ausgewählter Hochschulen.....	296
5.4.1	Vorgehensweise .....	296
5.4.2	Forschung.....	304
5.4.2.1	Potential- und Mitarbeiterperspektive .....	304
5.4.2.1.1	Strukturierung und Koordination von Forschungsvorhaben an der Hochschule .....	304
5.4.2.1.2	Verbesserung der (internen) strukturellen Forschungsrahmenbedingungen.....	306
5.4.2.2	Prozessperspektive.....	310
5.4.2.3	Ergebnisperspektive.....	311
5.4.2.3.1	Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse .....	311
5.4.2.3.2	Wissenschaftliche Grundlegung und Weiterentwicklung von Lehre und Studium .....	313
5.4.2.3.3	Einwerbung einer monetären Forschungsförderung .....	315
5.4.2.3.4	Ausweitung von Forschungsk Kooperationen bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule.....	316
5.4.2.4	Kunden- und Wirkungsperspektive.....	318
5.4.2.5	Zusammenfassung in den BSC-Blättern – Forschung .....	320
5.4.2.5.1	Potential- und Mitarbeiterperspektive .....	320
5.4.2.5.2	Ergebnisperspektive.....	322
5.4.3	Lehre und Studium.....	326
5.4.3.1	Potential- und Mitarbeiterperspektive .....	326
5.4.3.1.1	Verbesserung der Rahmenbedingungen der Lehre und des Studiums .....	326
5.4.3.1.2	Kooperation im Lehrbereich von Internen untereinander und mit Hochschulexternen .....	329

5.4.3.1.3	Verbesserung der Studierendenbetreuung – Studienberatung, Studierendenservice sowie Mentoring.....	331
5.4.3.2	Prozessperspektive.....	333
5.4.3.3	Ergebnisperspektive.....	335
5.4.3.3.1	Erhöhung der Absolventenanzahl.....	335
5.4.3.3.2	Erhöhung der Studierendenanzahl im Bachelor- und Master-Studiengang und deren Zusammensetzung .....	339
5.4.3.3.3	Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule im nationalen und internationalen Vergleich .....	341
5.4.3.4	Kunden- und Wirkungsperspektive .....	344
5.4.3.4.1	Befähigung zur wissenschaftlichen Arbeit .....	344
5.4.3.4.2	Befähigung zum verantwortlichen Handeln .....	346
5.4.3.5	Zusammenfassung in den BSC-Blättern – Lehre und Studium ....	347
5.4.3.5.1	Potential- und Mitarbeiterperspektive .....	347
5.4.3.5.2	Prozessperspektive.....	350
5.4.3.5.3	Ergebnisperspektive.....	351
5.4.3.5.4	Kunden- und Wirkungsperspektive .....	354
5.5	Würdigung der erweiterten BSC als Kennzahlensystem zur (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung .....	355
<b>6</b>	<b>Resümee zur (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung an staatlichen Hochschulen .....</b>	<b>361</b>
6.1	Zusammenfassung der Untersuchung sowie ihrer Ergebnisse .....	361
6.2	Limitationen der Untersuchung(sergebnisse).....	371
6.3	Fazit zur Untersuchung und Ausblick .....	372
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>377</b>
	<b>Rechtsquellenverzeichnis.....</b>	<b>416</b>