

KURZ- INFORMATION

HIS



HOCHSCHUL-INFORMATIONSSYSTEM, GOSERIEDE 9, 30159 HANNOVER

Mai 2006

A 1/2006

**Leistungsorientierte Budgetierung:
Analyse der Umsetzung an ausgewählten Universitäten
und Fakultäten/Fachbereichen**

Michael Jaeger

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1. Einleitung	3
2. Hintergrund und Leitfragen	5
2.1 Leistungsbezogene Budgetierung als Element des Neuen Steuerungsmodells	5
2.2 Umsetzungsstand an deutschen Universitäten	6
2.2.1 Formelgebundene Zuweisungsverfahren	6
2.2.2 Zielvereinbarungen	6
2.3 Leitfragen der vorliegenden Untersuchung	7
3. Methodisches Vorgehen	10
3.1 Auswahl der Hochschulen und Fakultäten bzw. Fachbereiche	10
3.2 Methodik	11
3.3 Systematik der Ergebnisdarstellung.....	11
4. Freie Universität Berlin	12
4.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung.....	12
4.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente	12
4.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule	15
4.4 Fachbereichsinterne Budgetierung	15
4.4.1 Beispiel FB Philosophie und Geisteswissenschaften.....	15
4.4.2 Beispiel FB Politik- und Sozialwissenschaften	19
4.4.3 Beispiel FB Physik	20
5. Humboldt-Universität zu Berlin	22
5.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung.....	22
5.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente	22
5.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule	24
5.4 Fakultätsinterne Budgetierung	25
5.4.1 Beispiel Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	25
5.4.2 Beispiel Institut für Sozialwissenschaften (Philosophische Fakultät III).....	26
6. Technische Universität Berlin	28
6.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung.....	28
6.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente	28
6.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule	31
6.4 Fakultätsinterne Budgetierung	31
6.4.1 Beispiel Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften	31
6.4.2 Beispiel Fakultät Elektrotechnik und Informatik.....	33
7. Universität Bremen	35
7.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung.....	35
7.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente	35
7.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule	38
7.4 Fachbereichsinterne Budgetierung: Beispiel FB Physik und Elektrotechnik	38

8.	Universität Gießen	42
8.1	Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung.....	42
8.2	Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente	42
8.3	Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule	45
8.4	Fachbereichsinterne Budgetierung	46
8.4.1	Beispiel FB Geschichts- und Kulturwissenschaften	46
8.4.2	Beispiel Fachgebiet Physik (FB Mathematik und Informatik, Physik und Geographie)	47
9.	Technische Universität München	49
9.1	Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung.....	49
9.2	Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente	49
9.3	Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule	51
9.4	Fakultätsinterne Budgetierung: Beispiel Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik	52
10.	Diskussion	55
10.1	Budgetierung auf der Ebene Hochschulleitung – Fakultäten bzw. Fachbereiche	55
10.1.1	Steuerungsziele und Budgetrelevanz.....	55
10.1.2	Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente	57
10.1.2.1	Formelmodelle	57
10.1.2.2	Zielvereinbarungen	63
10.1.3	Steuerungswirkungen der auf Hochschulleitungsebene verwendeten Instrumente	67
10.2	Fakultäts- bzw. fachbereichsinterne Budgetierung.....	69
10.2.1	Verwendete Instrumente, Steuerungsziele und Budgetrelevanz.....	69
10.2.2	Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente	69
10.2.3	Steuerungswirkungen	71
11.	Fazit und Ausblick	73
	Literatur	75
	Anhang A: Hochschulinterne Zielvereinbarung an der FU Berlin (Muster)	77
	Anhang B: Hochschulinterne Zielvereinbarung an der Universität Bremen (Muster)	85
	Anhang C: Hochschulinterne Zielvereinbarung an der TU München (Muster).....	89
	Anhang D: Interviewleitfaden Hochschulleitungen/-verwaltungen	95
	Anhang E: Interviewleitfaden Fakultäts- bzw. Fachbereichsleitungen/- verwaltungen	98

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4.1: Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der FU Berlin	13
Tabelle 4.2: Leistungsbereiche, Kriterien und Punktzahlen im Formelmodell des FB Philosophie und Geisteswissenschaften der FU Berlin (Mittelverteilung an Professoren und Privatdozenten).....	17
Tabelle 4.3: Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell des FB Politik- und Sozialwissenschaften der FU Berlin (Mittelverteilung an die einzelnen Professoren)	20
Tabelle 4.4: Kriterien im Formelmodell des FB Physik der FU Berlin	21
Tabelle 5.1: Leistungsbereiche, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der HU Berlin.....	23
Tabelle 5.2: Aufgabenbereiche, Kriterien und Punktzahlen im Formelmodell der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der HU Berlin	26
Tabelle 6.1: Leistungsbereiche, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der TU Berlin	29
Tabelle 6.2: Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften der TU Berlin	32
Tabelle 6.3: Komponenten und Kriterien im Formelmodell der Fakultät Elektrotechnik und Informatik der TU Berlin	33
Tabelle 7.1: Zielkategorien, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der Universität Bremen.....	36
Tabelle 7.2: Leistungskategorien, Kriterien und Punktzahlen im Formelmodell des FB Physik und Elektrotechnik der Universität Bremen	39
Tabelle 7.3: Bewertungsschema für Publikationen im Formelmodell des FB Physik und Elektrotechnik der Universität Bremen.....	40
Tabelle 8.1: Komponenten, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der Universität Gießen	43
Tabelle 8.2: Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell des FB Geschichts- und Kulturwissenschaften der Universität Gießen.....	46
Tabelle 8.3: Komponenten, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell des Fachgebiets Physik der Universität Gießen	48
Tabelle 9.1: Aufgabenbereiche, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der TU München	50
Tabelle 9.2: Aufgabenbereiche, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der TU München	53

Zusammenfassung

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist die hochschulinterne leistungsorientierte Mittelverteilung auf Basis von formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen. Anhand von sechs ausgewählten Universitäten (Freie Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin, Universität Bremen, Universität Gießen und Technische Universität München) wird untersucht, welche Ziele die Universitäten mit dem Einsatz leistungsorientierter Budgetierungsverfahren verfolgen, wie sie diese konkret ausgestalten, welche Steuerungswirkungen bisher zu konstatieren sind und in welchem Maße sich die leistungsorientierte Mittelzuweisung auf der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Ebene fortsetzt. Hervorzuheben sind insbesondere die folgenden Ergebnisse:

- *Formelgebundene Zuweisungsverfahren* werden an den beteiligten Universitäten nach eigenen Angaben vorzugsweise eingesetzt, um motivationswirksame Leistungsanreize zu setzen und die Transparenz des Budgetierungsgeschehens zu erhöhen. Während die Herstellung von Transparenz bei der Mittelverteilung und insbesondere auch hinsichtlich der erbrachten Leistungen mit den gewählten Verfahren erreicht wird, sind die finanziellen Anreizwirkungen der Verfahren aus der überwiegenden Sicht der beteiligten Hochschulen bisher eher begrenzt. Angesichts der bisher durchgängig geringen Budgetrelevanz der verwendeten Formelmodelle (maximal 5% der bereinigten staatlichen Zuschüsse) ist diese Beobachtung allerdings nicht überraschend. Hintergrund hierfür ist zum einen, dass an den meisten Universitäten die für die Verformelung höherer Budgetanteile erforderliche Budgetierung der Personalkosten noch nicht erfolgt ist bzw. gerade erst in Anfängen umgesetzt wird. Zum anderen sind die strategischen Handlungsspielräume der Hochschulen aufgrund der sich aus dem öffentlichen Dienstrecht ableitenden Verpflichtungen nach wie vor eng begrenzt. Die Ausgestaltung der hochschulinternen Formelmodelle (z.B. Auswahl und Gewichtung der Indikatoren) erfolgte an den meisten Universitäten primär in Orientierung an das Erreichen eines hochschulinternen Konsenses sowie von Akzeptanz und richtet sich teilweise stark am landesseitigen Verfahren aus. Für die Umsetzung inhaltlicher Steuerungsziele (z.B. Entwicklung des Hochschulprofils, Aufbau thematischer Schwerpunkte) sehen die Universitäten überwiegend Zielvereinbarungen als das besser geeignete Instrument an.
- *Zielvereinbarungen* zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten bzw. Fachbereichen werden an allen Universitäten mit dem Ziel der Umsetzung strategischer Steuerungseffekte eingesetzt. Dabei sind zwei unterschiedliche Ansätze feststellbar: Einige Universitäten verwenden Zielvereinbarungen als zentrales Steuerungsinstrument im Rahmen eines alle Fakultäten bzw. Fachbereiche einbeziehenden periodischen Abstimmungsprozesses, während andere Universitäten Zielvereinbarungen eher punktuell zur Umsetzung spezifischer strategischer Steuerungsziele einsetzen. Tendenziell sind die hochschulinternen Zielvereinbarungen durch eine starke Fokussierung auf konkrete Aufgaben und Maßnahmen gekennzeichnet, womit sich aus Sicht der Neuen Steuerung die Gefahr einer Fortsetzung der traditionellen operativ geprägten Detailsteuerung verbindet. Die hochschulinternen Zielvereinbarungen sind in vielfacher Hinsicht ressourcenrelevant, wobei ein Teil der Ressourcen in der Regel direkt an spezifische vereinbarte Ziele bzw. Maßnahmen gekoppelt wird. Zwei Universitäten setzen Zielvereinbarungen für die Zuweisung von Personalmitteln im Zuge der Personalkostenbudgetierung bzw. für die Zuwei-

sung von Stellenkontingenten für den wissenschaftlichen Mittelbau ein. Eine systematische Kopplung zwischen dem Ausmaß der tatsächlichen Zielerreichung bzw. der vereinbarungsgemäßen Aufgabenerledigung und dem Umfang der finanziellen Zuweisung wird bisher an zwei Universitäten systematisch umgesetzt, jeweils in Form von Malus-Zahlungen bei Zielverfehlung.

- Auf der *fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Steuerungsebene* wird die leistungsbezogene Mittelzuweisung an allen hier einbezogenen Fakultäten bzw. Fachbereichen durch formelgebundene Zuweisungsverfahren umgesetzt. Nur eine Fakultät verwendet darüber hinaus auch fakultätsinterne schriftliche Vereinbarungen. Bei der Entwicklung und Implementierung der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Finanzierungsformeln stehen Transparenzziele im Vordergrund, während die Setzung von Leistungsanreizen nur ausnahmsweise angestrebt wird. Wie bei den auf Hochschulleitungsebene eingesetzten Verteilungsverfahren überwiegt auch auf der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Ebene eine skeptische Einschätzung bezüglich der mit formelgebundenen Allokationsverfahren erzielten Steuerungswirkungen, die jedoch auch hier zunächst in erster Linie auf die bisher geringe Budgetrelevanz der verwendeten Verfahren (in der Regel Beschränkung auf Sachmittelverteilung) zurückgeführt werden kann. Eine Ausnahme bilden hier zwei Fakultäten, die in erheblichem Umfang die Verteilung wissenschaftlicher Mittelbaustellen per Formel vornehmen. Die inhaltliche Ausgestaltung der fakultäts- bzw. fachbereichsintern eingesetzten Formelmodelle ist verglichen zu den auf Hochschulleitungsebene verwendeten Finanzierungsformeln durch eine Tendenz zur Ausdifferenzierung gekennzeichnet, zum einen mit Blick auf Umfang und Zusammensetzung der Indikatorensets (z.B. Einbeziehung von spezifischen Leistungsaspekten wie Engagement in der akademischen Selbstverwaltung) und zum anderen in Hinblick auf die Definition und Abgrenzung einzelner Indikatoren (z.B. komplexe Berechnungsverfahren zur Ermittlung der Lehrbelastung und -leistung, differenzierte Gewichtungsschemata für wissenschaftliche Publikationen). Die Fakultäten bzw. Fachbereiche passen die formelgebundene Mittelverteilung also stark an die fachkulturellen Erfordernisse und Präferenzen vor Ort an und orientieren sich dabei teilweise nur in geringem Maße an dem jeweils auf Hochschulleitungsebene verwendeten Modell. Z.T. erscheint allerdings fraglich, inwieweit der betriebene Aufwand in angemessener Relation zum per Formel vergebenen Budgetanteil steht.

1. Einleitung

Vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Ressourcen sowie sich verändernder gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen stehen die Hochschulen vor neuen Herausforderungen: Einerseits werden sie von der staatlichen Seite schrittweise in die Autonomie entlassen und verfügen damit über zunehmende Handlungsspielräume, etwa mit Blick auf die Bewirtschaftung der zugewiesenen staatlichen Zuschüsse oder die Berufung von Professoren. Andererseits geht die Erweiterung der Autonomiefreiräume mit der Implementierung zunehmend wettbewerblicher Rahmenbedingungen – etwa durch leistungsbezogene Finanzierungsverfahren oder durch die Einführung von Studiengebühren – einher. Daraus erwächst für die Hochschulen die Anforderung, eigene Profile aufzubauen und effektive Systeme zur organisationalen Steuerung zu entwickeln. Zu den Instrumenten einer solchen Hochschulsteuerung gehört auch die leistungsorientierte Ressourcenallokation auf Basis von formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen. Im Unterschied zur traditionell praktizierten titelscharfen Zuweisung der finanziellen Mittel sollen durch leistungsorientierte Finanzierungsverfahren wettbewerbliche Anreizbedingungen geschaffen werden, indem Leistung und Innovationsfähigkeit finanziell honoriert bzw. geringer Erfolg in diesen Bereichen sanktioniert werden.

Anders als bei den auf Ebene der staatlichen Hochschulfinanzierung eingesetzten leistungsorientierten Zuweisungsverfahren, zu denen bereits Übersichtsstudien und Evaluationen vorliegen (vgl. z.B. Leszczensky & Orr, 2004; Jaeger, Leszczensky & Handel, im Druck; König, Schmidt & Kley, 2004), finden sich zu den hochschulintern verwendeten Budgetierungsinstrumenten bisher kaum systematische Untersuchungen. Angesichts dieses Sachverhaltes hat HIS die Praxis der hochschulinternen Budgetierung im Rahmen von zwei Projekten näher untersucht: Zum einen wurde eine bundesweite Befragung aller staatlichen deutschen Universitäten zu den jeweils verwendeten formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen durchgeführt, um einen Überblick über die derzeitige Anwendungsreichweite dieser Instrumente zu gewinnen. Die Ergebnisse dieser Studie wurden bereits in gleicher Reihe als HIS-Kurzinformation publiziert (vgl. Jaeger, Leszczensky, Orr & Schwarzenberger, 2005). Zum anderen wurden – ausgehend von den Ergebnissen der bundesweiten Befragung – die Budgetierungssysteme von sechs ausgewählten Universitäten vertieft analysiert, um die jeweils verwendeten Verfahren ausführlicher dokumentieren und die Erfahrungen mit diesen Instrumenten differenzierter ins Auge fassen zu können. An dieser Untersuchung, deren Ergebnisse mit dem vorliegenden Bericht veröffentlicht werden, haben sich sechs Universitäten beteiligt: die Freie Universität Berlin, die Humboldt-Universität zu Berlin, die Technische Universität Berlin, die Universität Bremen, die Universität Gießen sowie die Technische Universität München. Folgende Fragestellungen standen im Vordergrund der Untersuchung:

- *Ziele:* Mit welchen Zielen setzen die Hochschulen Verfahren formelgebundener Mittelvergabe und Zielvereinbarungen ein? Sollen vorwiegend Leistungsanreize gesetzt werden, oder dient der Einsatz leistungsbezogener Budgetierungssysteme auch anderen Steuerungszielen wie z.B. der Legitimation der jeweiligen Mittelausstattung oder der Überwindung historischer Verteilmuster?
- *Inhaltliche Ausgestaltung:* Welche Schwerpunkte setzen die Hochschulen bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Formelmodelle (z.B. Ausmaß des Leistungsbezuges, Orientierung am Landesmodell) und Zielvereinbarungen (z.B. Operationalisierung der Zielerreichung), und in welcher Beziehung steht die Schwerpunktsetzung zu den verfolgten Steuerungszielen?

- *Auswirkungen:* Welche Erfahrungen liegen bisher zu den Auswirkungen von formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen vor? Werden die jeweils verfolgten Steuerungsziele aus Sicht der Hochschulen erreicht?
- *Fakultäts- bzw. fachbereichsinterne Mittelvergabe:* Wie wirken sich die auf der Ebene „Hochschulleitung - dezentrale Einheiten“ eingesetzten Budgetierungsverfahren auf die Mittelverteilungspraxis innerhalb der dezentralen Einrichtungen aus? Verwenden die Fakultäten bzw. Fachbereiche eigene Formelmodelle und Zielvereinbarungen, und wie sind diese ausgestaltet?

Die empirische Basis für die Analyse der genannten Fragestellungen bilden leitfadengestützte Interviews mit Vertretern der Leitungsorgane der o.g. Universitäten sowie mit Vertretern der Leitungen ausgewählter Fakultäten bzw. Fachbereiche dieser Universitäten. Im folgenden zweiten Kapitel wird ausgehend von den Ergebnissen bisheriger Untersuchungen der derzeitige Kenntnisstand zur hochschulinternen leistungsbezogenen Budgetierung referiert und die Auswahl der Leitfragen begründet, bevor im dritten Kapitel das methodische Vorgehen dargestellt wird. In den Kapiteln vier bis neun werden die Budgetierungsverfahren der einzelnen Hochschulen und der ausgewählten Fakultäten bzw. Fachbereiche sowie die damit bestehenden Erfahrungen entlang der o.g. Leitfragen dargestellt und im zehnten Kapitel vergleichend diskutiert. Im elften Kapitel folgt ein Fazit.

2. Hintergrund und Leitfragen

2.1 Leistungsbezogene Budgetierung als Element des Neuen Steuerungsmodells

Die ziel- und leistungsorientierte Ressourcenallokation stellt ein zentrales Element bei der Umsetzung neuer Steuerungsmodelle im Hochschulwesen dar. Dabei sollten Verfahren zur leistungsbezogenen Mittelverteilung nach Ziegele (2000) den folgenden Anforderungen entsprechen:

- *Leistungsanreize*: Durch leistungsbezogene Budgetierungsverfahren soll ein wettbewerblicher Anreizrahmen geschaffen werden, der Aufgabenerfüllung, Leistung und Innovationsfähigkeit finanziell belohnt bzw. geringen Erfolg in diesen Bereichen finanziell sanktioniert.
- *Verlässlichkeit*: Gleichzeitig soll die Ressourcenverteilung in verlässlicher und kalkulierbarer Weise erfolgen. Die Entscheidungsspielräume innerhalb der dezentralen Einheiten sollen demzufolge nicht durch willkürliche Zuweisungsentscheidungen beschränkt werden.
- *Legitimation*: Schließlich sollten Verfahren leistungsorientierter Mittelzuweisung dem Anspruch genügen, die Höhe der jeweiligen Zuweisung über die von den dezentralen Einheiten verfolgten Ziele und die jeweils erbrachten Leistungen zu legitimieren.

Diese Kriterien verweisen auf den normativen Hintergrund des Neuen Steuerungsmodells, dem gemäß die Qualität der in Organisationen erbrachten Leistungen entscheidend von der Balance zwischen dezentraler Autonomie und zentraler Steuerung abhängt. Den Fakultäten bzw. Fachbereichen soll ein möglichst hohes Ausmaß an Autonomie bei der Mittelbewirtschaftung gewährt werden, um motivationsfördernde Effekte zu erzeugen und die größere Problemnähe der lokalen Entscheidungsträger zu nutzen (Möncke, Gierstorfer & Ziegele, 2000). Dies setzt voraus, dass die zentrale Steuerung nicht über Detailvorgaben erfolgt, sondern über die Setzung von Leistungsanreizen und die Vereinbarung von zu erreichenden Zielen. In diesem Steuerungssystem kommt leistungsorientierten Budgetierungsverfahren die Funktion zu, die Handlungsprozesse der dezentralen Einheiten auf die übergeordneten Ziele der Hochschule auszurichten und zu koordinieren. Dazu werden vorzugsweise zwei Instrumente eingesetzt, nämlich Verfahren formelgebundener Mittelzuweisung und Zielvereinbarungen:

- Bei *Verfahren formelgebundener* (auch: *indikatorgestützter*) *Mittelvergabe* folgt die Zuweisung finanzieller Ressourcen der Entwicklung der Werte ausgewählter Indikatoren (z.B. Studierenden- und Absolventenzahlen, Drittmittelvolumen; vgl. Ziegele, 2000). Die Mittelvergabe wird also automatisiert, indem sie ohne weiteren Eingriff des Zuweisungsgebers der Entwicklung der Leistungsdaten folgt. Die Auswahl und Gewichtung der Indikatoren leitet sich aus den Zielen des Zuweisungsgebers ab.
- Im Unterschied zu Formelmodellen sind *Zielvereinbarungen* bzw. *Kontrakte* kein reines Budgetierungsinstrument, sondern in erster Linie ein Instrument zur strategischen Steuerung und Entwicklung dezentraler Organisationseinheiten (Nickel, 2001)¹. Im Zentrum steht die Aushandlung von Zielen zwischen Land und Hochschule bzw. zwischen Hochschulleitung und Fakultät.

¹ Ein weiteres Einsatzfeld von Zielvereinbarungen liegt im Bereich der Personalführung (z.B. Berufungszielvereinbarungen). Dieses Einsatzfeld ist allerdings nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

tät/Fachbereich. Finanzielle Zuweisungen stellen einen Teilaspekt der Ausgestaltung von Zielvereinbarungen dar und können an die Durchführung bestimmter Maßnahmen oder an das Ausmaß der Zielerreichung gekoppelt werden. Anders als bei der formelgebundenen Mittelvergabe verfügt der Zuweisungsgeber bei Zielvereinbarungen über einen diskretionären Entscheidungsspielraum. Zudem ermöglichen Zielvereinbarungen die Berücksichtigung von innovativen und zukunftsorientierten Vorhaben, was bei der vergangenheitsorientierten Formelvergabe nur eingeschränkt möglich ist.

2.2 Umsetzungsstand an deutschen Universitäten

2.2.1 Formelgebundene Zuweisungsverfahren

Der Einsatz formelgebundener Zuweisungsverfahren hat bereits einen nahezu flächendeckenden Ausdehnungsgrad erreicht: Wie die im ersten Kapitel erwähnte HIS-Untersuchung zeigt (vgl. Jaeger et al., 2005), wenden 85% der deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft bereits Formelmodelle an, während weitere 12% ihren Einsatz für die nähere Zukunft planen. Zuweisungsempfänger sind in der Regel die Fakultäten bzw. Fachbereiche und nur in Ausnahmefällen die Institute. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Minssen, Molsich, Wilkesmann und Andersen (2003) für die Universitäten und Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen sowie Handel, Jaeger und Schmidlin (2005) für die niedersächsischen Fachhochschulen. Allerdings wird zumeist nur ein eher geringer Budgetanteil per Formel verteilt, der in der Regel die Größenordnung von 5% bezogen auf die staatlichen bereinigten Zuschüsse nicht übersteigt. Dabei handelt es sich zumeist um die laufenden Sachmittel. Mit Blick auf die inhaltliche Ausgestaltung der hochschulintern eingesetzten Formelmodelle zeigen sich in der HIS-Untersuchung weitestgehende Parallelen zu den auf der Ebene Land-Hochschulen verwendeten Verfahren: Wie auf der staatlichen Ebene überwiegt bei den Universitäten der Einsatz von Verteilungs- gegenüber Preismodellen (bei denen Leistungsmengen wie z.B. Studierenden- und Absolventenzahlen mit festen Preisen je Leistungseinheit budgetiert werden) deutlich. Für den Bereich Lehre werden insbesondere Studierenden- und Absolventenzahlen (bzw. die Zahl erfolgreich absolvierter Prüfungen) verwendet, für den Bereich Forschung drittmittelbezogene Parameter und die Zahl der Promotionen und der Habilitationen. Einige Universitäten verwenden auch Parameter für die Zahl wissenschaftlicher Publikationen. Bei den meisten Universitäten kommt lehrbezogenen Größen das größere Gewicht gegenüber forschungsbezogenen Parametern zu. Ein Drittel der Universitäten bezieht – in geringerer Gewichtung – auch Indikatoren für Gleichstellung in die formelgebundene Mittelverteilung ein. Bei der Entwicklung ihres Formelmodells hat sich der überwiegende Teil der Universitäten am landesseitig verwendeten Verfahren orientiert, soweit im jeweiligen Bundesland eines eingesetzt wird. In besonders hohem Maße ist dies in Bayern, Berlin, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz der Fall.

2.2.2 Zielvereinbarungen

Die Ergebnisse der im ersten Kapitel erwähnten HIS-Studie zeigen, dass der hochschulinterne Einsatz von Zielvereinbarungen bislang noch weit weniger verbreitet ist als die Verwendung von formelgebundenen Zuweisungsverfahren: Lediglich 33% der Universitäten verwenden bereits hochschulinterne Zielvereinbarungen, während allerdings weitere 28% deren Einführung konkret planen. Fast alle Universitäten, die Zielvereinbarungen einsetzen oder deren Einführung planen, statten diese mit Finan-

zierungsrelevanz aus. Die per Zielvereinbarung vergebenen Budgetanteile fallen an den meisten Universitäten eher gering aus (zwischen 0,1 und 2% bezogen auf die bereinigten staatlichen Zuschüsse), erreichen aber bei einigen Universitäten ein substantielles Ausmaß, z.B. an den Universitäten Kassel (62%) und Göttingen (61%). Anders als bei den überwiegend für die Verteilung der laufenden Sachmittel verwendeten Formelmodellen bezieht sich der Einsatz von Zielvereinbarungen an den meisten Universitäten auch auf die Bemessung von Personalmitteln. Parallelen zwischen formelgebundenen Verteilungsverfahren und Zielvereinbarungen zeigen sich mit Blick auf die einbezogenen Leistungsbereiche: Wie bei Formelmodellen dominieren auch bei Zielvereinbarungen lehrbezogene Themen (z.B. Umsetzung der Ergebnisse von Lehrevaluationen, Umstellung auf Bachelor-/Masterabschlüsse) gegenüber anderen Themenbereichen. Eine Operationalisierung der Ziele in Form der Vereinbarung konkreter Teilziele oder Kennzahlen, die eine Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen, wird an den Universitäten nur teilweise und an einigen Universitäten bisher gar nicht vorgenommen. Weiterhin zeigt sich in der HIS-Untersuchung eine starke Tendenz, konkrete von der jeweiligen Einheit durchzuführende Maßnahmen in Zielvereinbarungen einzubeziehen. Eine Abhängigkeit der Mittelzuweisung vom Ausmaß der Zielerreichung durch die jeweilige Fakultät bzw. den jeweiligen Fachbereich wird an den meisten Universitäten, die Zielvereinbarungen verwenden, zwar grundsätzlich vorgesehen, aber nur an wenigen Universitäten konsequent umgesetzt.

2.3 Leitfragen der vorliegenden Untersuchung

Wie in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt, liegen zu dem Verbreitungsgrad leistungsbezogener Budgetierungsverfahren an deutschen Hochschulen sowie zu bestimmten Merkmalen ihrer inhaltlichen Ausgestaltung bereits umfassende Übersichtsstudien vor. Aufgrund ihres zumeist flächendeckenden Charakters ist die Analysetiefe der meisten dieser Untersuchungen jedoch begrenzt. Details z.B. zu den jeweils verfolgten Steuerungszielen und zu den bisher festzustellenden Auswirkungen leistungsorientierter Budgetierungsverfahren finden sich nur vereinzelt (z.B. bei Schröder, 2004). Ausgehend von den bisher vorliegenden Befunden sollen daher die internen Budgetierungsverfahren von ausgewählten Universitäten mit Blick auf vier Aspekte vertiefend untersucht werden:

1. Wie die bisher vorliegenden Studien zeigen, werden formelgebundene Zuweisungsverfahren an den Universitäten zwar nahezu flächendeckend eingesetzt, sind aber zumeist nur von geringer Budgetrelevanz (Verteilung der laufenden Sachmittel). Zielvereinbarungen hingegen werden auch für die Bemessung von Personalressourcen verwendet und dienen an einigen Universitäten als zentrales Instrument der Personalkostenbudgetierung. Dies weist auf unterschiedliche Steuerungsintentionen der Hochschulen beim Einsatz dieser Instrumente hin, möglicherweise aber auch auf eine unterschiedliche Eignung der Instrumente für Zwecke der hochschulinternen Budgetierung. Darauf lassen auch die Ergebnisse von Schröder (2004) schließen: Die dort einbezogenen Universitäten verfolgten mit der formelgebundenen Mittelvergabe weniger das Ziel der Setzung von Leistungsanreizen, sondern strebten mit dem Formelmodell lediglich eine möglichst rationale und nachvollziehbare Sachmittelverteilung an. In der vorliegenden Untersuchung soll daher zunächst der Frage nach den jeweils verfolgten Steuerungszielen nachgegangen werden:

- Welche Steuerungsziele verfolgen die ausgewählten Hochschulen mit der Implementierung formelgebundener Zuweisungsverfahren (z.B. Setzung von Leistungsanreizen, Herstellung von Transparenz bei der Mittelvergabe, Überwindung historisch gewachsener Verteilmuster etc.)? Welche Budgetanteile werden über formelgebundene Zuweisungsverfahren gesteuert, und welche Gründe finden sich für die vielfach festzustellende Fokussierung auf laufende Sachmittel?
 - Welche Steuerungsziele verfolgen die Hochschulen mit der Einführung von Zielvereinbarungen, und welche Budgetrelevanz ist mit ihnen verbunden?
2. Die inhaltliche Ausgestaltung der hochschulintern verwendeten formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen fällt – wie auch auf der staatlichen Ebene – sehr heterogen aus. So zeigen sich bei den hochschulinternen Formelmodellen z.B. deutliche Unterschiede beim Ausmaß des Leistungsbezuges und bei der Ausrichtung am jeweils auf staatlicher Ebene verwendeten Formelmodell, bei Zielvereinbarungen z.B. auf Ebene der Operationalisierung der vereinbarten Ziele und bei der finanziellen Relevanz der Zielerreichung. Im Rahmen des vorliegenden Projektes sollen die von ausgewählten Universitäten verwendeten formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen dokumentiert und hinsichtlich bestimmter Merkmale analysiert werden:
- Wie stellt sich die inhaltliche Ausgestaltung der verwendeten Formelmodelle konkret dar, insbesondere mit Blick auf das Ausmaß des Leistungsbezuges und die Orientierung am jeweils verwendeten Landesmodell? Steht die inhaltliche Ausgestaltung der formelgebundenen Zuweisungsverfahren in Beziehung zu den jeweils verfolgten Steuerungszielen?
 - Wie sind die hochschulintern verwendeten Zielvereinbarungen ausgestaltet (z.B. Operationalisierung der vereinbarten Ziele, Einbeziehung von Maßnahmen, Controlling, Kopplung der Mittelzuweisung an Zielerreichung etc.), und in welchem Maße leitet sich die Ausgestaltung der Zielvereinbarungen aus den verfolgten Steuerungszielen ab?
3. Im Rahmen neuer Steuerungsmodelle soll durch formelgebundene Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen ein wettbewerblicher Anreizrahmen implementiert werden. Ob leistungsbezogene Budgetierungsverfahren in der Praxis tatsächlich zu leistungsfördernden Effekten führen bzw. inwieweit die jeweils mit dem Einsatz der Verfahren verfolgten Steuerungsziele erreicht werden, wurde bisher (zumindest mit Blick auf die hochschulinterne Steuerungsebene) kaum untersucht. Die derzeit zu hochschulinternen Formelmodellen vorliegenden Befunde (vgl. z.B. Schröder, 2004) lassen auf allenfalls geringe Steuerungswirkungen schließen, was angesichts der zumeist geringen Budgetwirksamkeit dieser Verfahren wenig überrascht. Für eine systematische Wirkanalyse ist es allerdings angesichts der zumeist noch recht kurzen Erfahrungszeiträume noch zu früh. Die vorliegende Untersuchung fokussiert daher auf erste Steuerungserfahrungen aus Sicht der jeweiligen Hochschulleitungen:
- Werden die mit der Einführung leistungsbezogener Budgetierungsinstrumente verfolgten Steuerungsziele an den ausgewählten Hoch-

schulen tendenziell erreicht? Hat die Verwendung von formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen z.B. zu Motivations- und Leistungssteigerungen auf der Ebene der Fakultäten bzw. Fachbereiche und der Lehrstühle geführt?

- Führt die formelgebundene Mittelvergabe zu Fehlsteuerungseffekten (z.B. in Form einer Maximierung von Leistungsmengen zu Lasten der Qualität)?
4. Im Zusammenhang mit den hochschulinternen Auswirkungen leistungsbezogener Budgetierungsverfahren ist über die o.g. Aspekte hinaus noch ein weiterer Gesichtspunkt zu berücksichtigen, nämlich die Frage der Auswirkungen auf die Praxis der Mittelvergabe innerhalb der betroffenen Fakultäten bzw. Fachbereiche. In dem Maße, wie die dezentralen Einheiten die zugewiesenen staatlichen Haushaltsmittel autonom bewirtschaften können, entsteht die Frage, anhand welcher Kriterien die fakultätsinterne Mittelverteilung an die einzelnen Institute und ggf. Lehrstühle vorgenommen werden soll und wie ggf. Gewinne bzw. Verluste aus der hochschulinternen leistungsbezogenen Mittelverteilung weitergegeben werden sollen. Denkbar ist beispielsweise, dass die Fakultäten bzw. Fachbereiche eigene leistungsbezogene Budgetierungsverfahren entwickeln oder das hochschulinterne Formelmodell direkt auf die fakultätsinterne Ebene übertragen. Anhand ausgewählter Fakultäten bzw. Fachbereiche soll dem Aspekt der fakultätsinternen Mittelallokation in der vorliegenden Untersuchung detailliert Rechnung getragen werden:
- In welcher Weise setzt sich die leistungsbezogene hochschulinterne Mittelzuweisung auf der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Ebene fort? Verwenden die ausgewählten Fakultäten bzw. Fachbereiche eigene Formelmodelle, oder geben sie Budgetgewinne oder -verluste aus der hochschulinternen formelgebundenen Mittelverteilung direkt an die jeweiligen Institute bzw. Lehrstühle weiter? Wie sind die Verfahren konkret ausgestaltet (z.B. einbezogene Indikatoren, Berücksichtigung fach- bzw. lehrstuhlspezifischer Besonderheiten etc.), und welche Steuerungswirkungen sind aus Sicht der Fakultäten bzw. Fachbereiche zu beobachten?
 - Werden Zielvereinbarungen auf der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Ebene verwendet, und sind sie ggf. finanzierungsrelevant? Wie stellt sich die Ausgestaltung dieser Zielvereinbarungen dar (z.B. einbezogene Leistungsbereiche, Operationalisierung der Ziele etc.), und welche Erfahrungen bestehen mit Blick auf die durch Zielvereinbarungen erzielten Steuerungswirkungen?

3. Methodisches Vorgehen

3.1 Auswahl der Hochschulen und Fakultäten bzw. Fachbereiche

Die Untersuchung der unter 3.1 genannten Fragestellungen erfolgte in Form von Fallstudien anhand ausgewählter Hochschulen. Einbezogen wurden die Freie Universität Berlin, die Humboldt-Universität zu Berlin, die Technische Universität Berlin, die Universität Bremen, die Universität Gießen und die Technische Universität München. Die Auswahl der Hochschulen erfolgte zum einen unter dem Aspekt bereits bestehender Erfahrungen mit leistungsorientierten Budgetierungsverfahren: Alle genannten Universitäten verfügen über z.T. bereits langjährige Erfahrungen mit dem Einsatz formelgebundener Zuweisungsverfahren (z.B. an der FU Berlin seit 1992) und Zielvereinbarungen (an der Universität Bremen seit 1998). Zum anderen sollten unter dem Gesichtspunkt der Relevanz der jeweiligen staatlich gesetzten Rahmenbedingungen (z.B. landesseitig verwendetes Formelmodell) Universitäten verschiedener Bundesländer einbezogen werden. Daher wurden Universitäten aus Bayern, Berlin, Bremen und Hessen gewählt, in denen sich die Kontextbedingungen staatlicher Hochschulsteuerung deutlich unterscheiden (z.B. preisbasiertes hessisches Budgetierungsmodell, Hochschulsteuerung über Hochschulverträge/Kontrakte in Berlin und Bremen etc.).

Um auch die fakultäts- bzw. fachbereichsinterne Mittelvergabe ins Auge fassen zu können, wurden je Universität die folgenden Fakultäten bzw. Fachbereiche in die Studie einbezogen:

- Freie Universität Berlin:
 - FB Philosophie und Geisteswissenschaften
 - FB Politik- und Sozialwissenschaften
 - FB Physik
- Humboldt-Universität zu Berlin:
 - Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
 - Institut für Sozialwissenschaften (Philosophische Fakultät III)
- Technische Universität Berlin
 - Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften
 - Fakultät Elektrotechnik und Informatik
- Universität Bremen
 - FB Physik und Elektrotechnik
- Universität Gießen
 - FB Geschichts- und Kulturwissenschaften
 - FB Physik
- Technische Universität München
 - Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik

Die Auswahl der Fakultäten bzw. Fachbereiche erfolgte auf Vorschlag der jeweiligen Hochschule anhand des Kriteriums, in welchen Bereichen aus Sicht der Hochschulverwaltung besonders interessante und viel versprechende Ansätze der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Budgetierung umgesetzt werden. Nach Möglichkeit wurde zudem versucht, in gleichem Maße sozial- und geisteswissenschaftliche wie auch natur- und ingenieurwissenschaftliche Fakultäten bzw. Fachbereiche in die Untersuchung einzubeziehen.

3.2 Methodik

Das methodische Vorgehen gliedert sich in drei Schritte:

- *Vorbefragung.* Im Rahmen einer Vorbefragung wurden von den Hochschulen zunächst Beschreibungen der jeweils hochschulintern verwendeten formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen eingeholt und ausgewertet.
- *Leitfadengestützte Interviews.* Auf Basis der o.g. Leitfragen sowie der Auswertung der von den Hochschulen zur Verfügung gestellten Dokumente wurden Interviewleitfäden erarbeitet, und zwar zum einen für die Befragung von Vertretern der Hochschulleitungen (vgl. Anhang C) und zum anderen für die Befragung von Vertretern der Fakultäten bzw. Fachbereiche (vgl. Anhang D). Die Durchführung der jeweils eine bis eineinhalb Stunden dauernden Interviews fand im Zeitraum von November bis Dezember 2004 statt.
- *Auswertung.* Die Auswertung der aufgezeichneten Interviews erfolgte in Orientierung an den Standards qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 1983). Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse über die einbezogenen Hochschulen hinweg zu gewährleisten, wurden stellenweise Nachbefragungen per Email durchgeführt.

Die Durchführung der Untersuchung wurde in allen Projektphasen durch eine Steuerungsgruppe begleitet, die sich aus Angehörigen der am Projekt beteiligten Universitäten rekrutierte. Dabei handelte es sich um die folgenden Personen:

- Frau Veronika Absmeier (TU München)
- Herr Georg Borchert (TU Berlin)
- Frau Andrea Güttner (Universität Gießen)
- Herr Wolfgang Krieger (FU Berlin)
- Herr Dr. Martin Mehrrens (Universität Bremen)
- Frau Andrea Syring (FU Berlin)
- Frau Dr. Angela Walter (HU Berlin)
- Herr Dr. Jürgen Weichselbaumer (TU München)

3.3 Systematik der Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisdarstellung orientiert sich im Folgenden kapitelweise an den einzelnen Universitäten. Dabei werden jeweils zunächst die an der jeweiligen Hochschule mit der Verwendung leistungsbezogener Budgetierungsverfahren verfolgten Steuerungsziele und die jeweils leistungsbezogen vergebenen Budgetanteile dargestellt, bevor anschließend auf die Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente, auf die Auswirkungen aus Sicht der Hochschulleitung sowie auf die Mittelverteilungspraxis an ausgewählten Fakultäten bzw. Fachbereichen der jeweiligen Hochschule eingegangen wird.

4. Freie Universität Berlin

4.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die FU Berlin setzt seit 1992 ein formelgebundenes Zuweisungsverfahren für die Mittelverteilung an die elf Fachbereiche (ohne Humanmedizin) ein (vgl. auch Freie Universität Berlin, 2003). Mit der formelgebundenen Mittelvergabe wird primär das Ziel verfolgt, Leistungsanreize zu setzen und die Effizienz der Leistungserbringung zu fördern. Derzeit bezieht sich die formelgebundene Mittelvergabe auf 20% der freien Sachmittel und damit auf ca. 1,3% der bereinigten staatlichen Zuschüsse (2004: 2,4 Mio. €). Für 2006 ist die Einführung eines neuen Formelmodells vorgesehen, über das 30% der freien Sachmittel verteilt werden sollen. Gleichzeitig sollen im Zuge der Einführung der Personalkostenbudgetierung ab 2006 auch 10% des Sollbudgets für den wissenschaftlichen Mittelbau über das neue Formelmodell bemessen werden.

Zielvereinbarungen

Seit 1999 werden an der FU Berlin Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und allen Fachbereichen (ausgenommen der Medizinischen Fakultät Charité) sowie den drei Zentralinstituten geschlossen. Durch die Verwendung von Zielvereinbarungen sollen in erster Linie Steuerungseffekte ausgehend von den strategischen Hochschulzielen erreicht und Leistungsanreize gesetzt werden. Ebenso dienen die Zielvereinbarungen zur Weitergabe der in den Hochschulverträgen mit dem Staat verabredeten Ziele (vgl. Strobel, 2003) in die Hochschule hinein. 2003 wurden an der FU Berlin 3,1 Mio. € entsprechend einem Anteil von ca. 1,7% der bereinigten staatlichen Zuschüsse per Zielvereinbarung zugewiesen, darunter sowohl Sachmittel als auch Mittel für wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal.

4.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Formelgebundene Mittelzuweisung

Für die indikatorgestützte Mittelvergabe werden seit 1992 fünf Indikatoren verwendet, die mit jeweils gleichem Gewicht und als Durchschnittswerte zweier Jahre in die Berechnung eingehen. Die verwendeten Indikatoren finden sich in Tabelle 4.1. Die Mittelvergabe erfolgt getrennt nach Fächergruppen (Geistes- und Sozialwissenschaften versus Natur- und Ingenieurwissenschaften). Die Leistungsdaten der Fachbereiche gehen als Anteilswerte bezogen auf den jeweiligen Gesamtwert aller Fachbereiche in der jeweiligen Fächergruppe in die Berechnung ein (z.B. Zahl der Publikationen des FB Physik / Gesamtzahl der Veröffentlichungen aller Fachbereiche der Fächergruppe Natur- und Ingenieurwissenschaften). Zusätzlich werden die durchschnittlichen Leistungsanteile je Fachbereich mit einem Effizienzfaktor gewichtet: Liegt der Leistungsanteil eines Fachbereichs höher als es seinem Anteil an dem in der Fächergruppe insgesamt zur Verfügung stehenden (und nicht leistungsbezogen vergebenen) Budget entspricht, wird sein Leistungsanteil heraufgewichtet, während im umgekehrten Falle eine Herabgewichtung erfolgt. Fachbereiche, die bei vergleichbarer Ressourcenausstattung höhere Leistungswerte erzielen als andere, werden durch diese Gewichtung in der formelgebundenen Mittelvergabe also noch zusätzlich begünstigt.

Tabelle 4.1: Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der FU Berlin

Kriterium	Gewichtung
Studierende (Zahl der Studierenden in der RSZ in Vollzeitäquivalenten)	20%
Abschlüsse (Zahl der Absolventen in Vollzeitäquivalenten)	20%
Drittmittel (Drittmittelausgaben ergänzt um Sachspenden und Geräteübereignungen, jedoch ohne Mittel aus Sonderprogrammen des Bundes (z.B. HSP))	20%
Zahl der Promotionen	20%
Publikationen (Zahl der Publikationen in folgender Gewichtung: Miszellen und Rezensionen in wissenschaftlichen Zeitschriften, Konferenzberichte (Abstracts und Proceedings) sowie Beiträge in regionalen und FU-Publikationen = 1, Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften, Sammelwerksbeiträge und Herausgeberschriften = 4, Monographien, Habilitationsschriften und Patente = 10)	20%

Die Auswahl und Gewichtung der Indikatoren sowie die Ausgestaltung des Formelmodells ist primär Ergebnis eines hochschulinternen Aushandlungsprozesses und erfolgte nicht in enger inhaltlicher Ausrichtung an bestimmte hochschulstrategische Ziele. Aufgrund seiner frühzeitigen Einführung weist das Modell nur geringe Bezüge zum landesseitig verwendeten Verfahren auf (vgl. Leszczensky, Jaeger & Orr, 2004): So enthält das FU-interne Formelmodell z.B. deutlich weniger und andere Indikatoren als das Landesmodell und weist forschungsbezogenen Parametern ein stärkeres Gewicht zu als es im landesseitigen Verfahren der Fall ist. Allerdings bereitet die FU Berlin derzeit die Einführung eines neuen Verfahrens vor, das sich in hohem Maße am Landesmodell orientieren soll. Diese Neukonzipierung erfolgt ausgehend von dem Steuerungsziel, die vom landesseitig angewandten Formelmodell ausgehenden Budgeteffekte möglichst „verursachungsgerecht“ nach innen weiterzugeben. Daher werden die Indikatoren des Landesmodells voraussichtlich in weitestgehend gleicher Abgrenzung und Gewichtung in das FU-interne Verfahren aufgenommen.

Zielvereinbarungen

Die inhaltliche Ausgestaltung der an der FU Berlin eingesetzten Zielvereinbarungen stellt sich wie folgt dar (vgl. Musterzielvereinbarung im Anhang A):

- *Laufzeit:* Die Laufzeit der Zielvereinbarungen beträgt seit 2002 zwei Jahre (zuvor ein Jahr).
- *Anwendungsbereiche:* Die an der FU Berlin verwendeten Zielvereinbarungen beziehen sich auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Aufgabenbereiche, das von Zielen und Aufgaben in den Bereichen Lehre (z.B. Verkürzung Studiendauer, Einrichtung von Masterstudiengängen), Forschung (z.B. Steigerung des Drittmittelvolumens), Nachwuchsförderung (z.B. Entwicklung von Graduiertenstudiengängen) über die Gleichstellung (z.B. Festlegung von zu erreichenden Frauenquoten beim wissenschaftlichen Mittelbau) bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit und zur Binnenorganisation des jeweiligen Fachbereichs (z.B. Einführung fachbereichsinterner Zielvereinbarungen) reicht. Der Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen erfolgt im Rahmen eines alle Fachbereiche einbeziehenden periodischen Abstimmungsprozesses, d.h. nach Ablauf der zweijährigen Laufzeit werden jeweils Folge-Zielvereinbarungen ausgehandelt.

- *Operationalisierung der Ziele:* Die an der FU Berlin verwendeten Zielvereinbarungen beziehen sich auf spezifische Ziele, auf Absprachen zur Neueinstellung wissenschaftlichen Personals (z.B. Ausschreibung und Besetzung von Professuren, Einrichtung von Juniorprofessuren) und insbesondere auf konkrete Aufgaben bzw. Maßnahmen. Die vereinbarten Ziele werden zumeist in konkret zu erreichende Teilziele bzw. Kenngrößen übersetzt (z.B. Verringerung der durchschnittlichen Studienzeiten an den Studiengängen des jeweiligen Fachbereichs um zwei Semester, Anstieg des Drittmittelvolumens je Professor mindestens auf den Durchschnitt der Hochschulen aus dem Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich). Bei den Aufgaben bzw. Maßnahmen werden in der Regel konkret zu erreichende Ergebnisse bzw. Zielzustände definiert (z.B. Vorlage eines Studienverlaufsplans für einen Studiengang, Erarbeitung und Beschluss einer Planung zur Einführung von e-Learning in der Lehre, Vorlage eines Konzepts für einen gebührenpflichtigen Weiterbildungsstudiengang).
- *Budgetierungsfunktion:* Die an der FU Berlin verwendeten Zielvereinbarungen sind budgetierungsrelevant: Die Fachbereiche erhalten für bestimmte vereinbarte Ziele und Aufgaben Mittelzuweisungen aus einem Zentralpool (Gesamtvolumen 2003: ca. 3,1 Mio. €). Weiterhin wird die Besetzung von wissenschaftlichen Personalstellen per Zielvereinbarung geregelt. Dies betrifft die wissenschaftlichen Mittelbaustellen aus dem Sollstellenplan, die den Fachbereichen per Zielvereinbarung als Kontingent zugewiesen werden, sowie weitere als Profilstellen bezeichnete Mittelbaustellen, die die Fachbereiche für bestimmte fest definierte Zwecke erhalten. Im Unterschied zu den per Zielvereinbarung zugewiesenen Sachmitteln erfolgt die Verteilung der wissenschaftlichen Mittelbaustellen nicht unmittelbar in Orientierung an vereinbarten Zielen und Leistungen.
- *Finanzielle Relevanz der Zielerreichung:* Seit 2002 wird ein Teil der per Zielvereinbarung zugesagten finanziellen Zuweisungen an das Ausmaß der Zielerreichung gekoppelt (so z.B. bei der Verkürzung der Studiendauer): Im Falle der Nicht-Erreichung vereinbarter Ziele kann ein Teil der zur Verfügung gestellten Mittel zurückgefordert werden (Malus-Verfahren). Dabei handelt es sich grundsätzlich um eine Ermessensentscheidung der Hochschulleitung. Bislang ist dieser Fall an der FU Berlin noch nicht aufgetreten.
- *Leistungen der Hochschulleitung:* Die in den Zielvereinbarungen zugesagten Leistungen der Hochschulleitung beziehen sich in erster Linie auf finanzielle Zuweisungen und die Bereitstellung von Ressourcen (z.B. Schaffung der Voraussetzungen für räumliche Veränderungen, Freigabe von Professuren zur Wiederbesetzung). Darüber hinaus enthalten die Zielvereinbarungen auch weitere Zusagen der Hochschulleitung wie z.B. im Bereich der Schaffung von Rahmenbedingungen (etwa der Erlass von Ordnungen und Verfahrensregelungen). Da die Handlungsspielräume der Hochschulleitung hier z.T. durch die Entscheidungs- und Satzungscompetenz der Gremien begrenzt sind, werden diese Zusagen in der Regel in Form von „Bemühenszusagen“ formuliert.

4.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule

Die Steuerungswirkungen der leistungsbezogenen Budgetierung an der FU Berlin stellen sich aus Sicht der Hochschulleitung für die verwendeten Instrumente unterschiedlich dar:

- *Formelgebundene Mittelzuweisung.* Die mit der formelgebundenen Mittelverteilung verfolgten Steuerungsziele werden an der FU Berlin nur bedingt erreicht. Durch die Verwendung des Formelmodells wurde zwar ein Einstieg in die hochschulinterne Ressourcenallokation auf Basis von Leistungskriterien vorgenommen. Das Steuerungsziel der Implementierung von Leistungsanreizen und der Steigerung der Leistungseffizienz konnte mit der bisherigen Höhe des formelgebunden vergebenen Budgetanteils aber nur bedingt erreicht werden. Neben der bisher noch geringen Budgetrelevanz stellt sich aus Sicht der Hochschulleitung auch der Zeitverzug zwischen Leistungserbringung und der budgetrelevanten Abbildung der jeweiligen Leistungen – in der Regel mindestens zwei Jahre – als anreizmindernd dar. Als positiv bewertet die Hochschulleitung aber die durch die Verteilformel hergestellte Transparenz, sowohl hinsichtlich der Mittelverteilung als auch mit Blick auf die erbrachten Leistungen. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelvergabe – z.B. im Sinne einer einseitigen Steigerung von Leistungsmengen zu Lasten der Qualität, etwa durch eine Herabsetzung der Prüfungsanforderungen – werden an der FU Berlin nicht beobachtet.
- *Zielvereinbarungen.* Die Zielvereinbarungen haben sich aus Sicht der Hochschulleitung an der FU Berlin als ein geeignetes Instrument zur Umsetzung strategischer Hochschulziele und zur Setzung von Leistungsanreizen erwiesen, sowohl mit Blick auf den quantitativen Aspekt einer Leistungszunahme als auch hinsichtlich einer Steigerung der Leistungsqualität. Als Beispiel für die Umsetzung strategischer Steuerungseffekte sind nach Auffassung der Hochschulleitung die umfassende Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen und die damit einhergehende Veränderung der Lehr- und Studienorganisation zu nennen, als Beispiel für erreichte Leistungssteigerungen der Anstieg der Absolventenzahlen und die gezielte Herangehensweise an bestimmte Problemgruppen wie z.B. Langzeitstudierende.

4.4 Fachbereichsinterne Budgetierung

4.4.1 Beispiel FB Philosophie und Geisteswissenschaften

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Der FB Philosophie und Geisteswissenschaften der FU Berlin verwendet für die fachbereichsinterne Mittelvergabe sowohl ein formelgebundenes Zuweisungsverfahren als auch schriftliche Vereinbarungen.

- Die 2001 eingeführte formelgebundene Mittelverteilung an die neun Institute sowie an die im FB beschäftigten Wissenschaftler dient primär der Setzung von Leistungsanreizen, der – allerdings stärker ausdifferenzierten – Weitergabe der interuniversitär in Berlin in den Hochschulverträgen vereinbarten Leistungskriterien, der qualitativen Verbesserung der Lehre sowie der Förderung des Engagements in universitären Selbstverwaltungsgremien. Derzeit beläuft sich der formelgebunden vergebene Budgetanteil auf ca. 13% des Sachmitteleinsatzes des Fachbereichs (2004: 200 T€).

- Mit den seit 2001 zwischen dem Dekanat und den einzelnen Instituten abgeschlossenen fachbereichsinternen Vereinbarungen wird insbesondere das Ziel verfolgt, die Verbindlichkeit getroffener Verabredungen zu erhöhen, Leistungsanreize zu setzen, Transparenz herzustellen, Strukturveränderungen kommunikativ vorzubereiten und die Effizienz zu fördern.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Das am FB Philosophie und Geisteswissenschaften verwendete Formelmodell weist zwei Komponenten auf:

- *Verteilung an die Institute.* 30% der über das Verfahren zu vergebenden Mittel werden anhand der fünf Leistungskriterien aus dem derzeit verwendeten hochschulinternen Verteilungsverfahren (Studierende, Abschlüsse, Drittmittel, Promotionen, Veröffentlichungen) an die Institute des Fachbereichs verteilt. Die Indikatoren werden dabei in gleicher Weise wie im FU-internen Formelmodell gewichtet und abgegrenzt. Die institutsinterne Weiterverteilung dieser Mittel an die einzelnen Wissenschaftler wird von den Instituten in Eigenregie durchgeführt.
- *Verteilung an die einzelnen Wissenschaftler.* Der restliche formelgebunden zu vergebende Budgetanteil (70%) wird auf Basis eines Punktesystems direkt an die einzelnen Wissenschaftler (Professoren, Privatdozenten sowie wissenschaftlicher Mittelbau einschließlich von Drittmittelbeschäftigten) verteilt. Dabei muss die Teilnahme an der leistungsbezogenen Mittelvergabe durch die jeweiligen Wissenschaftler einzeln mit vorgefertigten Fragebögen beantragt werden. Im Jahr 2005 haben sich ca. 40% der 139 Professoren und Privatdozenten und ca. 27% der 178 Mitglieder des wissenschaftlichen Mittelbaus an der formelgebundenen Mittelvergabe beteiligt. Für die Verteilung an die Professoren und Privatdozenten stehen 85% des direkt per Formel an die Wissenschaftler zu vergebenden Budgets zur Verfügung, für die Mittelbaumitglieder die verbleibenden 15%. Für beide Gruppen gilt, dass finanzielle Mittel ausschließlich an die jeweils 25% der Antragsberechtigten mit den höchsten Gesamtpunktzahlen verteilt werden. Die Ermittlung der Punktzahl je Wissenschaftler stellt zu jeweils 45% auf Leistungen in der Lehre und in der Forschung ab und zu 10% auf Aktivitäten in der universitären Selbstverwaltung. Die im Einzelnen berücksichtigten Leistungskriterien bei der Mittelverteilung an die Professoren und Privatdozenten finden sich in Tabelle 4.2. Für die Mittelverteilung an Angehörige des wissenschaftlichen Mittelbaus wird ein leicht abweichender Kriterienkatalog verwendet (z.B. geringere Kriterienanzahl für Leistungen in der akademischen Selbstverwaltung). Es werden jeweils die Daten des vorangegangenen Studien- bzw. Haushaltsjahres verwendet. Die Berücksichtigung der Gleichstellung erfolgt implizit durch die in den Bereichen Lehre und Forschung verwendeten Parameter (vgl. Tabelle 4.2). Zudem existiert ein Sonderfonds für Frauenförderung (Gesamtvolumen 2004: 10 T€).

Die schriftlichen Vereinbarungen, die am FB Philosophie und Geisteswissenschaften zwischen dem Dekan und den neun Instituten des FB abgeschlossen werden, weisen die folgenden Merkmale auf:

- *Laufzeit.* Die Laufzeit der Vereinbarungen beläuft sich auf ein Jahr (in der Regel das laufende Haushaltsjahr).

Tabelle 4.2: Leistungsbereiche, Kriterien und Punktzahlen im Formelmodell des FB Philosophie und Geisteswissenschaften der FU Berlin (Mittelverteilung an Professoren und Privatdozenten)

Leistungsbereich	Kriterium	Punktzahl
Lehre (45%)	Qualitative Aspekte (10%)	Punktvergabe in Abhängigkeit von den Ergebnissen studentischer Lehrevaluationen: – 2 bei durchschnittlicher Bewertung 2,2-2,6 – 4 bei durchschnittlicher Bewertung 2,1-2,3 – 6 bei durchschnittlicher Bewertung 1,8-2,0 – 8 bei durchschnittlicher Bewertung 1,4-1,7 – 10 bei durchschnittlicher Bewertung 1,1-1,3
	Quantitative Aspekte (20%)	Punktvergabe in Abhängigkeit von Studierendennachfrage nach Lehrveranstaltungen: – 1 bei 30-39 Teilnehmern – 4 bei 60-69 Teilnehmern – 2 bei 40-49 Teilnehmern – 5 bei 70-79 Teilnehmern – 3 bei 50-59 Teilnehmern und – 1 für 10-19 qualifizierte Scheine – 4 für 40-49 qualifizierte Scheine – 2 für 20-29 qualifizierte Scheine – 5 für 50-59 qualifizierte Scheine – 3 für 30-39 qualifizierte Scheine
	Schriftliche Gutachten 15%)	– 1 je Magister (Erstgutachten) und Staatsexamen – 1 je 5 Klausurgutachten im Magister- und Staatsexamensprüfungen – 3 je Promotion (Zweitgutachten) – 4 je Promovend (Erstgutachten) – 5 je Habilitand – 6 je Promovendin (Erstgutachten) – 10 je Habilitandin
Forschung (45%)	Publikationen (20%)	– 2 je Rezension – 4 je größerem Lexikonartikel – 5 je Aufsatz in wissenschaftlichen Zeitschriften und Sammelbüchern – 6 je Herausgabe von Zeitschriften, Sammelbänden, Buchreihen – 15 je wissenschaftliche Edition – 25 je Monographie
	Drittmittelausgaben (20%)	– 2 ab 5 T€/Jahr – 10 ab 25 T€/Jahr – 50 ab 125 T€/Jahr – 4 ab 10 T€/Jahr – 20 ab 50 T€/Jahr – 60 ab 200 T€/Jahr – 6 ab 15 T€/Jahr – 30 ab 75 T€/Jahr – 75 ab 250 T€/Jahr – 8 ab 20 T€/Jahr – 40 ab 100 T€/Jahr – 2 je DM-Mitarbeiterin
	Wissenschaftsorganisation (5%)	– 2 für Akademie-Kommissionsvorsitzender, Akademie-Projektleiter, leitende Funktion Berufsverband/Stiftung/Beirat – 3 für Gutachtertätigkeit (z.B. Begutachtung Fächer/Forschungsinstitutionen) – 5 für Organisation Tagungen, Mitgliedschaft Wissenschaftsrat, Akademie-Klassenvorsitzender, Sprecher Graduiertenkolleg, vergleichende Gutachten in Berufungsverfahren – 10 für Fachgutachter DFG
Selbstverwaltung (10%)		– 1 für Sitz im Fachbereichsrat und Mitarbeit in Ausbildungskommission – 2 für Leitung ständiger Kommissionen des Fachbereichs, Sitz in zentralen Gremien – 5 für Prodekan, geschäftsführender Direktor ab acht Professuren, Leiter ständiger Kommissionen des Akademischen Senats – 10 für Mitgliedschaft Präsidium und Dekan

- **Anwendungsbereiche:** Die Vereinbarungen beziehen sich inhaltlich insbesondere auf die Bereiche Lehre, Forschung, Gleichstellung, Internationalität und Weiterbildung. Im Vordergrund steht die Verabredung bestimmter durchzufüh-

render Maßnahmen und Aktivitäten, so z.B. die Ausarbeitung von Masterstudien- und Prüfungsordnungen, die Beteiligung des jeweiligen Instituts an der Errichtung eines Interdisziplinären Zentrums „Europäische Sprachen“ oder organisatorische Absprachen (z.B. Besetzung bestimmter Stellen, Regelung von Zuständigkeiten). Weiterhin werden in den Vereinbarungen auch angestrebte Leistungssteigerungen benannt (z.B. Steigerung des Drittmittelvolumens, Stabilisierung des Frauenanteils bei Promotionen, Habilitationen und im wissenschaftlichen Mittelbau auf dem derzeitigen Niveau) und organisatorische Absprachen getroffen (z.B. Informierung des Dekanats über eingereichte Anträge auf Drittmittelförderung, Regelung der Verwendung von institutsseitig nicht verbrauchten Mitteln nach Ende des Haushaltsjahres). Darüber hinaus werden in den Vereinbarungen die Besetzung von Professuren und wissenschaftlichen Mittelbaustellen abgestimmt. Sämtliche getroffenen Absprachen werden in jeweils einer Vereinbarung zwischen Institut und Fachbereichsleitung zusammengefasst, die im Rahmen eines periodischen Prozesses jährlich neu abgeschlossen wird.

- *Budgetierungsrelevanz:* Teilweise beinhalten die zwischen Dekanat und den Instituten abgeschlossenen Vereinbarungen finanzielle Zuweisungen zur Unterstützung der Durchführung bestimmter vereinbarter Maßnahmen (Gesamt-volumen 2004: 40 T€).
- *Finanzielle Relevanz der Zielerreichung:* Finanzielle Sanktionen im Falle der Nicht-Umsetzung vereinbarter Maßnahmen werden nur im Einzelfall vereinbart. Bisher wurden noch keine finanziellen Sanktionsmaßnahmen umgesetzt.
- *Leistungen des Dekanats.* Neben finanziellen Zusagen beinhalten die Zielvereinbarungen auch konkrete Leistungen des Dekanats, z.B. die Erarbeitung eines fachbereichseigenen Rahmenkonzeptes und einer gemeinsamen (Rahmen-)Prüfungsordnung im Kontext der Einführung von Master-Studiengängen.

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fachbereichsleitung

Aus Sicht der Fachbereichsleitung stellen sich die Auswirkungen der formelgebundenen Mittelvergabe sowie der schriftlichen Vereinbarungen zwischen dem Dekanat und den Instituten wie folgt dar:

- *Formelgebundene Mittelzuweisung.* Eine generelle Aussage zur Anreizwirksamkeit der formelgebundenen Mittelvergabe kann derzeit noch nicht getroffen werden. Nach Angaben der Fachbereichsleitung deuten erste Beobachtungen aber darauf hin, dass die in den vergangenen Jahren feststellbare Steigerung der Drittmittelausgaben teilweise auch als Ergebnis der formelgebundenen Mittelvergabe zurückzuführen ist. Ebenso habe auch die Akzeptanz hinsichtlich des Engagements in Sonderforschungsbereichen und anderen interdisziplinären Forschungsverbänden zugenommen.
- *Vereinbarungen.* Der Steuerungseffekt der Vereinbarungen wird mit Bezug auf alle damit verfolgten Steuerungsziele – Setzung von Leistungsanreizen, Erhöhung der Verbindlichkeit, Steigerung der Transparenz, kommunikative Vorbereitung von Strukturveränderungen – als sehr hoch eingestuft. Mit Bezug auf Leistungsverbesserungen wird z.B. eine Verbesserung der studentischen Betreuung genannt, im Bereich der Erhöhung der Verbindlichkeit sowie der kommunikativen Vorbereitung von Strukturveränderungen die Umsetzung der

gesamtuniversitären neuen Strukturplanung und die erfolgreiche Einführung einer neuen Studierendendatensoftware.

4.4.2 Beispiel FB Politik- und Sozialwissenschaften

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Der FB Politik- und Sozialwissenschaften der FU Berlin verwendet ein Formelmodell für die fachbereichsinterne Mittelverteilung und verfolgt damit primär das Ziel, historisch gewachsene und nicht plausibel begründbare Verteilungsstrukturen zu überwinden und eine größere Transparenz bei der Mittelverteilung herzustellen. Über das 1999 eingeführte Verfahren wird derzeit ein Anteil von 30% der freien Sachmittel an die vier Institute des Fachbereichs sowie an die einzelnen Wissenschaftler verteilt (2004: 300 T€). Konkret vorgesehen ist weiterhin die Einführung institutsinterner Zielvereinbarungen.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Das am FB Politik- und Sozialwissenschaften verwendete Formelverfahren durchläuft zwei Schritte:

- Im ersten Schritt werden die formelgebunden zu vergebenden Mittel so, wie sie aus dem hochschulinternen Formelmodell resultieren, an die vier Institute des Fachbereichs überwiesen, d.h. das hochschulinterne Verfahren wird 1:1 auf die einzelnen Institute herunter gebrochen.
- Im zweiten Schritt werden die Mittel institutsintern an die einzelnen Wissenschaftler (Professoren und wissenschaftlicher Mittelbau ohne Drittmittelbeschäftigte) auf der Grundlage von Leistungsindikatoren weiterverteilt. 80% dieser Mittel werden anhand der vier in Tabelle 4.3 aufgeführten Indikatoren vergeben, während die Verwendung der restlichen 20% vom Institut in Eigenregie festgelegt wird (z.B. für die Ausrichtung von Tagungen). Alle Parameter gehen in gleicher Gewichtung (jeweils 20%) und als zweijährige Durchschnittswerte in die Mittelverteilung ein. Die Lehrbelastung wird auf Basis des Berechnungsverfahrens zum Nachweis der Regellehrverpflichtung ermittelt, d.h. unter Berücksichtigung des Lehr- sowie des Betreuungsaufwandes. Als zusätzliche Kriterien werden dabei u.a. die Durchführung von Pflichtveranstaltungen im Grundstudium, die Überschreitung von Lehrdeputaten und die Betreuung von Lehrbeauftragten berücksichtigt. Die Mittelverteilung an die einzelnen Wissenschaftler erfolgt prozentual auf Basis der jeweils vorliegenden Indikatorwerte. Neuberufene Professoren nehmen ab Beginn ihrer Tätigkeit an der formelgebundenen Mittelvergabe teil und haben dadurch die Möglichkeit, ihre finanzielle Ausstattung zu verbessern.

Das am FB Politik- und Sozialwissenschaften verwendete Formelmodell orientiert sich eng an dem FU-intern zur Mittelverteilung an die Fachbereiche verwendeten Verfahren: Die Übertragung auf die Ebene der Institute erfolgt im Verhältnis von 1:1, und institutsintern erfolgt die Weiterverteilung weitestgehend anhand der gleichen Indikatoren wie im hochschulintern verwendeten Verfahren. Lediglich die Parameter Studierendenzahl und die Zahl der Promotionen wurden nicht für die institutsinterne Verteilung übernommen bzw. durch andere Parameter ersetzt (Lehrbelastung).

Tabelle 4.3: Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell des FB Politik- und Sozialwissenschaften der FU Berlin (Mittelverteilung an die einzelnen Professoren)

Kriterium	Gewichtung
Lehrbelastung	20%
Prüfungen (Zahl der Absolventen in Vollzeitäquivalenten)	20%
Publikationen (Zahl der Publikationen in folgender Gewichtung: Miscellen und Rezensionen in wissenschaftlichen Zeitschriften, Konferenzberichte (Abstracts und Proceedings) sowie Beiträge in regionalen und FU-Publikationen = 1, Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften, Sammelwerksbeiträge und Herausgeberschriften = 4, Monographien, Habilitationsschriften und Patente = 10)	20%
Drittmittel (Drittmittelausgaben ergänzt um Sachspenden und Geräteübereignungen, jedoch ohne Mittel aus Sonderprogrammen des Bundes (z.B. HSP))	20%
Institutsspezifische Verwendung (z.B. Ausrichtung von Tagungen)	20%

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fachbereichsleitung

Das Ziel der Überwindung historisch gewachsener Verteilmuster wurde nach Auffassung der Fachbereichsleitung mit dem Formelmodell in hohem Maße erreicht. Je nach Institut seien z.T. Umverteilungseffekte vom bis zum Dreifachen der ursprünglichen Sachmittelausstattung zu beobachten. Ebenso sei auch das Ziel einer Steigerung der Transparenz des Verteilungsgeschehens erreicht worden. Die motivationalen Auswirkungen der leistungsbezogenen Mittelvergabe werden hingegen als marginal eingeschätzt. Größer als die finanzielle Relevanz sei der Effekt, dass durch die leistungsbezogene Mittelvergabe eine Honorierung erbrachter Leistungen erfolge. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelverteilung werden am FB Politik- und Sozialwissenschaften nicht beobachtet.

4.4.3 Beispiel FB Physik

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Der FB Physik der FU Berlin wendet ein Formelmodell für die fachbereichsinterne Mittelverteilung an. Vorrangige Ziele sind dabei die Weitergabe der aus der hochschulinternen leistungsbezogenen Mittelvergabe resultierenden Budgeteffekte, die Setzung von Leistungsanreizen und die Herstellung von Transparenz bei der Verteilung der Sachmittel. Über die seit 1990 praktizierte formelgebundene Mittelvergabe werden derzeit ca. 26% des Sachmitteletats an die 24 Arbeitsgruppen des Fachbereichs vergeben (2005: ca. 415 T€). Für die Zukunft ist auch der Einsatz von Zielvereinbarungen geplant.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Zentrale Größe im System der formelgebundenen Mittelvergabe am FB Physik ist die Zahl der Personeneinheiten (PE) am jeweiligen Arbeitsbereich. Die Messgröße PE bezieht sich allerdings nicht nur auf die jeweils in der Arbeitsgruppe beschäftigte Personenzahl, sondern auch auf Aufwands- und Leistungsgrößen, die in Personeneinheiten umgerechnet werden. Die Ermittlung der Personeneinheiten erfolgt nach

Tabelle 4.4: Kriterien im Formelmodell des FB Physik der FU Berlin

Kriterium	Anzahl Personeneinheiten (PE)
Wissenschaftliches Personal (Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter einschließlich von Drittmittelbeschäftigten)	- 1 PE je Person
Vorlesungen von Professoren (Lehrtätigkeit von Professoren in SWS: v.a. Grundstudium und ständig verlangte Kursveranstaltungen im Hauptstudium)	- Konvertierung in PE nach speziellem Schlüssel (dabei fächerspezifische Gewichtung)
Lehrtätigkeit von Drittmittelangestellten (Lehrtätigkeit von Drittmittelangestellten in SWS)	- Konvertierung in PE nach speziellem Schlüssel (dabei fächerspezifische Gewichtung)
Diplomanden und Staatsexamenskandidaten	- 1 PE je Person (jeder Diplomand bzw. Examenskandidat wird nur bei einer Verteilrunde berücksichtigt)
Abschlüsse	- ¼ PE je Diplom/Staatsexamen - ½ PE je Promotion - ¾ PE je Habilitation (jeweils in fächerspezifischer Gewichtung)
Gastwissenschaftler	- 1/12 PE je Person und Monat der Anwesenheit
Drittmittelausgaben	- 1 PE je 48 T€ (dabei fächerspezifische Gewichtung)
Publikationen	- ½ PE je referierter Veröffentlichung - 1 PE je Herausgeberschaft/Übersetzung/Patent - 1½ PE je Monographie
Frauenförderung	- PE von Diplomandinnen, Doktorandinnen, Postdoktorandinnen, Habilitandinnen und Professorinnen werden doppelt gezählt

dem in Tabelle 4.4 wiedergegebenem Bewertungsschema. Es gehen jeweils die Daten des aktuellen bzw. des Vorjahres ein mit Ausnahme der Drittmittelausgaben, für die ein Fünfjahresdurchschnitt verwendet wird. Die formelgebunden zu vergebenden Mittel werden prozentual anhand der ermittelten Personeneinheiten auf die Arbeitsgruppen aufgeteilt.

Zukünftig soll das Indikatorenset um Parameter für die Ergebnisse von Lehrevaluierungen, Studien- und Promotionsabschlüsse, Habilitationen, abgenommene Prüfungen sowie sächliche Drittmittel erweitert werden (bisher werden nur personale Drittmittel einbezogen).

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fachbereichsleitung

Aus Sicht der Fachbereichsleitung wird mit der formelgebundenen Mittelvergabe lediglich das Steuerungsziel der Herstellung von Transparenz in vollem Umfang erreicht. Als vorteilhaft erweise sich insbesondere auch die damit entstehende Offenlegung der in den einzelnen Arbeitsgruppen stattfindenden Forschungsaktivitäten. Demgegenüber werden die finanziellen Anreizwirkungen als eher untergeordnet eingeschätzt: zum einen unter Verweis auf die primäre Bedeutung der intrinsischen Motivation für die Erbringungen von wissenschaftlichen Leistungen, zum anderen aufgrund der Überlagerung der Effekte der formelgebundenen Mittelvergabe durch das hohe Drittmittelaufkommen im Fachbereich. Damit werde auch das Steuerungsziel der Weitergabe der aus der hochschulinternen Formel resultierenden Budgeteffekte an die Arbeitsgruppen nur bedingt erreicht.

5. Humboldt-Universität zu Berlin

5.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die HU Berlin wendet seit 2001 ein Formelmodell für die Verteilung der laufenden Sachmittel an die Fakultäten und Institute (ohne Humanmedizin) an. Mit der Einführung der formelgebundenen Mittelvergabe wurde an der Humboldt-Universität das Ziel verfolgt, die nur in begrenztem Umfang zur Verfügung stehenden Sachmittel auf Grundlage objektiver Kriterien an die Fakultäten zu vergeben. Durch das System sollte es zumindest leistungsstarken Organisationseinheiten ermöglicht werden, ihre Sachmittelausstattung zu erhöhen. Weiterhin sollten die Budgetauswirkungen des landesseitig angewandten Verfahrens in die Universität hinein weitergegeben werden. Derzeit werden an der HU Berlin knapp 2% der bereinigten staatlichen Zuschüsse (2003: ca. 3,4 Mio. €) per Formel an die Fakultäten und Institute zugewiesen. Die Umverteilungswirkungen der Verteilformel werden über eine Kappungsgrenze bei Verlusten begrenzt, die 2004 bei 12,5% der formelgebunden zu vergebenden Budgetanteils lag.

Zielvereinbarungen

An der HU Berlin werden seit 2001 Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten (ausgenommen der Medizinischen Fakultät Charité) eingesetzt. Mit der Einführung von Zielvereinbarungen wurde an der HU Berlin primär das Ziel verfolgt, strategische Steuerungswirkungen zu erzielen, Leistungen sowohl hinsichtlich des Umfangs als auch der Qualität zu fördern und die Transparenz bei der hochschulinternen Mittelvergabe zu erhöhen. Im Jahr 2003 wurden Sach- und Personalmittel in Höhe von 563 T€ entsprechend einem Anteil von ca. 0,3% an den bereinigten staatlichen Zuschüssen per Zielvereinbarung zugewiesen.

5.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die formelgebundene Mittelvergabe richtet sich bei den Monofakultäten (Juristische, Landwirtschaftlich-Gärtnerische, Theologische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät) an die Fakultäten und bei den restlichen Fakultäten (Philosophische Fakultäten I-IV und Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultäten I-II) an die einzelnen Institute. Dabei erfolgt die Mittelverteilung separat innerhalb von drei Kategorien:

- Grundausstattung: 25%
- Leistungsbereich Lehre: 37,5%
- Leistungsbereich Forschung: 37,5%

Die für die Mittelvergabe innerhalb der genannten Kategorien maßgeblichen Indikatoren finden sich in Tabelle 5.1. Mit Ausnahme der Kriterien Personal (in der Grundausstattung) und Internationalität (im Leistungsbereich Forschung) werden dreijährige Durchschnittswerte verwendet. Die Studierenden- und Absolventenzahlen werden jeweils als Vollzeitäquivalente ermittelt. Da es sich bei den lehrbezogenen Indikatoren um Anteilswerte handelt, die die Größe der jeweiligen Organisationseinheit nicht zum Ausdruck bringen, erfolgt bei diesen Werten eine Gewichtung anhand des jeweils aktuell zur Verfügung stehenden Lehrdeputats. Die eingangs erwähnte Verlust-

Tabelle 5.1: Leistungsbereiche, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der HU Berlin

Leistungsbereich	Kriterium	Gewichtung ^{*)}
Grundausrüstung (25%)	Studium und Lehre (Zahl der Studierenden in der RSZ * Curricularnormwert)	50%
	Personal (einheitlicher Sockelbetrag je wissenschaftlichem Personal (Vollzeitäquivalente auf Landesstellen))	50%
Lehre (37,5%)	Auslastung (Zahl der Studierenden in der RSZ / Ausbildungskapazität)	10%
	Erfolg (Zahl der Absolventen / durchschnittliche Jahrgangsstärke)	50%
	Regelstudienzeit (Zahl der Absolventen in der RSZ + 1 Semester / Gesamtzahl der Absolventen)	30%
	Internationalität (Zahl der ausländischen Absolventen (Bildungsausländer) / Gesamtzahl der Absolventen)	10%
Forschung (37,5%)	Drittmittel (Drittmittelausgaben einer Organisationseinheit / Drittmittelausgaben aller Organisationseinheiten; dabei Gewichtung der Drittmittelausgaben auf Grundlage der bundesweiten durchschnittlichen Drittmittelquoten je Fach)	70%
	Promotionen und Habilitationen ([Promotionen + 3 * Habilitationen einer Organisationseinheit] / [Promotionen + 3 * Habilitationen aller Organisationseinheiten])	20%
	Internationalität (Zahl der Alexander von Humboldt-Stipendiaten und -Preisträger einer Organisationseinheit / Zahl der Alexander von Humboldt-Stipendiaten und -Preisträger aller Organisationseinheiten)	10%

^{*)} bezogen auf den jeweiligen Leistungsbereich

kappung erfolgt im Zuge der Aggregation der Indikatordaten innerhalb der drei genannten Kategorien, d.h. Verluste einer Fakultät bzw. eines Instituts innerhalb der Kategorien in Höhe von mehr als 12,5% werden gekappt.

Ausgehend von dem Steuerungsziel, die Effekte des landesseitig verwendeten formelgebundenen Zuweisungsverfahrens in die Hochschule hinein weitergeben zu wollen, weist das an der Humboldt-Universität verwendete Formelmodell ein hohes Maß an Äquivalenz zum Landesmodell (vgl. Leszczensky et al., 2004) auf. In den Leistungsbereichen Lehre und Forschung werden jeweils die gleichen Indikatoren zu den gleichen Gewichtungen wie im Landesmodell verwendet. Abgesehen wurde lediglich von einer Übernahme der gleichstellungsbezogenen Indikatoren sowie der getrennten Mittelvergabe nach Fächergruppen.

Zielvereinbarungen

An der HU Berlin sind zwei Zielvereinbarungsprozesse zu unterscheiden: Zielvereinbarungen für Lehre fallen in die Zuständigkeit des Vizepräsidenten für Lehre, forschungsbezogene Zielvereinbarungen in die Zuständigkeit des Vizepräsidenten für Forschung. Eine weitergehende Analyse der an der HU Berlin verwendeten Zielvereinbarungen konnte im Rahmen des Projektes nicht ermöglicht werden, so dass im Folgenden nur die zentralen Merkmale skizziert werden:

- *Laufzeit:* Die durchschnittliche Laufzeit der lehrbezogenen Zielvereinbarungen beträgt zwei Jahre, bei den forschungsbezogenen Zielvereinbarungen liegt sie bei drei Jahren.
- *Anwendungsbereiche:* Die hochschulinternen Zielvereinbarungen beziehen sich primär auf die Anwendungsbereiche Lehre und Forschung. Beispiele für Ziele und Aufgaben sind die Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse, die Förderung der wissenschaftlichen Nachwuchses und der Wissens- und Technologietransfer.
- *Operationalisierung der Ziele:* Neben Zielen werden in den Zielvereinbarungen der HU Berlin vielfach auch konkrete Maßnahmen einbezogen. Dies gilt insbesondere für die lehrbezogenen Zielvereinbarungen (z.B. Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse).
- *Budgetierungsfunktion:* Die an der HU Berlin abgeschlossenen Zielvereinbarungen sind budgetierungsrelevant. Die Fakultäten bzw. Institute erhalten für bestimmte vereinbarte Ziele Sach- und Personalmittelzuweisungen aus dem Innovationsfonds (Gesamtvolumen 2003: ca. 563 T€).
- *Finanzielle Relevanz der Zielerreichung:* Eine finanzielle Relevanz der Zielerreichung ist bei den derzeit an der Humboldt-Universität verwendeten Zielvereinbarungen nicht gegeben.
- *Leistungen der Hochschulleitung:* Zu diesem Punkt liegen keine Informationen vor.

5.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule

Die Steuerungswirkungen der leistungsbezogenen Budgetierung stellen sich aus Sicht der Hochschulleitung für die verwendeten Instrumente unterschiedlich dar:

- *Formelgebundene Mittelzuweisung.* Das mit der Einführung der formelgebundenen Mittelvergabe verfolgte Steuerungsziel, die Mittelverteilung an die Fakultäten und Institute auf eine möglichst objektive Basis zu stellen und die Effekte des landesseitigen Formelmodells in die Hochschule hinein weiterzugeben, ist nach Auffassung der Hochschulleitung mit dem gegenwärtig praktizierten Formelmodell erreicht worden. Von einer finanziellen Anreizwirksamkeit des Verfahrens sei angesichts des geringen formelgesteuerten Budgetanteils hingegen nicht auszugehen. Eine Steigerung des formelgebunden vergebenen Budgetanteils wird nach Auskunft der Hochschulleitung an der Humboldt-Universität jedoch nicht angestrebt, weil die Flexibilität bei der Mittelbewirtschaftung zu gering sei, insbesondere aufgrund des hohen Personalüberhangs. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelvergabe – z.B. in Form einer Maximierung von Leistungsmengen zu Lasten des Qualitätsniveaus – werden an der HU Berlin nicht beobachtet.
- *Zielvereinbarungen.* Aufgrund des vergleichsweise kurzen Erfahrungszeitraums mit der hochschulinternen Verwendung von Zielvereinbarungen können zur Steuerungswirksamkeit dieses Instruments an der Humboldt-Universität derzeit noch keine Aussagen getroffen werden.

5.4 Fakultätsinterne Budgetierung

5.4.1 Beispiel Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der HU Berlin verwendet ein fakultätsinternes Verfahren formelgebundener Mittelverteilung und verfolgt damit primär das Ziel, Leistungsanreize zu setzen und die Effizienz der Leistungserbringung zu fördern. Ebenso sollten mit der Einführung des Verfahrens im Jahr 2001 die Transparenz bei der Sachmittelvergabe verbessert sowie historisch gewachsene und nicht plausibel begründbare Budgetverteilungsmuster überwunden werden. Über das Verfahren wird den 26 Instituten der Fakultät ein Anteil von ca. 30% der Sach- und Investitionsmittel zugewiesen (2004: ca. 42 T€). In 2005 wird der Anteil auf 40% der Sach- und Investitionsmittel erhöht. Fakultätsinterne Zielvereinbarungen werden an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät derzeit nicht eingesetzt.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Das an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät praktizierte Formelmodell sieht eine Mittelverteilung auf Basis eines Punktesystems vor. Die Punkteermittlung erfolgt anhand von Leistungen in vier Kategorien, nämlich Lehre, Forschung, Drittmittel einnahmen und Selbstverwaltung. Die dabei zur Anwendung gelangenden Kriterien sind in Tabelle 5.2 aufgeführt. Für die Kriterien in der Kategorie Lehre werden die Werte des Vorjahres verwendet, für die Parameter der restlichen Kategorien zweijährige Durchschnittswerte. Mittelfristig ist vorgesehen, die Kategorien Lehre und Forschung mit jeweils 35% gleich zu gewichten, während 20% auf Drittmittel einnahmen und 10% auf das Engagement in der Selbstverwaltung entfallen sollen. Da bisher aber fakultätsintern noch keine Einigkeit für belastbare Indikatoren für Forschungsleistungen besteht, werden derzeit der Lehrbereich mit 54%, Drittmittel mit 31% und das Engagement in der Selbstverwaltung mit 15% berücksichtigt (vgl. Tabelle 5.2).² Die per Formel zu verteilenden Mittel werden – separat nach Aufgabenbereichen – prozentual anhand der jeweils ermittelten Punktzahlen auf die Institute der Fakultät aufgeteilt (in den meisten Fällen bestehen diese aus nur einer Professur). Neu berufene Professoren nehmen ab Beginn ihrer Tätigkeit an der formelgebundenen Mittelverteilung teil und können auf diese Weise ihre in der Berufungszusage zugesicherte Ausstattung verbessern.

Das an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der HU Berlin verwendete Formelmodell ist nicht am hochschulintern verwendeten Verfahren zur Mittelverteilung an die Fakultäten orientiert: Es verwendet deutlich andere Indikatorensets, insbesondere mit Blick auf die Abbildung der Lehrbelastung sowie der Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung. Dies ist nach Angaben der Fakultätsleitung vor dem Hintergrund zu sehen, dass den Aspekten Lehrbelastung und Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung insbesondere auf der Fakultätsebene eine hohe Bedeutung zukommt.

² Für die Institute im Bereich Volkswirtschaftslehre wurden 2005 erstmals Forschungsindikatoren definiert und für die Mittelvergabe verwendet.

Tabelle 5.2: Aufgabenbereiche, Kriterien und Punktzahlen im Formelmodell der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der HU Berlin

Aufgabenbereich	Kriterium und Punktzahl
Lehre (derzeit 54%, geplant 35%)	- 3 je Klausur Grundstudium/Bachelor im Rahmen von Lehrveranstaltungen bis 3 SWS
	- 4 je Klausur Grundstudium/Bachelor im Rahmen von Lehrveranstaltungen ab 4 SWS
	- 4 je Klausur Hauptstudium/Master im Rahmen von Lehrveranstaltungen bis 3 SWS
	- 5 je Klausur Hauptstudium/Master im Rahmen von Lehrveranstaltungen ab 4 SWS
	- 20 je Hausarbeit (Seminare)
	- 100 je Diplomarbeit (Erstgutachten) und je Hausarbeit für Staatsexamen
	- 25 je Diplomarbeit (Zweitgutachten)
	- 20 je Klausur Lehramt schriftlich und je Klausur Lehramt mündlich
	- 30 je sonstige mündliche Prüfung
	- 200 je SWS Einsatz von studentischen Hilfskräfte in der Lehre als Tutoren
Forschung (derzeit 0%, geplant 35%)	<u>vorgesehen:</u> Publikationen, Nachwuchsförderung, wissenschaftliche Tagungen
Drittmiteinnahmen für Lehre und Forschung (derzeit 31%, geplant 20%)	- 2 je angefangene 25 T€ Drittmiteinnahmen in der Lehre inkl. Graduiertenkollegs und Stiftungslehrstühle
	- 3 je angefangenen 25 T€ Drittmiteinnahmen in der Forschung
Selbstverwaltung (derzeit 15%, geplant 10%)	- 1 je Mitgliedschaft LSK der Fakultät, Wahlvorstand, Fakultätentag, Mitgliedschaft Fa- kultätsrat, Baubeauftragter, Mitgliedschaft Kommissionen des Akademischen Senats
	- 2 je EDV-Beauftragter, Vorsitz Berufungskommissionen, Auslandsbeauftragter, Mit- gliedschaft Prüfungsausschuss, Kapazitätsbeauftragter, Mitgliedschaft Akademischer Senat
	- 3 je Fachstudienberatung
	- 4 je Gruppensprecher und Sprecher Graduiertenkolleg
	- 5 je Prodekan und Sprecher Sonderforschungsbereich
	- 10 je Dekan und Vorsitzender Prüfungsausschuss

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fakultätsleitung

Die mit der formelgebundenen Mittelverteilung verfolgten Steuerungsziele – insbesondere die Setzung von Leistungsanreizen und die Förderung der Effizienz – werden nach Auffassung der Fakultätsleitung bisher nur in geringem Maße erreicht, da die finanziellen Effekte für die Professoren kaum spürbar seien und durch das Drittmittelvolumen vielfach überlagert werden. Eine weitere Steigerung des formelgebundenen Budgetanteils z.B. auf Personalressourcen sei aber nicht möglich, da diese an der Humboldt-Universität zentral administriert würden und darüber hinaus häufig an Berufungs- und Bleibezusagen gebunden seien. Durch die formelgebundene Mittelverteilung wird nach Beobachtung der Fakultätsleitung jedoch eine Signalwirkung erzeugt, insbesondere mit Blick auf die Herstellung von Transparenz bei der Leistungserbringung. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelvergabe sind nach Auffassung der Fakultätsleitung bisher nicht zu beobachten.

5.4.2 Beispiel Institut für Sozialwissenschaften (Philosophische Fakultät III)

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Das Institut für Sozialwissenschaften in der Philosophischen Fakultät III der HU Berlin verteilt einen Teil der Sachmittel auf Indikatorbasis und verfolgt damit das Ziel, die Mittelverteilung möglichst transparent und gerecht zu gestalten. Seit 1990 werden

33% der Sachmittel (2004: ca. 55 T€) auf Indikatorbasis an die 15 Professuren (darunter zwei Juniorprofessuren) des Instituts verteilt. Zielvereinbarungen werden auf institutsinterner Ebene derzeit nicht verwendet.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Die indikatorgestützte Mittelverteilung am Institut für Sozialwissenschaften weist zwei Komponenten auf:

- 73% der indikatorgestützt zu verteilenden Mittel werden den Professuren in Form pauschaler Sockelbeträge zur Abdeckung bestimmter Sachkosten (z.B. Telefon, Büromittel) zugewiesen;
- 27% der indikatorgestützt zu vergeben Mittel werden auf Basis der jeweiligen Drittmittelausgaben (Dreijahresdurchschnitte) an die Professuren verteilt.

Für die Zukunft ist die Einbeziehung eines weiteren lehrbezogenen Indikators vorgesehen (z.B. Ergebnisse studentischer Lehrevaluationen). Bisher konnte jedoch noch keine Einigkeit über einen solchen Indikator gefunden werden.

Das institutsinterne Verfahren unterscheidet sich deutlich von dem hochschulintern für die Mittelvergabe an die Fakultäten und Institute verwendeten Verfahren. Der Grund hierfür liegt aus Sicht der Institutsverwaltung darin, dass das hochschulinterne Verfahren für die institutsinterne Mittelverteilung einen zu hohen Komplexitätsgrad aufweist und auch mit einem zu hohen Aufwand verbunden ist.

Steuerungswirkungen aus Sicht der Institutsleitung

Nach Beobachtung der Institutsverwaltung hat sich durch die Einbeziehung des Drittmittelvolumens in die institutsinterne Sachmittelverteilung die Transparenz hinsichtlich der an den einzelnen Professuren stattfindenden Forschungsaktivitäten deutlich erhöht. Angesichts des bisher geringen Budgetanteils der formelgebundenen Mittelvergabe sei allerdings allenfalls von geringen Anreizwirkungen auszugehen. Fehlsteuerungseffekte sind nach Auffassung der Institutsverwaltung nicht zu beobachten.

6. Technische Universität Berlin

6.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die TU Berlin verwendet seit Ende der 1970er Jahre ein formelgebundenes Zuweisungsverfahren für die Verteilung der laufenden Sachmittel an die Fakultäten. Das derzeit praktizierte Formelverfahren wurde im Jahr 2002 mit dem Ziel eingeführt, Leistungsanreize zu setzen, die Transparenz des Verteilungsgeschehens zu verbessern und die Verantwortlichkeit sowie Entscheidungs- und Finanzkompetenz auf der Fakultätsebene zu stärken. Derzeit wird über das Formelverfahren ein Anteil von ca. 3,8% der bereinigten staatlichen Zuschüsse der TU Berlin an die sieben Fakultäten verteilt (2004: ca. 10,3 Mio. €). Die zusammen mit dem neuen Formelmodell eingeführte Kappungsgrenze in Höhe von 5% entfällt seit 2005.

Weiterhin wurde an der TU Berlin auch ein formelgebundenes Zuweisungsverfahren zur Verteilung von 50% der wissenschaftlichen Mittelbaustellen an die Fakultäten entwickelt. Nach Auskunft der Hochschulleitung wird dieses Verfahren bisher noch nicht konsequent umgesetzt, da infolge der Haushaltskürzungen (Personalminderausgabe) diverse manuelle Eingriffe erforderlich seien. Im Folgenden wird auf dieses Modell daher nicht weiter eingegangen.

Zielvereinbarungen

Seit 2002 werden an der TU Berlin Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und allen Fakultäten geschlossen. Die Zielvereinbarungen dienen in erster Linie zur hochschulinternen Umsetzung der in den Hochschulverträgen mit dem Land vereinbarten Ziele und Maßnahmen. 2004 wurden an der TU Berlin den Fakultäten ca. 879 T€ entsprechend einem Anteil von ca. 0,3% an den bereinigten staatlichen Zuschüssen per Zielvereinbarung zugewiesen, darunter sowohl Sachmittel als auch Mittel für wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal.

6.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Formelgebundene Mittelzuweisung

Das per Formel zu vergebende Budget wird zu festen prozentualen Anteilen innerhalb der folgenden Kategorien³ verteilt:

- Grundausrüstung: 30%
- Leistungsausstattung Lehre und Studium: 33,2%
- Leistungsausstattung Forschung: 33,2%
- Leistungsausstattung Gleichstellung: 3,6%

Innerhalb der oben aufgeführten Kategorien wird die formelgebundene Mittelverteilung anhand der in Tabelle 6.1 aufgeführten Kriterien durchgeführt. Die Indikatoren der drei leistungsbezogenen Kategorien (Lehre und Studium, Forschung und Gleichstellung) gehen als zweijährige Durchschnittswerte in die Mittelverteilung ein mit

³ Zur Herstellung von Vergleichbarkeit wurden die Prozentwerte für die hier vorliegende Darstellung umgerechnet. Ohne die Komponente Grundausrüstung würden sich für die Leistungsausstattung „Lehre und Studium“ sowie „Forschung“ jeweils Anteilswerte von 47,5% ergeben und für die Gleichstellung 5%, was den entsprechenden Anteilswerten im landesseitig verwendeten Verfahren entspricht.

Tabelle 6.1: Leistungsbereiche, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der TU Berlin

Leistungsbereich	Kriterium	Gewichtung ^{*)}
Grundausrüstung (30%)	Wissenschaftliches und technisches Personal (Zahl des wissenschaftlichen und technischen Personals einschließlich von Drittmittelangestellten in Vollzeitäquivalenten, gewichtet nach Personen- gruppe (Professur, wissenschaftlicher Mittelbau, technisches Personal, drittmittelfinanziertes Personal) und Fächerzugehörigkeit (Zuordnung auf Basis von vier Fächergruppen))	100%
Leistungsausstattung Lehre und Studium (33,2%)	Auslastung (Zahl der Studierenden in der RSZ / Ausbildungskapazität)	30%
	Erfolg (Zahl der Absolventen / durchschnittliche Jahrgangsstärke)	30%
	Studiendauer (Zahl der Absolventen in der RSZ + 2 Semester / Gesamtzahl der Absolventen)	10%
	Internationalität (Zahl der ausländischen Absolventen (Bildungsausländer) / Gesamtzahl der Absolventen)	30%
Leistungsausstattung Forschung (33,2%)	Drittmittel (Drittmittelausgaben je wissenschaftlichem Personal (Hochschullehrer und wissenschaftlicher Mittelbau))	33%
	Publikationen (Zahl der publizierten Bücher, Zeitschriftenartikel, Sammelbände und Vorträge, jeweils je wissenschaftlichem Personal; keine Gewichtung nach Publikationsmedium)	18%
	Internationalität (Zahl der Alexander von Humboldt-Stipendiaten und -Preisträger, Zahl der Gastaufenthalte von TU-Wissenschaftlern an ausländischen Forschungseinrichtungen, Zahl der Gastaufenthalte ausländischer Wissenschaftler an der TU Berlin, jeweils je wissenschaftlichem Personal)	16,3%
	Wissenschaftliche Arbeiten (Zahl der Promotionen und Architekturwettbewerbe sowie der Habilitationen und Ehrungen/Preise, jeweils je wissenschaftlichem Personal)	16,3%
	Wissenschaftliche Organisation (Ausrichtung von Konferenzen, Gutachter- und Beratungstätigkeiten, Herausgebertätigkeiten und wissenschaftliche Weiterbildungsaktivitäten, jeweils je wissenschaftlichem Personal)	16,3%
Leistungsausstattung Gleichstellung (3,6%)	Frauenanteil an Professoren	20%
	Frauenanteil an Neuberufungen	40%
	Frauenanteil an Promotionen	20%
	Frauenanteil an Absolventen	20%

^{*)} bezogen auf den jeweiligen Leistungsbereich

Ausnahme des Parameters „Frauenanteil an Neuberufungen“, bei dem ein Dreijahresdurchschnitt verwendet wird. Die Leistungsdaten der einzelnen Fakultäten gehen jeweils als Anteilswerte bezogen auf die Gesamtleistungen aller Fakultäten der TU Berlin in die Mittelvergabe ein (z.B. Drittmittelausgaben je wissenschaftlichem Personal der Geisteswissenschaftlichen Fakultät / Drittmittelausgaben je wissenschaftlichem Personal an der TU Berlin gesamt). Da es sich bei den Leistungsindikatoren um Quotenwerte handelt, welche die Größe der jeweiligen Fakultät nicht zum Ausdruck bringen, erfolgt außerdem eine Gewichtung anhand der Grundausrüstung.

Die Entwicklung des TU-internen Formelmodells erfolgte nicht anhand den strategischen Zielen der Hochschule, sondern in enger Ausrichtung am landesseitig angewandten Verfahren (vgl. Leszczensky et al., 2004): Wie im Landesmodell wird die Mittelvergabe getrennt und zu ähnlichen Anteilen für lehr-, forschungs- und gleichstellungsbezogene Leistungen durchgeführt. In den Bereichen Lehre und Gleichstellung wurden jeweils die Indikatoren des Landesmodells zumeist unter Beibehaltung der dortigen Gewichtungen übernommen. Im Bereich Forschung wurden ebenfalls die Indikatoren des Landesmodells aufgenommen (Drittmittel, Publikationen und Internationalität), jedoch um weitere Kriterien ergänzt. Hintergrund für diesen Sachverhalt ist lt. Auskunft der Hochschulleitung, dass im Bereich der Erfassung und Abgrenzung von Forschungsleistungen bereits früh ein TU-interner Konsens erzielt wurde. Für den Bereich Lehre sei dies bisher nicht der Fall, so dass man sich vorerst an den Indikatoren des Landesmodells orientiert habe.

Zielvereinbarungen

Die hochschulintern verwendeten Zielvereinbarungen an der TU Berlin weisen die folgenden Merkmale auf:

- *Laufzeit:* Die Laufzeit der hochschulinternen Zielvereinbarungen beläuft sich auf durchschnittlich drei Jahre.
- *Anwendungsbereiche:* Die an der TU Berlin eingesetzten Zielvereinbarungen beziehen sich in erster Linie auf Ziele und Aufgaben im Bereich Lehre, so z.B. auf die Verbesserung der Studierfähigkeit, die Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse sowie auf die Nutzung des Internet für Lehrveranstaltungen. Weiterhin enthalten die Zielvereinbarungen auch Ziele zur Gleichstellung (z.B. Steigerung des Frauenanteils an den Studierenden), zur Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Ausbau der Internetdarstellung) und zur wissenschaftlichen Nachwuchsförderung (z.B. Einrichtung eines Graduiertenkollegs). Die unterschiedlichen Anwendungsbereiche und Zielstellungen werden jeweils in einer Zielvereinbarung zwischen Hochschulleitung und Fachbereich zusammengefasst (d.h. es gibt keine parallelen Zielvereinbarungsprozesse je nach Aufgabenfeld wie z.B. an der HU Berlin).
- *Operationalisierung der Ziele:* Die an der TU Berlin verwendeten internen Zielvereinbarungen sind in hohem Maße maßnahmenorientiert. Demgemäß dominiert in den Zielvereinbarungen die Definition konkret umzusetzender Aktivitäten wie z.B. die Erstellung von Prüfungsordnungen, die Einrichtung einer neuen Fakultätshomepage oder die Erarbeitung eines Mentorinnenprogramms für Studiengänge mit zu geringem Studentinnenanteil. Als Erfolgskriterien gilt jeweils die vereinbarungsgemäße Durchführung der Maßnahme (z.B. Verabschiedung der Prüfungsordnung, Installation der Homepage). Für die vereinbarten Maßnahmen werden durchgängig Verantwortliche auf Fakultätsebene benannt sowie konkrete Zieldaten festgelegt, zu denen die jeweilige Maßnahme abgeschlossen sein muss.
- *Budgetierungsfunktion:* Die an der TU Berlin verwendeten Zielvereinbarungen sind budgetierungsrelevant: Die Fakultäten erhalten für die einzelnen vereinbarten Maßnahmen Zuweisungen aus dem Innovationsfonds (vgl. oben), ergänzt um weitere zentrale Mittel (Gesamtvolumen 2004: ca. 879 T€). Diese Zuweisungen beziehen sich sowohl auf Sachmittel (z.B. Beschaffung EDV-Hardware, Lizenzen, Druckkosten) als auch auf Personalmittel (z.B. 3 Monate

½ BATIIa-Stelle) und werden differenziert für die einzelnen Haushaltsjahre ausgewiesen.

- *Finanzielle Relevanz der Zielerreichung:* Eine systematische Kopplung der zugesagten Mittel an das Ausmaß der Zielerreichung bzw. die vereinbarungsgemäße Durchführung der Maßnahmen sehen die Zielvereinbarungen nicht vor. Allerdings enthalten die Zielvereinbarungen den Vorbehalt, dass bei Nichterreichen der vereinbarten Ziele bzw. Nichtdurchführung der Maßnahmen eine entsprechende Reduktion des Fakultätsbudgets des Folgejahres erfolgen kann.
- *Leistungen der Hochschulleitung:* Die Leistungen der Hochschulleitung beziehen sich ausschließlich auf die Zuweisung der finanziellen Ressourcen.

6.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule

Formelgebundene Mittelzuweisung

Aus Sicht der Hochschulleitung werden durch das formelgebundene Verfahren Steuerungswirkungen in Bezug auf die genannten Steuerungsziele – Setzung von Leistungsanreizen, Förderung der Entscheidungs- und Finanzkompetenz auf Fakultäts-ebene – erzeugt. Diese Steuerungseffekte beruhen nach Auffassung der Hochschulleitung insbesondere darauf, dass die erbrachten Leistungen durch das Formelmodell sichtbar werden, woraus aus Fakultätssicht ein Legitimationsdruck nach außen entsteht. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelvergabe – z.B. als Senkung der Leistungsqualität zur Maximierung der Leistungsmengen – werden an der TU Berlin grundsätzlich für möglich, jedoch bei adäquater Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente für vermeidbar gehalten. Die Hochschulleitung verweist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung eines differenzierten und umfangreichen Indikatorensets, das Manipulationen auf der Ebene einzelner Indikatoren entgegenwirke.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen stellen sich aus Sicht der Hochschulleitung als ein adäquates Mittel zur Umsetzung strategischer Hochschulziele dar. Eine weitergehende Bewertung der mit den Zielvereinbarungen erreichten Steuerungswirkungen ist nach Auffassung der Hochschulleitung allerdings derzeit noch nicht möglich.

6.4 Fakultätsinterne Budgetierung

6.4.1 Beispiel Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Die 2001 durch eine Fusion der zuvor eigenständigen Fachbereiche Physik, Chemie und Mathematik entstandene Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften der Technischen Universität Berlin setzt ein Formelmodell für die fakultätsinterne Mittelvergabe ein. Mit der formelgebundenen Mittelvergabe wird das Ziel verfolgt, die aus der hochschulinternen leistungsbezogenen Mittelvergabe resultierenden Budgeteffekte an die Fächer (Chemie, Mathematik, Physik) weiterzugeben. Über das seit 2002 verwendete Verfahren werden ca. 70% der Sach- und Investitionsmittel an die drei Fächer der Fakultät verteilt (2004: ca. 1,4 Mio. €). Die Mittelverteilung innerhalb

der einzelnen Fächer wird von diesen autonom vorgenommen. Fakultätsinterne Zielvereinbarungen werden an der Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften derzeit nicht eingesetzt.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Die formelgebundene Mittelvergabe an der Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften erfolgt in Anlehnung an die in Tabelle 6.2 genannten Kriterien. Es werden jeweils die Daten des aktuellen bzw. des Vorjahres verwendet mit Ausnahme des Indikators „Studierende“, für den dreijährige Durchschnittswerte herangezogen werden. Die formelgebunden zu vergebenden Mittel werden prozentual anhand der gewichteten Leistungsdaten an die drei Fächer der Fakultät verteilt.

Tabelle 6.2: Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften der TU Berlin

Kriterium	Gewichtung
Wissenschaftliches Personal (Zahl der Hochschullehrer (Sollzahlen) und der wissenschaftlichen Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenten und fächerspezifischer Gewichtung)	1,5
Drittmittelbeschäftigte (Zahl der drittmittelfinanzierten Angestellten in Vollzeitäquivalenten und fächerspezifischer Gewichtung)	0,5
Examensarbeiten (Zahl der Examensarbeiten in fächerspezifischer Gewichtung)	theoretisch orientierte Lehrstühle: 0,3 experimentell orientierte Lehrstühle: 0,4
Studierende (Zahl der Studierenden in fächerspezifischer Gewichtung)	0,02

Das fakultätsintern verwendete formelgebundene Zuweisungsverfahren ist nicht an dem derzeit praktizierten TU-internen Formelmodell orientiert, sondern bezieht sich inhaltlich stark auf das bis 2001 an der TU Berlin praktizierte Vorgängermodell. Eine Übernahme des derzeitigen hochschulinternen Verfahrens auf die fakultätsinterne Ebene kommt aus Sicht der Fakultätsleitung aufgrund der fachlichen Heterogenität innerhalb der Fakultät nicht in Betracht. So sei z.B. der im TU-internen Verfahren verwendete Drittmittelindikator auf der fakultätsinternen Ebene nicht ohne Gewichtungsfaktoren verwendbar, da die Drittmittelausgaben in den geräteintensiven Fächern Chemie und Physik nicht mit denen der Mathematik in Bezug gesetzt werden könnten. Auch die lehrbezogenen Indikatoren aus dem hochschulinternen Verfahren seien aufgrund des je nach Fach sehr unterschiedlichen Umfangs an Lehrexporten (Service für andere Studiengänge) nur unter Anwendung spezifischer Gewichtungsfaktoren bzw. einer differenzierten Verrechnung der Dienstleistungsbeziehungen einsetzbar.

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fakultätsleitung

Inwieweit das mit dem fakultätsinternen Formelverfahren verfolgte Ziel der Weitergabe der aus dem TU-internem Verteilungsverfahren resultierenden Budgeteffekte an die einzelnen Fächer erreicht wird, lässt sich nach Ansicht der Fakultätsleitung aufgrund der Aufbausituation der letzten Jahre nicht verlässlich beantworten. Von substantiellen motivationalen Effekten sei aufgrund dieser Aufbausituation sowie angesichts der eher geringen Budgetrelevanz des Verfahrens aber nicht auszugehen.

6.4.2 Beispiel Fakultät Elektrotechnik und Informatik

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Die Fakultät Elektrotechnik und Informatik der TU Berlin verwendet ein formelgebundenes Verfahren zur Verteilung der wissenschaftlichen Mittelbaustellen an die Professuren und verfolgt damit das Steuerungsziel einer möglichst transparenten und nachvollziehbaren Ressourcenverteilung. Über das seit 2003/04 praktizierte Verfahren werden den 36 Professuren der Fakultät sämtliche wissenschaftlichen Mittelbaustellen (2004: ca. 140 Vollzeitäquivalente) zugewiesen. Ein ähnliches Verfahren war zuvor bereits beim FB Informatik im Einsatz, bevor dieser im Jahr 2001 mit dem FB Elektrotechnik zur Fakultät Elektrotechnik und Informatik fusioniert wurde. Die Einführung eines formelgebundenen Verteilungsverfahrens für die laufenden Sachmittel ist für 2006 vorgesehen. Fakultätsinterne Zielvereinbarungen werden an der Fakultät Elektrotechnik und Informatik derzeit nicht eingesetzt.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Das formelgebundene Verteilungsverfahren an der Fakultät Elektrotechnik und Informatik enthält drei Komponenten: die Grundausrüstung, die Standardlehre und die Ergänzungsausrüstung. Die je Komponente verwendeten Leistungskriterien sind in Tabelle 6.3 wiedergegeben. Die bei der Ergänzungsausrüstung verwendeten Leistungskriterien beziehen sich auf dreijährige (Drittmittel, Publikationen) bzw. vierjährige (Promotionen) Durchschnittswerte. Das Vergabeverfahren wird semesterweise durchgeführt und umgesetzt, jedoch nur mit Bezug auf freiwerdende Stellen (d.h. die Zuordnung besetzter Stellen wird nicht verändert). In 2004 wurden 36 Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter über die Kategorie Grundausrüstung zugewiesen, 49 Stellen über die Kategorie Standardlehre und 56 Stellen über die Kategorie Ergänzungsausrüstung.

Tabelle 6.3: Komponenten und Kriterien im Formelmodell der Fakultät Elektrotechnik und Informatik der TU Berlin

Komponente	Ermittlung/Kriterien
Grundausrüstung	1 wissenschaftliche Mitarbeiterstelle je Professur
Standardlehre	2/3 der wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen je Professur, die für die Durchführung der Pflichtlehreveranstaltungen nach den Studienordnungen erforderlich sind und von der Fakultät als unerlässlich angesehen werden (das restliche Drittel ist vom jeweiligen Fachgebiet aus seiner Grund- und Ergänzungsausrüstung selbst beizusteuern)
Ergänzungsausrüstung	maximal 3 wissenschaftliche Mitarbeiterstellen je Professur, die auf Basis der folgenden drei Indikatoren bemessen werden: <ul style="list-style-type: none">- 40%: Drittmiteleinahmen (Personalmittel sowie Sach- und Investitionsmittel im Umfang von bis zu 20% der eingeworbenen Personalmittel)- 40%: Zahl der Publikationen pro Wissenschaftler (Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter und Stipendiaten) in folgender Gewichtung: Beiträge in Sammelwerken = 1, Veröffentlichungen in Zeitschriften = 2, Monographien = 3)- 20%: Zahl der Promotionen pro wissenschaftlichem Mitarbeiter und Stipendiat

Das Verfahren unterscheidet sich deutlich von dem Formelmodell, das TU-intern zur Mittelvergabe an die Fakultäten eingesetzt wird: So werden z.B. nur forschungsbezogene Leistungsindikatoren verwendet, während das TU-interne Verfahren auch Indikatoren in für die Aufgabenbereiche Lehre und Gleichstellung enthält. Hintergrund für diese abweichende Schwerpunktsetzung ist insbesondere, dass sich die

lehrbezogenen Indikatoren aus dem universitätsinternem Verfahren (Auslastung, Lehrerfolg, Studiendauer, Internationalität) für eine auf die einzelnen Professuren abstellende Mittelverteilung nicht eignen, da die entsprechenden Daten nicht sinnvoll auf die einzelnen Lehrstühle herunter gebrochen werden können.

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fakultätsleitung

Das Steuerungsziel einer möglichst transparenten und objektiven Ressourcenverteilung wurde aus Sicht der Fakultätsleitung durch die Einführung des beschriebenen Verfahrens erreicht. Die leistungsorientierte Zuweisung der Personalstellen stöße in der Fakultät auf hohe Akzeptanz, da die aus dem Verfahren resultierenden Entscheidungen als objektiv wahrgenommen würden und die Professoren von der früheren Lobbyarbeit in Gremien und im Dekanat zur Sicherung bzw. zur Aufbesserung ihrer Etats entlastet würden. Allerdings hat die starke Fokussierung auf Forschungsleistungen nach Beobachtung der Fakultätsleitung zu Fehlsteuerungseffekten geführt:

- Entgegen der ursprünglichen Intention bei der Entwicklung des Verfahrens führe der Zugewinn wissenschaftlicher Stellen auf Lehrstuhlebene nicht zu einer entsprechenden Zunahme des Engagements in der Standardlehre. Der erwartete Effekt, dass die Lehre den anhand von überdurchschnittlichen Forschungsleistungen verteilten Mitarbeiterstellen „nachfolge“, sei nicht eingetreten.
- Als problematisch hat sich in diesem Zusammenhang auch der Umgang mit Lehrveranstaltungen im Hauptstudium erwiesen, deren Durchführung zwar nicht Pflicht ist, die aber auf eine starke Studierendennachfrage stoßen. Dieser Aspekt habe mehrfach eine manuelle Nachsteuerung notwendig gemacht.

Vor diesem Hintergrund ist vorgesehen, zukünftig auch die Bereiche Lehre und Gleichstellung bei der Verteilung der wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen zu berücksichtigen. Beide Aspekte sind als Parameter in dem ab 2006 für die Sachmittelverteilung vorgesehenen Modell enthalten und sollen ggf. in ähnlicher Definition und Abgrenzung auch in das Verfahren für die Verteilung der Mittelbaustellen übernommen werden.

7. Universität Bremen

7.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung

Formelgebundene Mittelzuweisung

An der Universität Bremen wird ein Teil der laufenden Sachmittel auf Basis eines Formelverfahrens an die Fachbereiche verteilt. Mit der Einführung der formelgebundenen Mittelvergabe wurde an der Universität Bremen vorrangig das Ziel verfolgt, Leistungsanreize zu setzen, die Effizienz der Leistungserbringung zu fördern sowie die staatlicherseits gesetzten bzw. in den Kontrakten verabredeten Ziele an die Fachbereiche weiterzugeben. Wie bei dem landesseitig angewandten Verfahren (vgl. Jaeger & Leszczensky, 2005) dient das hochschulinterne Formelmodell insbesondere dazu, die Umsetzung der in den Kontrakten mit dem Land vereinbarten Ziele mit finanzieller Relevanz zu unterlegen („flankierender Beitrag“). Derzeit wird über das im Jahr 2000 eingeführte Verfahren ein Anteil von ca. 5% der bereinigten staatlichen Zuschüsse hochschulintern verteilt (2004: ca. 6 Mio. €), davon ca. 60% (2004: 3,5 Mio. €) an die zwölf Fachbereiche.

Zielvereinbarungen (Kontrakte)

Zielvereinbarungen bzw. Kontrakte zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen werden an der Universität Bremen seit 1998 eingesetzt. Mit der Einführung der Kontrakte wurde das Ziel verfolgt, Steuerungseffekte zu erzielen und die Leistungserbringung sowohl dem Umfang als auch der Qualität nach zu fördern. Ebenso dienen die Kontrakte zur Weitergabe der von der Universität mit dem Senator für Bildung und Wissenschaft verabredeten Ziele in die Hochschule hinein. Über die Kontrakte werden sowohl Sach- als auch Personalmittel zugewiesen. Eine Angabe zur Höhe des an der Universität Bremen per Kontrakt verteilten Budgetvolumens liegt nicht vor.

7.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die formelgebundene Mittelvergabe an der Universität Bremen findet getrennt innerhalb der folgenden Zielkategorien statt:

- Grundausstattung/Infrastruktur: 15%
- Lehre/Beratung/Weiterbildung: 30%
- Forschung/Transfer: 30%
- Nachwuchsförderung: 13%
- Gleichstellung: 6%
- Internationale Beziehungen: 6%

Innerhalb dieser Kategorien werden die Mittel zu festen prozentualen Anteilen den folgenden drei Empfängergruppen zugeordnet: Fachbereichen, sonstigen Einrichtungen und einer Empfängergruppe „Zentrale Kontrakte/Projekte“. Die Anteile der einzelnen Empfängergruppen variieren je nach Zielkategorie und werden von Jahr zu Jahr neu festgelegt. In 2004 entfielen 57% der per Formel zu vergebenden Mittel auf die Empfängergruppe Fachbereiche, 1% auf die sonstigen Einrichtungen und 42% auf die Empfängergruppe Zentrale Kontrakte/Projekte. Im Folgenden konzentriert

sich die Darstellung auf die indikatorgestützte Mittelvergabe an die Empfängergruppe Fachbereiche.

Die Mittelverteilung an die Fachbereiche wird innerhalb von zwei Fächergruppen durchgeführt, zum einen der geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächergruppe (GSW) und zum anderen der natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fächergruppe (NIW). Die je Zielkategorie formelgebunden zu vergebenden Mittel werden vor der eigentlichen Verteilung an die Fachbereiche auf diese beiden Fächergruppen aufgeteilt, und zwar so, dass sich für die über alle Zielkategorien aufsummierten Beträge zwischen den Fächergruppen ein Verhältnis von 1 (GSW) zu 3 (NIW) ergibt. Diese Setzung orientiert sich an bundesdurchschnittlichen Ausstattungswerten. Die Festsetzung der Fächergruppenanteile auf der Ebene der einzelnen Zielkategorien selbst – die vom Durchschnittsverhältnis 1:3 teilweise deutlich abweichen – erfolgte aufgrund inhaltlicher Erwägungen. So werden in der Fächergruppe GSW mehr Mittel über lehrbezogene Indikatoren verteilt, in der Fächergruppe NIW hingegen mehr Mittel über die Zielkategorie Forschung/Transfer. Auf diese Weise resultieren schließlich für jede Fächergruppe sechs Teilbeträge, die auf Grundlage der in Tabelle 7.1 aufgeführten Kriterien an die Fachbereiche der jeweiligen Fächergruppe verteilt werden. Es werden jeweils die aktuellsten verfügbaren Daten verwendet. Nur die Absolventenzahlen beziehen sich auf zweijährige Durchschnittswerte.

Das an der Universität Bremen verwendete Formelmodell weist kaum inhaltliche Bezüge zu dem erst im Jahr 2003 eingeführten staatlichen Mittelverteilungsverfahren

Tabelle 7.1: Zielkategorien, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der Universität Bremen

Zielkategorie	Kriterium	Gewichtung ^{*)}
Grundausrüstung/ Infrastruktur	Wissenschaftliches Personal (Anzahl der wissenschaftlichen Personalstellen (Vollzeitäquivalente auf Landesstellen) in Gewichtung anhand bundesdurchschnittlicher Vergleichsdaten (Fächergruppe NIW) bzw. auf Basis eines Punktesystems (Fächergruppe GSW))	100%
Lehre/Beratung/ Weiterbildung	Kapazitätsauslastung (Zahl besetzter Studienplätze / Studienplatzkapazität)	50%
	Absolventen (Zahl der Absolventen eines Fachs / Zahl der Absolventen aller Fächer der jeweiligen Fächergruppe)	50%
Forschung/Transfer	Grundausrüstung (vgl. oben)	67%
	Drittmittel (Drittmittelinwerbung je wissenschaftlichem Personal in Gewichtung anhand bundesdurchschnittlicher Vergleichswerte)	33%
Nachwuchsförderung	Promotionen (Zahl der Promotionen in einem Fach / Zahl der Promotionen in allen Fächern einer Fächergruppe)	100%
Gleichstellung	Frauenanteil je Qualifikationsstufe (zu je gleichen Teilen Frauenanteil an Studierenden, Absolventen, Promotionen, Mittelbaustellen und Professoren im Bundesvergleich je Fach; Frauenanteile von über 50% werden auf 50% gekappt)	100%
Internationale Beziehungen	Grundausrüstung (vgl. oben)	67%
	Ausländische Studierende (Zahl der ausländischen Studierenden eines Fachs / Zahl der ausländischen Studierenden aller Fächer der jeweiligen Fächergruppe)	33%

^{*)} bezogen auf die jeweilige Zielkategorie

auf (vgl. Jaeger & Leszczensky, 2005). Das hochschulinterne Formelmodell basiert auf einer grundlegend anderen Modellstruktur als das Landesverfahren, dessen Indikatoren sich an den im Rahmen der Kontrakte vereinbarten Zielwerten orientieren, und bezieht zudem ein größeres Leistungsspektrum ein. Weiterhin erfolgte die Auswahl der im Formelmodell enthaltenen Parameter nach Auskunft der Hochschulleitung nicht anhand strategischer Hochschulziele, sondern in Orientierung an das Erreichen eines hochschulinternen Konsenses sowie von Akzeptanz bei den Fachbereichen und Professoren. Die strategische Komponente der leistungsbezogenen Mittelverteilung wird an der Universität Bremen eher in den Kontrakten verortet.

Zielvereinbarungen (Kontrakte)

- *Laufzeit:* Die durchschnittliche Laufzeit der hochschulinternen Kontrakte beträgt – analog zu den mit dem Land abgeschlossenen Kontrakten – zwei Jahre.
- *Anwendungsbereiche:* Die an der Universität Bremen verwendeten Kontrakte beziehen sich auf ein weites Spektrum unterschiedlicher Anwendungsbereiche, so z.B. auf die Qualität der Lehre, die wissenschaftliche Nachwuchsförderung, die Weiterbildung, den Wissens- und Technologietransfer, die Gleichstellung usw. Die unterschiedlichen Anwendungsbereiche und Zielstellungen werden jeweils in einer Zielvereinbarung zwischen Hochschulleitung und Fachbereich zusammengefasst, die periodisch neu verhandelt und abgeschlossen wird. Darüber hinaus werden z.T. separate Kontrakte für die Lehre abgeschlossen, die der Umsetzung der Ergebnisse von externen Lehrevaluationen (Durchführung im Rahmen des Verbundes Norddeutscher Universitäten) dienen.
- *Operationalisierung der Ziele:* Die an der Universität Bremen eingesetzten Kontrakte sind in hohem Maße aufgaben- und maßnahmenorientiert. Die Vereinbarung konkreter Aktivitäten bzw. vorzulegender Ergebnisse (z.B. Umstellung bestimmter Studiengänge auf Bachelor- und Masterstrukturen zum WS 2006/2007, Beantragung eines Sonderforschungsbereiches, Beteiligung an einer Sommeruniversität für Ingenieurinnen als Beitrag zur Erfüllung des Universitätsleitziels „Gender Mainstreaming“) dominiert deutlich gegenüber der über Kennzahlen operationalisierten Festlegung von zu erreichenden Zielzuständen.
- *Budgetierungsfunktion:* Über die Kontrakte werden sowohl Personal- als auch Sachmittel zugewiesen. Die Personalkostenbudgetierung erfolgt über Geld (Verwendung von Ist-Kosten) und beinhaltet die Stellenkategorien Wissenschaftlicher Mittelbau, Techniker, Sekretariate und Verwaltung. Die Bemessung der Personalbudgets erfolgt primär in Orientierung an den historischen Budgetanteilen bzw. Personalzahlen der Fachbereiche und ist nicht unmittelbar an die jeweils in den Kontrakten vereinbarten Ziele gekoppelt.
- *Finanzielle Relevanz der Zielerreichung:* Eine Kopplung von Finanzierung und Ausmaß der Zielerreichung findet in den Kontrakten nicht statt. Bei absehbarer Zielverfehlung werden ggf. Nachverhandlungen zwischen dem jeweiligen Fachbereich und der Hochschulleitung mit dem Ziel einer qualitativen Nachsteuerung geführt, die auch budgetrelevant sein kann. Weiterhin ist das Ausmaß der Zielerreichung von Relevanz für die nächste Verhandlungsrunde.

- *Leistungen der Hochschulleitung:* Neben finanziellen Zusagen beinhalten die Zielvereinbarungen auch Unterstützungszusagen der Universitätsleitung (z.B. „Die Universitätsleitung sichert zu, eine Unterbringung des Fachbereichs weiterhin räumlich geschlossen im Technologiepark der Universität umzusetzen“).

7.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule

Formelgebundene Mittelzuweisung

Nach Auffassung der Hochschulleitung wird das Steuerungsziel der Implementierung wettbewerblicher Leistungsanreize mit dem verwendeten Formelmodell nur sehr bedingt erreicht. Ursächlich dafür sei zum einen die bisher nicht ausreichende hochschulinterne Kommunikation des verwendeten Formelmodells und zum anderen der noch eher geringe per Formel vergebene Budgetanteil. Für die Zukunft sei daher die Einbeziehung von Personalressourcen in die formelgebundene Mittelverteilung konkret geplant. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelverteilung – etwa in Form der Maximierung von Leistungsmengen zu Lasten der Qualität – sind nach Auffassung der Hochschulleitung an der Universität Bremen nicht festzustellen.

Zielvereinbarungen (Kontrakte)

Die an der Universität Bremen verwendeten Kontrakte erweisen sich nach Auffassung der Hochschulleitung als geeignetes Instrument zur Erzielung strategischer Steuerungseffekte. In welchem Ausmaß allerdings die angestrebten Steuerungsziele der Setzung von Leistungsanreizen sowie der Förderung der Leistungsqualität durch die Kontrakte erreicht wurden, kann aus Sicht der Hochschulleitung angesichts der bisher vorliegenden Erfahrungen noch nicht verlässlich beurteilt werden.

7.4 Fachbereichsinterne Budgetierung: Beispiel FB Physik und Elektrotechnik

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Der FB Physik und Elektrotechnik der Universität Bremen verwendet ein Formelverfahren für die fachbereichsinterne Verteilung der Sachmittel. Ziel ist es, Transparenz bei der Mittelverteilung herzustellen, historisch bedingte und rational schwer begründbare Verteilungsmuster zu überwinden und eine Konzentration der Ressourcen auf leistungsstarke Bereiche herbeizuführen. Insgesamt sollte durch die Implementierung des Verfahrens auch den Vorgaben der Senatorischen Behörde hinsichtlich der Einführung einer leistungsorientierten Mittelvergabe an der Universität Bremen Rechnung getragen werden. Über das im Jahr 2002 eingeführte Verfahren werden derzeit 40% der Sachmittel an die 26 Arbeitsgruppen des Fachbereichs verteilt (2004: ca. 246 T€). Fachbereichsinterne Zielvereinbarungen werden am FB Physik und Elektrotechnik derzeit nicht eingesetzt.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Die formelgebundene Mittelvergabe am FB Physik und Elektrotechnik erfolgt auf der Basis eines Punktsystems. Die zur Anwendung gelangenden Kriterien sind gegliedert nach Leistungskategorien in den Tabellen 7.2 und 7.3 wiedergegeben. Es werden jeweils die Daten des aktuellen bzw. des Vorjahres verwendet mit Ausnahme der Absolventenzahlen (Diplom, Lehramt, Promotion), bei denen dreijährige Durch-

schnittswerte herangezogen werden. Je nach Ausrichtung der Arbeitsgruppe – experimentell, theoretisch oder didaktisch – werden auf Basis der Leistungsdaten Punktwerte in unterschiedlicher Höhe vergeben. Die formelgebundene Mittelverteilung erfolgt nicht zu festen prozentualen Anteilen je Kategorie, so dass diese von Jahr zu Jahr schwanken können. In 2004 entfielen auf die Kategorie Personal 59% der formelgebundenen zu vergebenden Mittel, auf die Publikationen 18%, auf die Lehre 13% und auf die Kategorie Absolventen 10% der Mittel. Bei der Einführung des Verfahrens wurde zur Gewährleistung der Akzeptanz vereinbart, dass die jeweils auf die Studiengänge Physik und Elektro- und Informationstechnik entfallenden Gesamtbudgets konstant bleiben. Die finanziellen Auswirkungen des Verfahrens beziehen sich daher ausschließlich auf Umverteilungen zwischen den Arbeitsgruppen innerhalb der Studiengänge. Korrekturerfordernisse aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen der Studiengänge werden ggf. unabhängig von der formelgebundenen Mittelverteilung umgesetzt.

Neuberufene Professoren nehmen ab dem vierten Jahr ihrer Tätigkeit an der leistungsbezogenen Mittelverteilung teil. Dabei ist für einen Zweijahreszeitraum (4. und 5. Tätigkeitsjahr) ein fließender Übergang vorgesehen, in dem die Höhe der per Be-

Tabelle 7.2: Leistungskategorien, Kriterien und Punktzahlen im Formelmodell des FB Physik und Elektrotechnik der Universität Bremen

Leistungskategorie	Kriterium	Punktzahl		
		Ausrichtung Arbeitsgruppe		
		experim.	theoretisch	didakt.
Personal	je Hochschullehrer (Kopfzahl)	8,0	2,0	2,0
	je am Lehrstuhl beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter/Stipendiat (Kopfzahl)			
	– für den 1. wiss. Mitarbeiter/Stipendiat	32,0	8,0	4,7
	– für den 2.-6. wiss. Mitarbeiter/Stipendiat jeweils	7,3	1,8	0,7
	– für den 7.-11. wiss. Mitarbeiter/Stipendiat jeweils	4,0	1,0	0,4
	– ab den 12. wiss. Mitarbeiter/Stipendiat jeweils	2,0	0,5	0,2
	je Studien-Diplomarbeiter und Gast (jeder Diplomarbeiter und Gast – bei Aufenthaltsdauer bis max. 15 Monate – wird nur bei einer Verteilrunde berücksichtigt)			
– für den 1.-5. Diplomarbeiter/Gast jeweils	4,0	1,0	0,4	
– für den 6.-10. Diplomarbeiter/Gast jeweils	2,0	0,5	0,2	
– ab dem 11. Diplomarbeiter/Gast jeweils	1,0	0,3	0,1	
Publikationen	je Wertungspunkt pro Wissenschaftler (Bewertungsschema siehe Tabelle 7.3)			
	– <1,5 Wertungspunkte/Wissenschaftler	16,7	4,2	1,7
	– 1,5-<3 Wertungspunkte/Wissenschaftler	25,0	6,3	2,5
	– 3-4 Wertungspunkte/Wissenschaftler	33,3	8,3	3,3
	– >4 Wertungspunkte/Wissenschaftler	41,7	10,3	4,1
Lehre	je verfallender SWS Guthaben bzw. Defizit ^{*)}			
	– wenn mehr als -1,0 SWS nach 2 Jahren verfallen	8,3	2,1	0,8
	– wenn -1,0 bis 3,0 SWS verfallen	16,7	4,2	1,7
– wenn mehr als 3,0 SWS nach 2 Jahren verfallen	25,0	6,3	2,5	
Absolventen	je Absolvent Diplom, Lehramt, Promotion			
	– 1 Absolvent pro Jahr	8,3	2,1	0,8
	– 2 Absolventen pro Jahr	16,7	4,2	1,7
– ab 3 Absolventen pro Jahr	25,0	6,3	2,5	

^{*)} Diese Daten ergeben sich aus der Berechnung der Lehrdeputate der Hochschullehrer und stellen entsprechende Überträge dar.

Tabelle 7.3: Bewertungsschema für Publikationen im Formelmodell des FB Physik und Elektrotechnik der Universität Bremen

Art der Publikation	Punktzahl
Internationale wissenschaftliche Zeitschriften, die im Science Citation Index und/oder in den Current Contents geführt werden	<ul style="list-style-type: none"> - 3 je Originalartikel - 4 je Invited Review
Andere wissenschaftliche Zeitschriften	<ul style="list-style-type: none"> - 1 je eingeladenem oder Originalartikel
Englischsprachige wissenschaftliche Berichte für die involvierte „Community“ im Rahmen internationaler Projekte	<ul style="list-style-type: none"> - 2 je vervielfältigtem Beitrag aller Art (keine Abstracts)
Beiträge auf periodisch wiederkehrenden internationalen Konferenzen	<ul style="list-style-type: none"> - 1 je Extended Abstract (ohne Kurzabstracts für das Tagungsprogramm) - 2 je Originalartikel in den „Proceedings“ - 3 je Invited Paper in den „Proceedings“
Beiträge auf anderen nationalen oder internationalen Konferenzen	<ul style="list-style-type: none"> - 1 je Originalartikel in den „Proceedings“ - 2 je eingeladenem Originalartikel in den „Proceedings“
Andere Publikationen	<ul style="list-style-type: none"> - 3 je eingeladenem Artikel in wissenschaftlichen Büchern / je Herausgabe von Büchern als Editor / je wissenschaftlichem Film - 6 je Patent - 10 je wissenschaftlicher Monographie

rufungszusage zugesicherten Ausstattung sukzessive durch die Ergebnisse aus dem Formelmodell ersetzt wird. Grundsätzlich gilt, dass die Ergebnisse der leistungsbezogenen Mittelverteilung immer dann berücksichtigt werden, wenn diese aus Sicht des betroffenen Lehrstuhlinhabers günstiger ausfallen als die Festbeträge bzw. die Übergangsregelung.

Das fachbereichsinterne Formelmodell des FB Physik und Elektrotechnik setzt deutlich andere Schwerpunkte als das hochschulintern zur Mittelverteilung an die Fachbereiche verwendete Verfahren (z.B. Einbeziehung von Publikationen) und weist auch eine völlig andere Modellarchitektur auf (Punktmodell, Bezugsetzung der Leistungsdaten zu Normwerten). Nach Auskunft der Fachbereichsleitung sei bei der Entwicklung primär die Erzielung einer breiten Akzeptanz innerhalb des Fachbereichs maßgeblich gewesen. Zudem hätten konkrete Bedenken bei der Übertragung einiger Indikatoren aus dem hochschulinternen Modell auf die fachbereichsinterne Mittelverteilung bestanden: So habe man von einer Einbeziehung der gleichstellungs- und internationalitätsbezogenen Indikatoren aufgrund des Problems von Zufallsschwankungen bei kleinen Fallzahlen abgesehen. Ebenso habe man auf eine Berücksichtigung von Studierendenzahlen verzichtet, da deren Ermittlung aufgrund der erforderlichen Berücksichtigung der Serviceleistungen für andere Fachbereiche zu einer Verkomplizierung des Verfahrens geführt hätte.

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fachbereichsleitung

Nach Auffassung der Fachbereichsleitung konnten die mit der Einführung des Verfahrens verfolgten Steuerungsziele – die Herstellung von Transparenz, die Überwindung historisch bedingter Verteilmuster sowie die Stärkung leistungsstarker Arbeitsgruppen – weitestgehend erreicht werden. Die motivationalen Wirkungen des Formelmodells werden demgegenüber als eher gering eingeschätzt. Als problematisch erweist sich hier insbesondere, dass die Zuweisungen an die Arbeitsgruppen unabhängig vom jeweiligen Leistungsniveau aufgrund allgemeiner Kürzungen des Universitätshaushaltes jeweils von Jahr zu Jahr niedriger ausgefallen sind, wodurch die Ef-

fekte des Formelmodells überlagert und teilweise sogar konterkariert wurden. Eine Signalwirkung geht nach Beobachtung der Fachbereichsleitung jedoch von der Sichtbarmachung der in den Arbeitsgruppen erbrachten Leistungen durch das Formelmodell aus. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelverteilung werden am FB Physik und Elektrotechnik nicht beobachtet.

8. Universität Gießen

8.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die Universität Gießen führt die Verteilung der laufenden Sachmittel seit 2001 vollständig auf Basis eines formelgebundenen Vergabeverfahrens durch. Dieses Formelmodell löste ein bereits seit 1995 verwendetes Vorgängermodell („Erfolgsorientierte Mittelverteilung“) ab. Das Vorgängermodell war in Reaktion auf einen Erlass des Landes eingeführt worden, demzufolge 15% der laufenden Sachmittel für Forschung und Lehre hochschulintern nach Erfolgskriterien zu vergeben sind. Zudem sollte durch die Einführung der erfolgsbezogenen Mittelverteilung der Paradigmenwechsel zur leistungs- und outputorientierten Hochschulsteuerung vollzogen werden. Bei der Erweiterung des Verfahrens zum vollständig indikatorbezogenen Modell im Jahr 2001 stand hingegen in erster Linie die Herstellung von Transparenz bei der Mittelverteilung im Vordergrund. Über das Formelmodell werden derzeit 3,7% der bereinigten staatlichen Zuschüsse der Universität Gießen an die zehn Fachbereiche (ohne Humanmedizin) verteilt (2004: ca. 5,5 Mio. €). Die Mittelverteilung erfolgt an die Fachbereiche, stellt aber nachrichtlich auf die Ebene der einzelnen Lehreinheiten (Fachgebiete bzw. Institute) ab.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen sowie drei wissenschaftlichen Zentren werden an der Universität Gießen seit 2003 praktiziert. Die Einführung von Zielvereinbarungen erfolgte an der Universität Gießen vorrangig mit der Intention, profilbildende Steuerungseffekte gemäß dem Entwicklungsplan der Universität Gießen zu erzielen. Zusätzlich soll durch die internen Zielvereinbarungen gewährleistet werden, dass landespolitisch vorgegebene oder in Zielvereinbarungen mit dem Land vereinbarte Zielsetzungen in die Hochschule hinein auf Fachbereichsebene weitergegeben und umgesetzt werden. Eine direkte Zuweisung finanzieller Mittel über Zielvereinbarungen findet bisher nicht statt.

8.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die formelgebundene Mittelvergabe an der Universität Gießen weist drei Komponenten auf: einen Grundbetrag, einen erfolgsbezogenen Anteil sowie einen studierenden- und personalbezogenen Anteil (vgl. Tabelle 8.1):

1. *Grundbetrag*: Der Grundbetrag setzt sich aus der Zuweisung pauschaler Beträge je wissenschaftlichem Personal zusammen.
2. *Erfolgsbezogener Anteil*: Weiterhin werden von dem per Formel zu vergebenden Gesamtbetrag insgesamt 15% auf Grundlage der in Tabelle 8.1 aufgeführten Erfolgsindikatoren vergeben. Es werden jeweils fünfjährige (Absolventen und Promotionen/Habilitationen) bzw. dreijährige Durchschnittswerte (Drittmittel) verwendet.
3. *Studierenden- und personalbezogener Anteil*. Der nach Abzug des Grundbetrages und des erfolgsbezogenen Anteils vom insgesamt per Formel zu vergebendem Gesamtbudget verbleibende Restbetrag wird nach den in Tabelle 8.1 genannten studierenden- und personalbezogenen Parametern verteilt.

Tabelle 8.1: Komponenten, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der Universität Gießen

Komponente	Kriterium	Gewichtung ^{*)}
Grundbetrag (variabel)	Wissenschaftliches Personal (Pauschalbetrag je wissenschaftlicher Landesstelle: 511,29 € + 409,03 € * fächerspezifischem Gewichtungsfaktor; z.B. Philosophie = 1, Physik = 3,5)	100%
Erfolgsbezogener Anteil (15%)	Absolventen (Zahl der Absolventen pro Wissenschaftler (Landesstellen))	50%
	Promotionen und Habilitationen (Zahl der Promotionen + 3 * Zahl der Habilitationen pro Professor und Hochschuldozent, dabei Gewichtung nach Gleichstellungsaspekten)	25%
	Drittmittel (Drittmittelleinnahmen pro Wissenschaftler mit Forschungsaufgaben (Landesstellen))	25%
Studierenden- und personalbezogener Anteil (variabel)	Studierende (Zahl der Studierenden in der RSZ in Vollzeitäquivalenten in fächerspezifischer Gewichtung)	60%
	Professuren und Hochschuldozenten (Zahl der Professoren und Hochschuldozenten in fächerspezifischer Gewichtung)	40%

^{*)} bezogen auf die jeweilige Komponente

Während der erfolgsbezogene Anteil auf 15% der insgesamt per Formel zu vergebenden Mittel fixiert ist, schwanken die prozentualen Anteile der beiden anderen Komponenten in Abhängigkeit von der Zahl der Landesstellen. 2004 betrug der Anteil der Komponente „Grundbetrag“ 30,7%, während auf den studierenden- und personalbezogenen Anteil 54,3% entfielen (davon 32,6% auf die Studierendenzahlen, 21,7% auf die Zahl der Professoren und Hochschuldozenten).

Die Erfolgsindikatoren werden nicht als Absolutwerte berücksichtigt, sondern für jede Lehreinheit (Institut bzw. Fachgebiet) am Median aller Lehreinheiten standardisiert, d.h. es geht jeweils der Abstand des Wertes einer Lehreinheit zum Median ein. Bei den Absolventen und den Promotionen/Habilitationen erfolgt die Standardisierung jeweils am Median aller Lehreinheiten, während sie bei den Drittmitteln getrennt für geisteswissenschaftliche Lehreinheiten einerseits und naturwissenschaftliche Lehreinheiten andererseits vorgenommen wird. Alle Erfolgsindikatoren werden zudem mit der Zahl der Personalstellen der jeweiligen Lehreinheit gewichtet: die Zahl der Absolventen mit der Zahl der Wissenschaftler (Landesstellen), die Zahl der Promotionen/Habilitationen mit der Zahl der Professoren und Hochschuldozenten und die Drittmittel mit der Zahl der Wissenschaftler mit Forschungsaufgaben (Landesstellen). Dadurch wird die Größe der jeweiligen Lehreinheit berücksichtigt, die durch die Verwendung von quotierten Größen (Absolventen pro Wissenschaftler etc.) zunächst ausgeblendet wird. Bei der Zahl der Habilitationen sowie der Promotionen wird darüber hinaus schließlich der Gleichstellungsaspekt durch die Einbeziehung von Gewichtungsfaktoren berücksichtigt, die bei der Zahl der Promotionen von der Relation des Frauenanteils bei den Promotionen zum Frauenanteil bei den Absolventen abhängen und bei der Zahl der Habilitationen von der Relation des Frauenanteils an den Habilitationen zum Frauenanteil bei den Promotionen: Je höher die Frauenquote im Vergleich zur nächst geringeren Qualifikationsstufe ausfällt, desto höher die Gewichtung.

Aufgrund von Haushaltskürzungen wurden die Umverteilungswirkungen des Verfahrens bis 2004 noch von einem Dämpfungsfaktor eingegrenzt. Dementsprechend erfolgte die Bemessung der Budgets in 2004 zu 25% nach der jeweiligen Zuweisung des Vorjahres und zu 75% nach den Ergebnissen der aktuellen Formelberechnung.

Die Auswahl und Gewichtung der Indikatoren sowie die Entwicklung des Modelldesigns erfolgte an der Universität Gießen weniger in inhaltlicher Orientierung an strategischen Hochschulzielen, sondern stärker in Orientierung am Erreichen eines hochschulinternen Konsenses sowie von Akzeptanz bei den Fachbereichen und den Professoren. Weiterhin wurde das interne Formelmodell der Universität Gießen bewusst nicht an das 2003 eingeführte landesseitige formelgebundene Zuweisungsverfahren (vgl. Leszczensky & Orr, 2004) angepasst, das zentral auf die Zahl der Studierenden in der RSZ abstellt und als Preismodell konzipiert ist. Die starke Fokussierung auf Studierendenzahlen wird aufgrund des damit verbundenen Fehlanreizes zur einseitigen Ausrichtung auf die Ausbildung möglichst vieler Studierender zu Lasten der Aufgaben in Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchsförderung von der Universität Gießen abgelehnt. Ebenso wenig kommt angesichts der in den letzten Jahren erfolgten Haushaltskürzungen die interne Verwendung von festen Preisen je Leistungseinheit in Betracht, da diese im Falle gleich bleibender oder steigender Leistungsmengen (z.B. durch steigende Studierendenzahlen) zu nicht ausfinanzierbaren Budgetansprüchen der Fachbereiche führen würden.

Zielvereinbarungen

- *Laufzeit:* Die Laufzeit der internen Zielvereinbarungen beträgt in der Pilotphase zwei Jahre und soll – in Anlehnung an das Zielvereinbarungsmodell des Landes – zukünftig auf fünf Jahre erhöht werden.
- *Anwendungsbereiche:* Die Zielvereinbarungen an der Universität Gießen beziehen sich auf Ziele und Aufgaben in sechs Leistungsbereichen: Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Wissens- und Technologietransfer, Gleichstellung und Internationalisierung. Zusätzlich enthalten die Zielvereinbarungen Aussagen zu fachlichen und strukturellen Entwicklungszielen sowie zum Qualitätsmanagement und zur Evaluation. Die unterschiedlichen Leistungsbereiche und Zielstellungen werden jeweils in einer Zielvereinbarung zwischen Hochschulleitung und Fachbereich zusammengefasst, die periodisch neu verhandelt und abgeschlossen wird (d.h. es gibt keine parallelen Zielvereinbarungsprozesse wie z.B. an der HU Berlin). Die erwähnten sechs Leistungsbereiche sind auch für sämtliche weiteren Planungs- und Entscheidungsprozesse an der Universität konstitutiv, wodurch die Kompatibilität der verschiedenen strategischen Steuerungsinstrumente gewährleistet werden soll.
- *Operationalisierung der Ziele:* Die internen Zielvereinbarungen sehen zwei Zielkategorien vor. Die erste Kategorie bilden langfristige übergeordnete Fachbereichsziele, die sich auf alle oben genannten Leistungsbereiche beziehen, so z.B. der Auf- und Ausbau spezifischer Schwerpunkte im jeweiligen Fachbereich oder der fachliche Aus- bzw. Umbau der z.T. heterogenen Fächerlandschaft eines Fachbereichs. Zur zweiten Kategorie zählen Ziele im Bereich des Qualitätsmanagements und der Evaluation (vornehmlich in der Lehre) sowie kurzfristige Zielsetzungen. Grundsätzlich gilt, dass die langfristigen Ziele der ersten Kategorie über diejenigen der zweiten Kategorie operationali-

siert und ggf. auch mit Meilensteinen versehen werden. Kennzahlen zur Festlegung von Zielerreichung wurden im ersten Vereinbarungszyklus noch nicht definiert. Weiterhin beziehen die Zielvereinbarungen auch konkrete Aufgaben und Maßnahmen ein, so z.B. mit Blick auf die Umsetzung der Ergebnisse von Lehrevaluationen (Einrichtung von Tutorien), wobei diese stets in unmittelbarem Zusammenhang zur Umsetzung der vereinbarten Ziele stehen.

- *Budgetierungsfunktion:* Die an der Universität Gießen eingesetzten Zielvereinbarungen sind bisher nicht budgetierungsrelevant. Allerdings wurde der Förderfonds der Universität Gießen (antragsgebundene Mittelvergabe für innovative Projekte in Lehre und Forschung) an die Zielvereinbarungen gebunden. Dementsprechend müssen die zu beantragenden Projekte in einem engen kausalen Zusammenhang mit den Zielsetzungen des Fachbereichs stehen.
- *Finanzielle Relevanz der Zielerreichung:* Eine finanzielle Relevanz der Zielvereinbarungen ist derzeit nicht gegeben, da die Zielvereinbarungen noch keine direkten finanziellen Zusagen enthalten.
- *Leistungen der Hochschulleitung:* Die per Zielvereinbarung zugesagten Leistungen der Hochschulleitung beziehen sich z.B. auf Verpflichtungen zur strukturellen Verbesserung (etwa Bereitstellung von Know How für neue und innovative Verwaltungsverfahren) und auf Unterstützungszusagen (z.B. spezielle Beantragung von Mitteln des Landes).

8.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die Steuerungsziele der Setzung von Leistungsanreizen sowie der Verbesserung der Transparenz des Verteilungsgeschehens konnten nach Auffassung der Hochschulleitung mit dem angewandten Modell erreicht werden. Weiterhin sind nach Auffassung der Hochschulleitung je nach Leistungsparameter auch deutliche motivationale Auswirkungen zu beobachten, so z.B. mit Blick auf den Anstieg des Drittmittelvolumens. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelvergabe sind an der Universität Gießen nicht zu beobachten.

Zielvereinbarungen

Angesichts des bisher kurzen Erfahrungszeitraumes ist eine Beurteilung der durch die internen Zielvereinbarungen erreichten Steuerungswirkungen nur begrenzt möglich. Ausgehend vom derzeitigen Erfahrungsstand erweist sich der Einsatz von Zielvereinbarungen an der Universität Gießen jedoch als geeignet, profilbildende Steuerungseffekte zu erzielen und den Hochschulentwicklungsplan sowie landespolitisch gesetzte bzw. mit dem Land vereinbarte Zielstellungen hochschulintern umzusetzen. Durch die Festschreibung von langfristigen Zielsetzungen sowie die Formulierung fachlicher und struktureller Entwicklungsziele der Fachbereiche seien Planungen etwa in Bezug auf Schwerpunktbildungen, die Erhöhung der Drittmittelinwerbung etc. verpflichtend vereinbart worden. Der profilbildende Charakter von Zielvereinbarungen werde insbesondere auch durch die enge Kopplung der Berufungspolitik an der Universität an den Zielvereinbarungsprozess unterstützt, indem jede Freigabe, Umwidmung und sämtliche Berufungswünsche auch auf deren Kompatibilität mit der jeweiligen Zielvereinbarung überprüft würden.

8.4 Fachbereichsinterne Budgetierung

8.4.1 Beispiel FB Geschichts- und Kulturwissenschaften

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Der FB Geschichts- und Kulturwissenschaften der Universität Gießen wendet für die fachbereichsinterne Weiterverteilung der laufenden Sachmittel ein formelgebundenes Zuweisungsverfahren an. Mit der Einführung des Verfahrens im Jahr 2002 sollten insbesondere historisch gewachsene und rational schwer zu begründende Verteilstrukturen überwunden, leistungsstarke Professuren gestärkt und Transparenz bei der Sachmittelvergabe hergestellt werden. Über das Verfahren wird derzeit ein Anteil von 50% der Sachmittel an die 25 Professuren des Fachbereichs verteilt (2004: ca. 140 T€). Zielvereinbarungen werden fachbereichsintern nicht verwendet.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Das am FB Geschichts- und Kulturwissenschaften eingesetzte Formelverfahren stellt auf die fünf in Tabelle 8.2 aufgeführten Indikatoren ab. Verwendet werden jeweils fünfjährige Durchschnittswerte. Die Mittelverteilung an die Professuren erfolgt prozentual anhand der absoluten Indikatorwerte. Neu berufene Professoren nehmen erst ab dem vierten Jahr nach ihrer Berufung an der fachbereichsinternen leistungsbezogenen Mittelvergabe teil.

Tabelle 8.2: Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell des FB Geschichts- und Kulturwissenschaften der Universität Gießen

Kriterium	Gewichtung
Wissenschaftliche Mitarbeiter (Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenten ohne Drittmittelbeschäftigte)	20%
Studierende (Zahl der Studierenden in der RSZ)	30%
Zahl der Absolventen	12,5%
Drittmittelausgaben	25%
Promotionen und Habilitationen (Zahl der Promotionen und Habilitationen, dabei doppelte Gewichtung der Promotionen/Habilitationen von Frauen)	12,5%

Das Vergabeverfahren des FB Geschichts- und Kulturwissenschaften ist stark am universitätsinternen Formelmodell zur Mittelverteilung an die Fachbereiche orientiert: Es werden weitestgehend die gleichen Indikatoren verwendet, z.T. auch in ähnlichen Gewichtungsrelationen (z.B. hohe Gewichtungen der Studierenden- und der Personalzahlen). Besondere Aufmerksamkeit wird an dem über einen Sonderforschungsbereich sowie über ein Graduiertenkolleg verfügenden Fachbereich dem Drittmittelaufkommen beigemessen, das daher im fachbereichsinternen Verfahren deutlich höher gewichtet wird als im universitätsinternen Modell.

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fachbereichsleitung

Die Steuerungswirkungen des erst 2002 eingeführten formelgebundenen Zuweisungsverfahrens sind nach Auffassung der Fachbereichsleitung derzeit noch schwer zu beurteilen, zumal im gleichen Zeitraum zahlreiche Strukturveränderungen stattge-

funden hätten. Dennoch sei festzustellen, dass das Verfahren zu deutlichen Budgetverschiebungen bei der Sachmittelausstattung geführt habe (in einem Fall bis hin zu einer Verdreifachung der Sachmittelausstattung). Das Ziel der Überwindung historischer Verteilmuster sowie der Herstellung einer größeren Transparenz beim Verteilungsgeschehen könne daher als erreicht angesehen werden. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelverteilung sind nach Auffassung der Fachbereichsleitung nicht festzustellen.

8.4.2 Beispiel Fachgebiet Physik (FB Mathematik und Informatik, Physik und Geographie)

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Das Fachgebiet Physik im FB Mathematik und Informatik, Physik und Geographie der Universität Gießen verwendet ein Formelmodell für die fachgebietsinterne Mittelverteilung an die Institute. Mit der Einführung der formelgebundenen Mittelvergabe im Jahr 2001 sollten insbesondere historisch gewachsene und nicht plausibel zu begründende Verteilstrukturen überwunden, leistungsstarke Professuren gestärkt und eine Steigerung der Transparenz bei der Mittelvergabe erreicht werden. Über das Verfahren werden derzeit 40% der Sachmittel des Fachgebiets an die sechs Institute verteilt (2004: ca. 210 T€). Nach Angaben der Fachgebietsleitung ist das Fachgebiet Physik das einzige Fachgebiet im Fachbereich, das eine interne leistungsbezogene Mittelverteilung durchführt. Fachgebietsinterne Zielvereinbarungen werden am Fachgebiet Physik nicht eingesetzt.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Analog zum universitätsinternen Formelmodell besteht das am Fachgebiet Physik verwendete Verfahren aus drei Komponenten (vgl. Tabelle 8.3):

1. *Grundbetrag*: Die aus dem hochschulinternen Verfahren resultierenden Grundbeträge werden in institutsspezifischer Gewichtung an die Institute weitergegeben.
2. *Erfolgsbezogener Anteil*: Von dem insgesamt per Formel zu vergebenden Gesamtbetrag werden weiterhin 20% auf Grundlage der in Tabelle 8.3 aufgeführten Erfolgsindikatoren vergeben. Es werden jeweils dreijährige Durchschnittswerte verwendet. Bei dem Drittmittelindikator erfolgt eine Standardisierung der Leistungsdaten am Median.
3. Der nach Abzug des Grundbetrages und des erfolgsbezogenen Anteils vom insgesamt per Formel zu vergebendem Gesamtbudget verbleibende Restbetrag wird nach den in Tabelle 8.3 genannten studierenden- und personalbezogenen Parametern verteilt.

Während der anhand von Erfolgsindikatoren zu vergebende Anteil am insgesamt per Formel zu verteilenden Gesamtbudget auf 20% fixiert ist, schwanken die prozentualen Anteile der beiden anderen Komponenten in Abhängigkeit von der Zahl der Landesstellen. 2004 betrug der Anteil der Komponente „Grundbetrag“ 54%, während auf den studierenden- und personalbezogenen Anteil 26% entfielen. Zur Begrenzung der von dem Verfahren ausgehenden budgetären Wirkungen werden die Umverteilungseffekte derzeit noch durch Verwendung eines Dämpfungsfaktors um die Hälfte reduziert.

Tabelle 8.3: Komponenten, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell des Fachgebiets Physik der Universität Gießen

Komponente	Kriterium	Gewichtung ^{*)}
Grundbetrag (variabel)	Wissenschaftliches Personal (Pauschalbetrag je wissenschaftlicher Landesstelle: 511,29 € + 409,03 € * institutsspezifischem Gewichtungsfaktor; z.B. Theoretische Physik = 2, Experimentalphysik = 4)	100%
Erfolgsbezogener Anteil (20%)	Doktoranden (Zahl der Doktoranden pro Wissenschaftler (Landesstellen))	37%
	Promotionen (Zahl der Promotionen je Institut)	19%
	Drittmittel (Drittmittelausgaben pro Wissenschaftler (Landesstellen))	44%
Studierenden- und personalbezogener Anteil (variabel)	Studierende (Zahl der Studierenden in der RSZ)	60%
	Professuren und Hochschuldozenten (Zahl der Professoren und Hochschuldozenten in institutsspezifischer Gewichtung)	40%

^{*)} bezogen auf die jeweilige Komponente

Das am Fachgebiet Physik verwendete Formelmodell richtet sich in hohem Maße am universitätsintern zur Mittelverteilung an die Fachbereiche verwendeten Verfahren aus. Allerdings wird der Forschungsaspekt gegenüber dem universitätsinternen Formelmodell deutlich höher gewichtet: Zum einen geht anstelle der Absolventenzahl die Zahl der Doktoranden in die Mittelverteilung ein, und zum anderen kommt auch dem Drittmittelvolumen eine deutlich höhere Gewichtung zu als im universitätsinternen Verfahren.

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fachgebietsleitung

Die mit der Einführung des Verfahrens verfolgten Steuerungsziele der Herstellung von Transparenz, der Stärkung leistungsstarker Einheiten sowie der Überwindung historisch gewachsener und schwer begründbarer Budgetverteilungsmuster sind nach Ansicht der Fachgebietsleitung durch das Verfahren erreicht worden. Von Vorteil sei insbesondere, dass durch das Verfahren eine Dokumentation und Explizierung der jeweiligen Leistungserbringung (z.B. Promotionszahlen und Drittmittelvolumen) erfolge. Von motivationalen Anreizwirkungen sei hingegen nur bedingt auszugehen, da diese durch das erhebliche Drittmittelvolumen überlagert würden. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelvergabe sind nach Ansicht der Fachgebietsleitung nicht zu beobachten.

9. Technische Universität München

9.1 Steuerungsziele und Umfang der leistungsbezogenen Budgetierung

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die TU München verwendet seit 1998 ein indikatorgestütztes Verfahren für die Verteilung der gesamten laufenden Sachmittel an die Fakultäten. Mit der Einführung der formelgebundenen Mittelzuweisung wurde an der TU München primär das Ziel verfolgt, Leistungsanreize zu setzen und die Effektivität der Leistungserbringung zu steigern. Ein weiteres Ziel bestand in der Herstellung von Transparenz bei der Sachmittelverteilung, um historisch gewachsene und nicht plausibel begründbare Verteilungsmuster zu überwinden und die Möglichkeit der Fakultäten einzuschränken, durch geschicktes Verhandeln die eigenen Budgetzuweisungen zu erhöhen. Im Haushaltsjahr 2004 belief sich der formelgebunden vergebene Betrag auf ca. 7 Mio. € entsprechend einem Anteil von ca. 2,6% an den bereinigten staatlichen Zuschüssen der TU München.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten wurden an der TU München im Jahr 1999 als Ergänzung zur indikatorgestützten Mittelzuweisung eingeführt. Ziel war es, ausgehend von den strategischen Zielen der Hochschule Steuerungseffekte zu erzielen, die Qualität erbrachter Leistungen zu fördern und eine im Vergleich zur formelgebundenen Mittelzuweisung höhere Leistungsgerechtigkeit zu erreichen. 2004 wurde den Fakultäten der TU München ein Betrag in Höhe von 260 T€ entsprechend einem Anteil von ca. 0,1% an den bereinigten staatlichen Zuschüssen per Zielvereinbarung zugewiesen, darunter sowohl Sachmittel als auch Mittel für wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal.

9.2 Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die Verteilung der formelgebunden zu vergebenden Mittel erfolgt getrennt für die Aufgabenbereiche Lehre, Forschung und Gleichstellung auf Basis der in Tabelle 9.1 aufgeführten Indikatoren. Bei den lehrbezogenen Indikatoren werden vierjährige Durchschnittswerte verwendet, bei den forschungsbezogenen Parametern (mit Ausnahme des Indikators „wissenschaftliches Personal“) dreijährige Durchschnittswerte. Bei den Indikatoren für den Aufgabenbereich Lehre werden Zu- und Abschläge entsprechend der Stellenausstattung der Fakultäten vorgenommen. Dies wird damit begründet, dass ein wesentlicher Teil dieser Mittel für die Beschäftigung von Hilfskräften vorgesehen ist. Weiterhin werden die Indikatoren im Bereich Gleichstellung mit der jeweiligen Mittelzuweisung für Forschung und Lehre (genauer: mit dem jeweiligen Budgetergebnis der formelgebundenen Mittelverteilung für die Aufgabenbereiche Lehre und Forschung) gewichtet, um die Größe der jeweiligen Fakultät zu berücksichtigen.

Die Entwicklung des indikatorgestützten Verteilungsverfahrens erfolgte nicht auf Grundlage strategischer Hochschulziele, sondern vorrangig unter pragmatischen Gesichtspunkten mit dem Ziel, ein für alle Fakultäten konsensfähiges Modell zu erstellen. Weiterhin weist das TU-intern praktizierte Formelmodell starke Parallelen zu dem 1999 eingeführten landesseitigen formelgebundenen Verteilungsverfahren

Tabelle 9.1: Aufgabenbereiche, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der TU München

Aufgabenbereich	Kriterium	Gewichtung
Lehre (47,5%)	Studienanfänger (Zahl der Studienanfänger (1. Fachsemester))	23,75%
	Absolventen (Zahl der Absolventen)	23,75%
Forschung (47,5%)	Wissenschaftliches Personal (Zahl der Professoren und der wissenschaftlichen Mitarbeiter; bei C4-Professoren: Zahl der Landesstellen, bei C3-Professoren und dem übrigen wissenschaftlichen Personal: Vollzeitäquivalente auf Landesstellen)	20%
	Drittmittel (Drittmittelleinnahmen in fächergruppenspezifischer Gewichtung: Ingenieurwissenschaften = 1, Naturwissenschaften = 2, Geisteswissenschaften = 5; zusätzlich Gewichtung durch sog. Qualitätsfaktor (= Relation Drittmittelleinnahmen zu Haushaltsmitteln))	20%
	Promotionen und Habilitationen (Zahl der Promotionen und Habilitationen in fächergruppenspezifischer Gewichtung: Geisteswissenschaften = 1, Naturwissenschaften = 2,5, Ingenieurwissenschaften = 3)	7,5%
Gleichstellung (5%)	Frauenanteil je Qualifikationsstufe (Frauenanteil an Professoren / Frauenanteil an Wissenschaftlern in Bayern; Frauenanteil an Promotionen / Frauenanteil an Absolventen vor drei Jahren; Frauenanteil an Wissenschaftlern / Frauenanteil an Absolventen)	5%

auf (vgl. Leszczensky & Orr, 2004): Beide Verfahren sehen weitestgehend die gleichen Indikatoren vor und setzen auch bei den Gewichtungen ähnliche Akzente (etwa gleiche Gewichtungen bei Studierenden- und Absolventenzahlen sowie bei dem Drittmittel- und dem Personalparameter). Dies ist nach Auskunft der Hochschulleitung insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Entwicklung des landesseitigen Verfahrens maßgeblich durch Ausgestaltungsvorschläge der TU München mitbestimmt wurde.

Zielvereinbarungen

Die an der TU München verwendeten Zielvereinbarungen sind wie folgt gekennzeichnet (vgl. Musterzielvereinbarung in Anhang D):

- *Laufzeit:* Die durchschnittliche Laufzeit der internen Zielvereinbarungen beträgt vier Jahre.
- *Anwendungsbereiche:* Die Zielvereinbarungen beziehen sich selektiv auf einzelne Anwendungsgebiete (z.B. Internationalisierung, wissenschaftliche Profilbildung). Je nach Zielstellung werden zumeist separate Zielvereinbarungen abgeschlossen.
- *Operationalisierung der Ziele:* Die TU München verwendet zwei Formen von Zielvereinbarungen: zum einen Vereinbarungen zur Umsetzung strategischer Hochschulziele (wie z.B. Internationalisierung), zum anderen Vereinbarungen, die sich primär auf die Umsetzung fakultätsspezifischer profilbildender Ziele beziehen. Die vereinbarten Ziele werden in Form der Definition von Teilzielen und Kennzahlen operationalisiert, und es werden konkrete zu erreichende Zielwerte vereinbart (z.B. Studierendennachfrage: Steigerung der Studienanfängerzahlen, Internationalität: prozentualer Anteil von Bildungsausländern,

Forschung: eingeworbenes Drittmittelvolumen in bestimmter Höhe). Weiterhin werden bestimmte auf die jeweiligen Ziele bezogene Maßnahmen und Aktivitäten vereinbart, z.B. die Einrichtung neuer Studiengänge, die Verlagerung von freierwerbenden Professuren zur Verstärkung der interfakultären Vernetzung oder die Einrichtung von Assistenzprofessuren.

- *Budgetierungsfunktion:* Die Fakultäten erhalten per Zielvereinbarung Zuweisungen aus einem Zentralfonds, der sowohl Sach- als auch Personalmittel umfasst (Gesamtvolumen 2004: 260 T€). Die Zuweisungen beziehen sich auf die jeweils vereinbarten Ziele und Maßnahmen (z.B. finanzielle Mittel für Druckkosten, Personalmonate BATIIa, Reisekosten etc.).
- *Finanzielle Relevanz der Zielerreichung:* Ein Teil der per Zielvereinbarung zugesagten finanziellen Zuweisungen wird an das Ausmaß der Zielerreichung gekoppelt. Dabei gilt, dass im Falle der Zielverfehlung ein in der Vereinbarung festgeschriebener Teil der zugesagten Mittel von der Fakultät zurückzuerstatten ist (Malus-Verfahren; z.B. bei Nichterreichen eines bestimmten Anteils ausländischer Studierender im Vertragszeitraum). Dieser Fall ist an der TU München bisher dreimal aufgetreten.
- *Leistungen der Hochschulleitung:* Die Zielvereinbarungen beinhalten explizit Leistungsverpflichtungen der Hochschulleitung über die Zusage finanzieller Zuweisungen hinaus. Diese Verpflichtungen bestehen in der Regel in Bemühenszusagen, so z.B. um die Realisierung rechtlicher Grundlagen etwa für Tenure-Track-Modelle oder für die Erbringung verwaltungsseitiger Dienstleistungen.

9.3 Steuerungswirkungen aus Sicht der Hochschule

Formelgebundene Mittelzuweisung

Die mit der formelgebundenen Mittelzuweisung verfolgten Steuerungsziele der Setzung von Leistungsanreizen und der Förderung der Effektivität werden nach Auffassung der Hochschulleitung in begrenztem Maße erreicht. Substantielle motivationale Auswirkungen seien von der formelgebundenen Mittelvergabe nicht zu erwarten, da Formelmodelle den unterschiedlichen Fach- und Leistungsspektren der einzelnen Fakultäten nicht gerecht werden könnten. Ebenso problematisch seien Zielkonflikte zwischen strategischen Hochschulzielen wie z.B. der Förderung der Absolventen- und Ausbildungsqualität durch Studierendenauswahlverfahren und dem per Formel gesetzten Anreiz, möglichst viele Studierende aufzunehmen. Die TU München beabsichtigt daher, bei der leistungsbezogenen Mittelvergabe in Zukunft insbesondere auf Zielvereinbarungen abzustellen.

Zielvereinbarungen

Nach Auffassung der Hochschulleitung konnten die mit der Einführung von Zielvereinbarungen verfolgten Ziele des Erreichens von Steuerungseffekten und der Steigerung der Qualität der Leistungserbringung erreicht werden. Konkret zeigte sich dies z.B. beim Steuerungsziel Internationalisierung, wo eine Steigerung des Anteils ausländischer Studierender von vormals unter 10% auf derzeit mehr als 20% erreicht werden konnte. Besonders deutlich sind die Steuerungswirkungen nach Auffassung der Hochschulleitung bei den Zielvereinbarungen zur Umsetzung hochschulweiter Ziele spürbar, da sich die hier erzielten Steuerungseffekte auf alle Fakultäten bezie-

hen. Die TU plant daher, in Zukunft den Anteil der per Zielvereinbarung gesteuerten Mittel deutlich zu steigern und dabei insbesondere auf die Qualität erbrachter Leistungen abzustellen. Die Qualitätsfeststellung/Evaluation soll ggf. über externe Gutachter erfolgen (Peer Review-Verfahren nach DFG-Standards) und z.B. über Nutzwertanalysen in konkrete Budgetzuweisungen überführt werden.

9.4 Fakultätsinterne Budgetierung: Beispiel Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik

Steuerungsziele und Umfang der leistungsorientierten Budgetierung

Die Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der TU München verwendet seit 1999 ein formelgebundenes Zuweisungsverfahren für die Verteilung der Sachmittel und seit 2001 auch für die Verteilung der wissenschaftlichen Mittelbaustellen. Das primäre Ziel bei der Einführung des Verfahrens bestand in der Überwindung historisch gewachsener und nicht plausibel zu begründender Verteilungsstrukturen und in der Herstellung von Transparenz bei der Mittelverteilung. Mit Blick auf die Sachmittel werden derzeit 95% der laufenden Sachmittel per Formel an die 21 Lehrstühle verteilt (2004: ca. 455 T€). Im Personalbereich werden ca. 50% der wissenschaftlichen Mittelbaustellen in die formelgebundene Verteilung an die Lehrstühle einbezogen (2004: 50 Vollzeitäquivalente). Interne Zielvereinbarungen werden an der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik nicht eingesetzt.

Inhaltliche Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Die formelgebundene Verteilung der laufenden Sachmittel sowie der wissenschaftlichen Mittelbaustellen erfolgt getrennt für die Aufgabenbereiche Lehre und Forschung und stellt auf die in Tabelle 9.2 aufgeführten Indikatoren ab. Es werden jeweils die Daten des laufenden bzw. des Vorjahres verwendet mit Ausnahme der Zahl der Promotionen und Habilitationen, die auf einen Dreijahreszeitraum abstellt. In dominierender Gewichtung geht sowohl bei der Sachmittel- als auch bei der Stellenverteilung der Lehraufwand ein. Dieser wird auf Basis des Berechnungsverfahrens zum Nachweis der Regellehrverpflichtung ermittelt, d.h. unter Berücksichtigung des Lehr- sowie des Betreuungsaufwandes. Zusätzlich wird auch der Korrekturaufwand bei der Berechnung einbezogen. Die Durchführung der formelgebundenen Verteilung wird wie folgt vorgenommen:

- Bei den laufenden *Sachmitteln* erfolgt sie als prozentuale Aufteilung anhand der absoluten Leistungsdaten auf die einzelnen Lehrstühle.
- Bei der Vergabe der *wissenschaftlichen Mittelbaustellen* werden – vor Anwendung des Formelmodells – ca. 50% der Stellen zunächst leistungsunabhängig als Sockelbetrag zugewiesen (je C4-Professuren 1 A13-Stelle + 2 C1-Stellen, je C3-Professur 1 C1-Stelle). Die Verteilung der restlichen Stellen (2004: 50 Vollzeitäquivalente) erfolgt über das Formelmodell. Die aus dem Verfahren resultierenden Stellenansprüche der einzelnen Lehrstühle werden monatsgenau in einer bei der Fakultätsverwaltung geführten Stellenbilanz verbucht, d.h. je Lehrstuhl wird ein Stellenkonto geführt. Zu Beginn eines jeden Haushaltsjahres erfolgt ein Soll-Ist-Abgleich, bei der die aktuelle Stellenausstattung eines Lehrstuhls dem Sollwert gegenübergestellt wird. Bei einem Saldo über Null kann der jeweilige Lehrstuhl je nach Umfang des Saldos eine befristete Einstellung vornehmen, eine Stellensperre kompensieren oder den Stellenan-

Tabelle 9.2: Aufgabenbereiche, Kriterien und Gewichtungen im Formelmodell der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der TU München

Aufgabenbereich	Kriterium	Gewichtung	
		Verteilung Sachmittel	Verteilung Mittelbaustellen
Lehre (Verteilung Sachmittel: 50%, Verteilung Mittelbaustellen: 70%)	Lehraufwand (Aufwand für Lehre, Betreuung und Korrektur, ermittelt nach den Vorgaben der KapVO)	50%	70%
Forschung (Verteilung Sachmittel: 50%, Verteilung Mittelbaustellen: 30%)	Drittmittelausgaben	20%	10%
	Wissenschaftler (Zahl der Wissenschaftler auf Planstellen, jeweils gewichtet nach Stellenkategorie)	10%	--
	Zahl der Promotionen und Habilitationen	10%	10%
	Zahl der Publikationen (ohne spezifische Gewichtung)	10%	10%

spruch auch kapitalisieren. Bei einem negativen Saldo sind Stellen abzugeben, wobei lediglich freiwerdende Stellen neu zugeordnet werden. Weiterhin verfügen die Lehrstühle über die Möglichkeit der Akkumulation, d.h. es kann z.B. Guthaben angespart werden, um eine Einstellung mit einer größeren Beschäftigungsdauer vorzunehmen. Darüber hinaus verfügt die Fakultätsverwaltung über ein eigenes Stellenkontingent und kann auf diese Weise z.B. die Überbrückung von Stellensperren unterstützen. Die Verteilung der nichtwissenschaftlichen Stellen orientiert sich an der jeweiligen Ausstattung mit wissenschaftlichen Stellen (und erfolgt damit indirekt ebenfalls anhand von Leistungskriterien), ist aber nicht fest an diese gekoppelt.

Neuberufene Professoren nehmen ab Beginn ihrer Tätigkeit an der formelgebundenen Mittelverteilung (sowohl der Sachmittel als auch der Mittelbaustellen) teil und verfügen so über die Möglichkeit, ihre in der Berufungszusage zugesicherte Ausstattung zu verbessern.

Das interne Formelmodell der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik wurde in enger Orientierung am hochschulintern zur Mittelverteilung an die Fakultäten praktizierten Verfahren entwickelt. Unterschiede bestehen lediglich in der Abbildung der Lehrleistung, die im TU-internen Modell über Studienanfänger- und Absolventenzahlen abgebildet wird, im fakultätsinternen Modell hingegen über den Lehraufwand nach KapVO, sowie in der zusätzlichen Berücksichtigung von Publikationen beim fakultätsinternen Verfahren.

Steuerungswirkungen aus Sicht der Fakultätsleitung

Die mit der Einführung der formelgebundenen Sachmittel- und Stellenverteilung verfolgten Steuerungsziele sind nach Auffassung der Fakultätsleitung in vollem Umfang erreicht worden. Durch das Verfahren werde eine transparente und nachvollziehbare Verteilung der Ausstattung mit wissenschaftlichem Personal sowie mit Sachmitteln erreicht. Auch das Ziel der Korrektur historisch gewachsener und nicht plausibler Verteilungsstrukturen wurde nach Auffassung der Fakultätsleitung mit dem Verfahren erreicht. Dies gelte insbesondere für die Sachmittelausstattung, wo das Verfahren in Extremfällen zu Umverteilungswirkungen von bis zu 80% der vor der Formeleinführung am Lehrstuhl vorhandenen Ausstattung geführt habe. Im Bereich der Verteilung der Mittelbaustellen hingegen habe das Formelmodell nur anfänglich zu Umvertei-

lungen geführt. Nach diesem Anfangseffekt sei derzeit nur ein geringer Stellentransfer zu verzeichnen. Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelverteilung sind nach Beobachtung der Fakultätsleitung nicht zu beobachten.

10. Diskussion

10.1 Budgetierung auf der Ebene Hochschulleitung – Fakultäten bzw. Fachbereiche

10.1.1 Steuerungsziele und Budgetrelevanz

Wie die in den Kapiteln 1 und 2 erwähnte bundesweite HIS-Befragung aller Universitäten gezeigt hat (vgl. Jaeger et al., 2005), ist die hochschulinterne Verwendung leistungsbezogener Budgetierungsverfahren bereits weit verbreitet. Dies gilt insbesondere für Verfahren formelgebundener Mittelverteilung. Eines der Anliegen der vorliegenden Studie war es zu klären, mit welchen Zielen ausgewählte Hochschulen diese Instrumente einsetzen: Wird damit primär das Ziel einer leistungs- und anreizbasierter Hochschulsteuerung verfolgt, oder steht eher – wie die Ergebnisse von Schröder (2004) mit Blick auf Formelmodelle nahe legen – die Sicherstellung einer rationalen und anhand objektivierbarer Kriterien erfolgenden Ressourcenallokation im Vordergrund? Die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich hier wie folgt zusammenfassen:

- Mit Blick auf die Verwendung *formelgebundener Zuweisungsverfahren* sind bei den in die vorliegende Untersuchung einbezogenen Universitäten zwei Zieldimensionen feststellbar. Die eine Zielstellung lässt sich als „anreizbasierte Hochschulsteuerung“ bezeichnen und umfasst die Aspekte der Implementierung wettbewerblicher Leistungsanreize, der Stärkung von Einheiten mit überdurchschnittlichen Leistungen und der Förderung der Effektivität. Die zweite Zieldimension bezieht sich auf die Herstellung von Transparenz bei der Budgetbemessung sowie hinsichtlich der erbrachten Leistungen und setzt den Schwerpunkt auf eine möglichst hohe Plausibilität und Nachvollziehbarkeit des Verteilungsgeschehens. Für die am vorliegenden Projekt beteiligten Universitäten steht nach eigenen Angaben überwiegend der Aspekt einer anreizbasierten Hochschulsteuerung im Vordergrund oder wird zumindest als gleichrangig mit dem Steuerungsziel der Transparenz betrachtet. Die Ergebnisse von Schröder (2004) finden in der vorliegenden Untersuchung damit nur bedingt ihre Entsprechung.
- Bei *Zielvereinbarungen* zeigt sich ebenfalls eine große Homogenität hinsichtlich der mit ihnen verfolgten Steuerungsziele: Bei allen am Projekt beteiligten Hochschulen stand nach eigenen Angaben die Erzielung strategischer Steuerungseffekte bei der Einführung dieses Instruments explizit im Vordergrund. Bei den Universitäten aus Bundesländern, in denen Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den Hochschulen existieren (Berlin, Bremen und Hessen), kommt hier noch das Motiv hinzu, die mit dem Land vereinbarten Zielstellungen in die Hochschule hinein weiterzugeben. Teilweise sehen die mit dem Land geschlossenen Vereinbarungen den Abschluss von Zielvereinbarungen auf der hochschulinternen Ebene explizit vor (z.B. die Berliner Hochschulverträge und die in Bremen verwendeten Kontrakte).

In der Gesamtsicht zeigt sich also, dass die in die vorliegende Untersuchung einbezogenen Universitäten mit der Implementierung von formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen zumeist die Umsetzung strategischer Steuerungsziele und die Setzung von Leistungsanreizen anstreben. Mit Blick auf die formelgebundene Mittelverteilung erscheint es allerdings vor diesem Hintergrund zunächst überraschend, dass bisher nur geringe Budgetanteile per Formel zugewiesen werden: An allen sechs Universitäten beschränkt sich die formelgebundene Mittelverteilung ausschließlich auf die laufenden Sachmittel und damit auf 2-5% der bereinigten staatlichen Zuschüsse. Dieses Ergebnis spiegelt den Befund aus der bundesweiten

Befragung aller Universitäten wider, nach dem der durchschnittlich per Formel vergebene Anteil an den bereinigten staatlichen Zuschüssen bei den deutschen Universitäten bei 4% liegt. Auf Basis der vorliegenden Untersuchung lässt sich diese Beobachtung wie folgt interpretieren:

- Eine formelgebundene Mittelverteilung von substantiell höheren Budgetanteilen (mehr als 5%) setzt zwingend eine Budgetierung der Personalkosten voraus. Die Voraussetzungen hierfür wurden in den meisten Bundesländern jedoch erst in den vergangenen Jahren geschaffen (z.B. durch Globalhaushalte), so dass sich diejenigen Universitäten, die sich für eine hochschulinterne Budgetierung der Personalkosten entschieden haben, zumeist erst im Einführungsprozess befinden. Dies gilt auch für die an der vorliegenden Untersuchung beteiligten Universitäten: Vier von ihnen haben in den vergangenen Jahren eine Budgetierung der Personalkosten (wissenschaftlicher Mittelbau und z.T. Stellen für nichtwissenschaftliches Personal) eingeführt oder befinden sich derzeit im Prozess der Einführung (FU Berlin, TU Berlin sowie die Universitäten Bremen und Gießen). An den zwei übrigen Universitäten hingegen wird eine Budgetierung der Personalkosten derzeit aus strukturellen Gründen (Personalüberhang, Einsparauflagen) nicht angestrebt (Humboldt-Universität) bzw. wurde von staatlicher Seite noch nicht ermöglicht (TU München).
- Weiterhin ist zu konstatieren, dass die strategischen Handlungsspielräume für die Hochschulen nach wie vor eng begrenzt sind. Hier ist insbesondere auf das öffentliche Dienstrecht mit den sich daraus ableitenden Verpflichtungen zu verweisen. Auch bei einer Budgetierung der Personalkosten können indikatorgestützte Verteilungsmodelle damit nur bedingt eingesetzt werden, da ggf. resultierende Ressourcenverlagerungen zwischen den Fakultäten bzw. Fachbereichen gar nicht umgesetzt werden könnten bzw. eine fortlaufende manuelle Nachkorrektur erforderlich wäre.
- Schließlich ist anzumerken, dass die Dezentralisierung der Ressourcenbewirtschaftung und die Verwendung neuer Steuerungsinstrumente mit einer tiefgehenden Änderung der hochschulinternen Aufgaben- und Kompetenzverteilung verbunden sind. Diese geht für die Beteiligten auf zentraler und dezentraler Ebene mit entsprechend zeitintensiven Lern- und Entwicklungsanforderungen einher: So müssen z.B. auf Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene die Voraussetzungen für eine die Gesamtsicht der Universität berücksichtigende Selbststeuerung häufig erst geschaffen werden (vgl. z.B. Hopbach, 2005). Die Implementierung leistungsbezogener Budgetierungsverfahren muss diesem Umstand Rechnung tragen und sollte demnach nicht ad hoc, sondern stufenweise und progredient erfolgen.

Bei Zielvereinbarungen stellt sich der Aspekt der Ressourcenzuweisung komplexer dar. Im Unterschied zu indikatorgestützten Verteilungsverfahren sind Zielvereinbarungen kein reines Budgetierungsinstrument, sondern in erster Linie ein Instrument der strategischen Hochschulentwicklung sowie der Koordination hochschulinterner Planungs- und Kommunikationsprozesse (vgl. Zechlin, 2006). Ressourcenzuweisungen im Rahmen von Zielvereinbarungen werden an den am Projekt beteiligten Universitäten in unterschiedlicher Form vorgenommen:

- An fast allen Universitäten enthalten die Zielvereinbarungen finanzielle Zusagen zur Unterstützung der Erreichung bestimmter vereinbarter Ziele. Die Höhe dieser Zuweisungen bemisst sich zumeist auf Basis der für die Zielerreichung vorgesehenen Maßnahmen (z.B. Druckkosten, Personalaufwand). Insgesamt

belaufen sich die in dieser Weise per Zielvereinbarung zugewiesenen Mittel an den einbezogenen Hochschulen jeweils auf eine Höhe von bis zu 1,7% der bereinigten staatlichen Zuschüsse.

- An zwei Universitäten werden Zielvereinbarungen außerdem für die Zuweisung von Personalmitteln im Zuge der Personalkostenbudgetierung (Universität Bremen) bzw. für die Zuweisung von Stellenkontingenten für den wissenschaftlichen Mittelbau (FU Berlin) eingesetzt. Im Unterschied zur erstgenannten Variante erfolgt die Zuweisung in diesem Fall nicht in enger Kopplung an spezifische vereinbarte Ziele oder durchzuführende Maßnahmen (bzw. an der FU Berlin nur für die sog. Profilstellen, vgl. Abschnitt 4.2).
- Schließlich enthalten die Zielvereinbarungen weitere Zusagen der Hochschulleitung und Vereinbarungen wie z.B. zur Besetzung von Professuren oder zur Bereitstellung von Gebäuden, die ebenfalls ressourcenrelevant sind.

Die hochschulinternen Zielvereinbarungen der am Projekt beteiligten Universitäten sind also in vielfacher Hinsicht relevant für die interne Ressourcenverteilung. Mit Blick auf die Anreizwirksamkeit von Zielvereinbarungen ist zu vermuten, dass finanzielle Anreize insbesondere dann gesetzt werden, wenn die Zuweisung finanzieller Mittel in inhaltlicher Anbindung an vereinbarte Ziele erfolgt und von dem tatsächlichen Ausmaß der Erreichung dieser Ziele abhängig gemacht wird. Auf diesen Aspekt wird unter 10.1.2.2 noch einmal eingegangen.

10.1.2 Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

10.1.2.1 Formelmodelle

Modellarchitektur

Hinsichtlich der übergeordneten Modellmerkmale besteht zwischen den Formelmodellen, die von den am Projekt beteiligten Universitäten verwendet werden, eine große Ähnlichkeit:

- An allen sechs Universitäten stellt die Mittelverteilung – wie auch bei der überwiegenden Mehrzahl der deutschen Universitäten insgesamt – auf die *Ebene der Fakultäten bzw. Fachbereiche* ab. Eine partielle Ausnahme hiervon bildet lediglich die HU Berlin, bei der die Mittelverteilung bei den Multifakultäten (z.B. Philosophische Fakultät I) direkt an die einzelnen Institute erfolgt. Die fakultäts- bzw. fachbereichsinterne Weiterverteilung hingegen wird von den Hochschulleitungen der einbezogenen Universitäten explizit als Angelegenheit der Fakultäten bzw. Fachbereiche gesehen und inhaltlich keinen Vorgaben unterworfen. Lediglich der fakultäts- bzw. fachbereichsinterne Einsatz bestimmter Steuerungsinstrumente (z.B. Zielvereinbarungen) wird an einigen Universitäten durch Festlegungen im Rahmen von Zielvereinbarungen zwischen Fakultät bzw. Fachbereich und Hochschulleitung abgestimmt. Damit entspricht die zu beobachtende Umsetzungsform hochschulinterner Finanzierungsformeln in dieser Hinsicht der normativen Logik des neuen Steuerungsmodells, demgemäß durch die indikatorbasierte Steuerung ein wettbewerblicher Anreizrahmen geschaffen werden soll, der gleichzeitig die Autonomie der dezentralen Einheiten gewährleistet.
- Ebenso kommen an allen einbezogenen Universitäten *Verteilmodelle* zum Einsatz, bei denen ein vorher festgesetztes Ausgangsbudget (die laufenden Sachmittel bzw. Teile davon) anhand von Indikatoren prozentual auf die Emp-

fängereinheiten aufgeteilt wird. Preisbasierte Modelle, bei denen Leistungsmengen wie z.B. Absolventen- und Studierendenzahlen mit festen Preisen je Leistungseinheit budgetiert werden, finden sich hingegen nicht. Für die Bevorzugung verteilorientierter Ansätze dürften insbesondere zwei Gründe maßgeblich sein: Zum einen sind preisbasierte Verfahren, bei denen fixe Prämien je Leistungseinheit gezahlt werden, im Falle von Leistungssteigerungen aller Fakultäten bzw. Fachbereiche (z.B. durch allgemein steigende Studierendenzahlen) bei gleichzeitig bestenfalls konstant bleibenden Hochschulhaushalten nicht realistisch umsetzbar, da anderenfalls eine kontinuierliche Preisanpassung nach unten erforderlich wäre. Zum anderen basiert die inhaltliche Logik preisbezogener Ansätze, wie sie z.B. auf staatlicher Ebene in Hessen oder auch in Niedersachsen angestrebt wurden, vielfach auf dem Ansatz, dass der je Leistungseinheit definierte Preis auch tatsächlich in etwa den realen „Produktionskosten“ dieser Leistungseinheit entspricht (z.B. den realen Kosten für die Ausbildung eines Studierenden in der RSZ oder den realen Kosten je Absolvent). Solche Preise sind aber nur für wenige Parameter sinnvoll ableitbar und setzen zudem Rahmenbedingungen voraus (z.B. vollständige Budgetierung der Personalkosten), die an den einbezogenen Hochschulen bisher nicht gegeben sind. Darüber hinaus dürften auch die Autonomiefreiräume der Hochschulen zur Umsetzung solcher Steuerungsmodelle (z.B. bei der Finanzmittelbewirtschaftung oder der Personalbewirtschaftung) derzeit unzureichend sein.

Leistungsbezug

In den Modellen der am Projekt beteiligten Universitäten werden zumeist neben leistungsbezogenen Indikatoren (z.B. Absolventen- oder Promotionszahlen) auch Indikatoren ohne Leistungsbezug verwendet. Dabei handelt es sich in der Regel um personalbezogene Parameter (z.B. Anzahl der Professoren und der wissenschaftlichen Mitarbeiter). Da die Bemessung der Fakultäts- bzw. Fachbereichsbudgets außerhalb des Formelmodells zumeist ohnehin maßgeblich anhand von ausstattungs- und personalbezogenen Parametern vorgenommen wird, stellt sich die Frage, warum solche Parameter auch in Verfahren leistungsorientierter Mittelverteilung Eingang finden sollten. Maßgeblich dürften dafür vor allem die folgenden Gründe sein:

- Inhaltlich wird die Berücksichtigung personalbezogener Kennzahlen zumeist damit begründet, dass je Arbeitseinheit ein bestimmter Mindestbetrag zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit zur Verfügung gestellt werden muss. Stichhaltig ist dieses Argument allerdings nur dann, wenn sich die formelgebundene Mittelvergabe z.B. auf 100% der laufenden Sachmittel bezieht, da anderenfalls ausstattungsbezogene Parameter zumeist ohnehin bei der Bemessung der restlichen Budgetanteile herangezogen werden.
- Mit Bezug auf die möglichen Umverteilungswirkungen der formelgebundenen Mittelverteilung wird häufig argumentiert, dass die Einbeziehung von Personalzahlen zu einer Stabilisierung der Effekte des Formelmodells führt. Eine solche Stabilisierung kann allerdings auch durch andere „Stellschrauben“ erreicht werden, z.B. durch die Berücksichtigung mehrjähriger Durchschnittswerte bei den Leistungsindikatoren (zur Glättung von kurzzeitigen Schwankungen) oder durch die Setzung von Kappungsgrenzen.

- Ein drittes Argument für die Einbeziehung von personalbezogenen Größen ist die Sicherung der Akzeptanz des Verfahrens im Prozess der Einführung der leistungsorientierten Mittelvergabe. Auch hier stellt sich als Alternative die Setzung von Kappungsgrenzen oder das Vorschalten einer Einführungsphase mit im Verlaufe der Zeit ansteigenden Budgetanteilen der formelgebundenen Mittelvergabe.

Mit Blick auf die an den meisten einbezogenen Hochschulen angestrebte Setzung von Leistungsanreizen sowie auf die Herstellung von Leistungstransparenz erscheint es günstiger, bei der Konzipierung leistungsorientierter Verteilungsverfahren auf die Einbeziehung von personalbezogenen Größen zu verzichten und die Modellstabilität über die anderen skizzierten Maßnahmen sicherzustellen. Dies gilt zumindest für Budgetierungsmodelle, in denen ohnehin nur ein begrenzter Anteil der Mittel (z.B. 50% der laufenden Sachmittel) auf Basis eines Formelmodells verteilt und dieses hochschulintern als „Leistungsteil“ der Budgetbemessung kommuniziert wird. In diesem Fall erfolgt die Verteilung der restlichen Budgetanteile ohnehin zumeist auf Basis von ausstattungsbezogenen Parametern oder als Fortschreibung historischer Budgetanteile.

Inhaltliche Ausgestaltung

Mit Blick auf die konkret verwendeten Leistungsparameter ergibt sich differenziert nach den Aufgabenbereichen Lehre, Forschung und Gleichstellung bei den beteiligten Universitäten das folgende Bild:

- *Lehre.* In jedem Verfahren wird die *studentische Nachfrage* einbezogen: als Zahl der Studierenden in der RSZ (FU Berlin, HU Berlin, Universität Gießen), der Studienanfänger (TU München) oder als Auslastung (HU Berlin, TU Berlin, Universität Bremen). Weiterhin finden sich in jedem Formelmodell auch Kennzahlen für den *Studienerfolg*, z.T. als Zahl der Absolventen (FU Berlin, Universität Bremen, Universität Gießen, TU München) und z.T. als Erfolgsquote (HU Berlin, TU Berlin). Bei den Verfahren der TU Berlin und der Humboldt-Universität wird hier zusätzlich auch der Aspekt der Studiendauer berücksichtigt (als Anteil der Absolventen, die ihr Studium in der RSZ plus zwei Semester abgeschlossen haben). Drei Universitäten beziehen außerdem die *Nachfrage* bzw. den *Lehrerfolg ausländischer Studierender* in die formelgebundene Mittelverteilung ein, nämlich als Zahl ausländischer Studierender (Universität Bremen) und als Ausländeranteil an den Absolventen (HU Berlin und TU Berlin).
- *Forschung.* Zur Abbildung von Forschungsleistungen wird in jedem Verfahren die Höhe der *Drittmittel* herangezogen, zumeist abgegrenzt als Höhe der Drittmittelausgaben (z.B. bei den Berliner Universitäten), teilweise aber auch als Höhe der Drittmiteleinnahmen (z.B. TU München). Ebenso findet sich in jedem Verfahren der Indikator „Zahl der *Promotionen*“, zumeist ergänzt um die Zahl der *Habilitationen* (z.B. HU Berlin, TU Berlin, Universität Gießen, TU München). Die Berliner Universitäten verwenden darüber hinaus weitere Indikatoren für Forschungsleistungen: So setzen die FU Berlin und die TU Berlin einen Indikator für die Zahl der *Publikationen* ein, und die TU Berlin berücksichtigt außerdem *weitere wissenschaftliche Leistungen* wie z.B. die Ausrichtung von Konferenzen sowie Gutachter-, Berater- und Herausgebertätigkeiten.

Die HU Berlin und die TU Berlin verwenden schließlich mit der Zahl der Humboldt-Stipendiaten auch einen Indikator für *Internationalität in der Forschung*.

- Der *Gleichstellungsaspekt* wird von vier Universitäten bei der formelgebundenen Mittelvergabe berücksichtigt, entweder durch die Einbeziehung gleichstellungsbezogener Indikatoren (TU Berlin, Universität Bremen, TU München) oder durch die Verwendung spezifischer Gewichtungsfaktoren bei anderen Indikatoren (Universität Gießen).

Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung der Formelmodelle lässt sich damit durch zwei Aussagen kennzeichnen: Zum einen dominiert in den Formelmodellen der ausgewählten Hochschulen – wie auch der deutschen Universitäten insgesamt – das Set der üblichen Standardindikatoren (Studierenden- und Absolventenzahlen, Drittmittel und Promotionen/Habilitationen). Zum anderen finden sich Abweichungen und Ergänzungen zu diesem Standardindikatorensatz vorzugsweise dort, wo auch im landesseitigen Modell entsprechend zusätzliche Leistungsgrößen berücksichtigt werden. Dieser Befund wird durch die Aussagen der Hochschulen zur strategischen Orientierung bei der Entwicklung der Formelmodelle gestützt:

- Die Auswahl und Definition der jeweils einzubeziehenden Indikatoren erfolgte an den meisten Universitäten nach eigenen Angaben weniger in inhaltlicher Orientierung an bestimmten Hochschulzielen, sondern zumeist in pragmatischer Weise und in Bemühen um die Sicherstellung einer möglichst hohen internen Akzeptanz. Die jeweiligen Indikatoren stehen weniger inhaltlich für spezifische Hochschulziele (z.B. Profilierung als Forschungsuniversität, Förderung der Internationalität), sondern der strategische Aspekt besteht vielmehr allgemein in der Einführung einer outputbezogenen Perspektive bei der internen Verteilung finanzieller Mittel. Für die inhaltliche Ausrichtung und Präzisierung der Hochschulsteuerung stellen die im Projekt vertretenen Hochschulen zumeist stärker auf Zielvereinbarungen ab.
- Die einbezogenen Universitäten orientieren sich in sehr unterschiedlichem Maße am jeweils verwendeten Landesmodell. Besonders stark fällt die inhaltliche Orientierung am landesseitigen Formelmodell bei den drei Berliner Universitäten aus (im Falle der FU Berlin gilt dies mit Blick auf das in 2006 einzuführende Verfahren). Der Grund für diese enge Ausrichtung am Landesmodell dürfte zum einen in dem bereits vergleichsweise hohen und zukünftig weiter ansteigenden Anteil der landesseitigen formelgebundenen Mittelvergabe an den staatlichen Zuschüssen in Berlin zu sehen sein (vgl. Strobel, 2006), zum anderen in der starken Wettbewerbssituation zwischen den drei Berliner Universitäten. An der Universität Gießen ist hingegen eine vergleichbare Ausrichtung am landesseitigen Verfahren nicht zu beobachten, obwohl in Hessen sogar nahezu die gesamten Hochschulzuschüsse per Formel vergeben werden. Der Grund dafür ist in speziellen Besonderheiten des hessischen Budgetierungsmodells zu sehen: Zum einen ist die Anreizstruktur in sehr hohem Maße auf die Studierendennachfrage gerichtet, was an der Universität Gießen (und auch an anderen hessischen Universitäten) kritisch gesehen wird. Zum anderen eignet sich die preisbasierte Struktur des hessischen Budgetierungsmodells aufgrund der weiter oben genannten Argumente nur bedingt für eine Übertragung auf die hochschulinterne Ebene. Schließlich dürften auch Transparenzdefizite beim Handling des Landesverfahrens (vgl. Jaeger, Leszczensky & Handel, im Druck) zu der geringen Orientierung am Landesmodell beigetragen haben. An der Universität Bremen befindet sich noch das For-

melmodell in Anwendung, das bereits vor Einführung des Landesmodells in Betrieb war und daher nur geringe Bezüge zum landesseitigen Verfahren aufweist. Auch an der TU München war das hochschulinterne Verfahren bereits vor Einführung des landesseitigen Formelverfahrens in Anwendung. Die hier zu beobachtende Parallelität zwischen dem landesseitig verwendeten Verfahren und dem hochschulinternen Modell ist u.a. auf eine Mitwirkung der TU München bei der Entwicklung des landesseitigen Verfahrens zurückzuführen.

Sicherstellung der fächerübergreifenden Vergleichbarkeit

Eine der zentralen Anforderungen an hochschulinterne Verfahren formelgebundener Mittelvergabe besteht in der Sicherstellung der fächerübergreifenden Vergleichbarkeit. Dabei sind zwei Aspekte relevant: Zum einen muss auf Ebene der Zusammenstellung und Abgrenzung der Indikatoren gewährleistet sein, dass die Leistungen aller Fakultäten bzw. Fachbereiche trotz ihrer fachlichen Heterogenität abgebildet werden können. Zum anderen bestehen deutliche Unterschiede im Kostenniveau der einzelnen Fächer. Hier muss sichergestellt werden, dass geräteintensive Disziplinen wie z.B. die Ingenieurwissenschaften in höherem Maße an der formelgebundenen Mittelverteilung partizipieren als z.B. geisteswissenschaftliche Fächer, da anderenfalls eine strukturelle Benachteiligung von „teuren“ Fächern gegeben ist. Diese beiden Anforderungen werden in den Formelmodellen der ausgewählten Universitäten wie folgt umgesetzt:

- Mit Blick auf die *Gestaltung der Indikatorensets* finden sich unterschiedliche Strategien an den Universitäten. An der TU Berlin wird die Auffassung vertreten, dass die Integration der unterschiedlichen Leistungsspektren vorzugsweise über die Definition eines breit gefächerten Indikatorensets gelingt. Dem gemäß sollte das Indikatorenset so umfangreich angelegt sein, dass jede Fakultät ihre spezifischen Leistungsstärken in die formelgebundene Mittelverteilung einbringen kann. Auch die anderen Universitäten betonen die Bedeutung eines ausgewogenen Indikatorenpektrums insbesondere zur Vermeidung von Fehlsteuerungseffekten. Die Definition eines Indikatorensets in der Breite, wie dies an der TU Berlin der Fall ist (13 Kenngrößen), wird an den anderen Universitäten jedoch nicht für erforderlich gehalten.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, inwieweit die Einbeziehung von Leistungsindikatoren über ein bestimmtes Maß hinaus tatsächlich zu einer präziseren und „gerechteren“ Einbeziehung des Leistungsspektrums aller Fakultäten bzw. Fachbereiche führt. So ist z.B. aus den CHE-Forschungsrankings bekannt, dass die Leistungen in den Bereichen Drittmittelwerbung, Publikationen und Promotionen auf Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene teilweise hoch korreliert sind (vgl. z.B. Berghoff, Federkeil, Giebisch, Hachmeister & Müller-Böling, 2004). Im Klartext: Die Wahrscheinlichkeit, dass Fakultäten bzw. Fachbereiche mit überdurchschnittlichen Leistungen z.B. bei Drittmitteln und Publikationen auch bei weiteren Forschungsindikatoren überdurchschnittliche Leistungen erzielen, ist je nach den infrage stehenden Zusatzindikatoren möglicherweise nicht gering. Die Einbeziehung dieser Indikatoren brächte dann keinen zusätzlichen Nutzen, wohl aber eine deutliche Steigerung des administrativen Aufwandes. Sofern eine solche Strategie verfolgt wird, empfiehlt es sich daher, zunächst im Rahmen von Sensitivitätsanalysen zu prüfen, in welchem Maße die Einbeziehung der zusätzlichen Indikatoren tatsächlich zu signifikanten Veränderungen im Budgetierungsgeschehen führt.

Mit Blick auf das Ziel, dass alle Fakultäten bzw. Fachbereiche ihre Leistungen in gleichem Maße einbringen können, kommt als weitere Option die *Einbeziehung von fachspezifischen Referenzwerten* (z.B. bundesdurchschnittliche Vergleichsdaten) auf Indikatorebene in Betracht (vgl. Hornbostel, 2004). Diese Vorgehensweise wird z.B. mit Blick auf den Drittmittelindikator an der HU Berlin sowie an der Universität Bremen umgesetzt, indem die jeweiligen Drittmiteleinnahmen bzw. -ausgaben fachspezifisch anhand von bundesdurchschnittlichen Vergleichswerten gewichtet werden. Damit wird dem Problem entsprochen, dass das Drittmittelaufkommen der Fakultäten bzw. Fachbereiche aufgrund der unterschiedlichen Möglichkeiten bei der Akquisition von Drittmitteln sowie der unterschiedlichen Erfordernisse bei der Geräteausstattung nur bedingt vergleichbar ist. Ausgehend von der gleichen Logik werden im Formelmodell der Universität Bremen auch die Gleichstellungsindikatoren anhand von bundesdurchschnittlichen Vergleichsdaten gewichtet. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt in einer erheblichen Verbesserung der fakultäts- und fachbereichsübergreifenden Vergleichbarkeit der jeweiligen Leistungsdaten, insbesondere bei Indikatoren, bei denen die Leistungswerte aus strukturellen Gründen fachspezifisch stark variieren. Allerdings ist damit auch eine Erhöhung der Modellkomplexität sowie – bei Heranziehung bundesdurchschnittlicher Vergleichswerte – auch des administrativen Aufwands verbunden. Hier ist die Frage zu stellen, welches Ausmaß an Präzision und Genauigkeit angesichts des jeweils verfolgten Steuerungsziels sowie des per Formel zu steuernden Budgetanteils angemessen ist.

- Zur Berücksichtigung der *fachspezifisch variierenden Kostenniveaus* werden an den beteiligten Universitäten unterschiedliche Vorgehensweisen verfolgt:
 - An der FU Berlin und an der Universität Bremen erfolgt die formelgebundene Mittelvergabe getrennt nach *Fächergruppen*, wobei jeweils eine geistes- und sozialwissenschaftliche sowie eine natur- und ingenieurwissenschaftliche Fächergruppe unterschieden werden. Den fachspezifisch unterschiedlichen Kostenniveaus wird damit über die Festsetzung der Ausgangsbeträge der formelgebundenen Mittelverteilung je Fächergruppe Rechnung getragen, die z.B. bei der Universität Bremen in Orientierung an bundesdurchschnittlichen Ausstattungswerten erfolgt.
 - An der TU Berlin, der Universität Gießen und der TU München werden fachspezifische Unterschiede durch *spezifische Gewichtungsfaktoren* berücksichtigt, die sich zumeist auf einzelne Indikatoren beziehen (z.B. an der TU München auf die Zahl der Promotionen und Habilitationen).

Beide Vorgehensweisen – Verwendung von Fächergruppen bzw. von fachspezifischen Gewichtungsfaktoren – eignen sich grundsätzlich zur Berücksichtigung fachkultureller Unterschiede, sind aber unterschiedlich gelagert: Die Verwendung spezifischer Gewichtungsfaktoren ermöglicht eine stärkere Feinjustierung (Verwendung von Gewichtungsfaktoren nur für bestimmte Indikatoren, Definition unterschiedlicher Gewichtungsfaktoren je Indikator) als die pauschal nach Fächergruppen getrennte Mittelverteilung, kann aus diesem Grunde aber auch zu einer stärkeren Minderung der Modelltransparenz führen.

Speziell beim Drittmittelindikator stellt sich – wie bereits angesprochen – das Problem der geringen Vergleichbarkeit der Leistungsdaten insbesondere von natur- bzw. ingenieurwissenschaftlichen und geisteswissenschaftlichen Fä-

chern. Dieser Aspekt wird an einer Hochschule (TU München) durch die Verwendung von Gewichtungsfaktoren berücksichtigt, wobei die Drittmittelannahmen geisteswissenschaftlicher gegenüber denjenigen von z.B. ingenieurwissenschaftlichen Fächern höher gewichtet werden. Die Möglichkeit der Einbeziehung von z.B. bundesdurchschnittlichen Referenzwerten sowie der getrennten Mittelvergabe nach Fächergruppen wurde bereits weiter oben diskutiert.

10.1.2.2 Zielvereinbarungen

Ausrichtung des Zielvereinbarungsprozesses

Mit Blick auf die Verortung der hochschulinternen Zielvereinbarungen in den Gesamtprozess der Hochschulsteuerung lassen sich bei den in die vorliegende Untersuchung einbezogenen Universitäten zwei unterschiedliche Ansätze feststellen:

- Einige Universitäten (insbesondere die FU Berlin und die Universitäten Bremen und Gießen) setzen Zielvereinbarungen als *zentrales Steuerungsinstrument im Rahmen eines alle Fakultäten bzw. Fachbereiche und ggf. weitere dezentrale Einheiten einbeziehenden periodischen Koordinations- und Abstimmungsprozesses* ein. Zum Ende der – zumeist zweijährigen – Laufzeit werden die Zielvereinbarungen neu zwischen den einzelnen Fakultäten bzw. Fachbereichen und der Hochschulleitung verhandelt. Inhaltlich wird in der Regel ein weites Themenspektrum einbezogen, das von Aufgaben und Zielen in den klassischen Aufgabenbereichen Lehre, Forschung und wissenschaftliche Nachwuchsförderung über die Gleichstellung bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit und zur fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Binnenorganisation reicht. In einigen Fällen werden auch die Ausschreibung und Besetzung von Professuren und die Freigabe von wissenschaftlichen Personalstellen (FU Berlin) bzw. die Zuweisung von Personalmitteln (Universität Bremen) im Rahmen von Zielvereinbarungen abgestimmt bzw. vorgenommen.
- Bei anderen Universitäten (insbesondere der TU München) erfolgt der Einsatz von Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten bzw. Fachbereichen dagegen eher *punktuell*. Zielvereinbarungen werden also je nach Bedarf fokussiert zu spezifischen Themen und nicht notwendig mit allen Fakultäten bzw. Fachbereichen abgeschlossen und münden auch nicht zwangsläufig in den Abschluss einer Folgevereinbarung. Auf diese Weise kann es auch zu parallelen Zielvereinbarungsprozessen kommen, d.h. zwischen einer Fakultät bzw. einem Fachbereich und der Hochschulleitung bestehen gleichzeitig mehrere Zielvereinbarungen zu unterschiedlichen Themen.

Mit Blick auf das Steuerungspotential von Zielvereinbarungen bestehen zwischen diesen beiden Vorgehensweisen deutliche Unterschiede:

- Der „Mehrwert“ des erstgenannten umfassend ausgerichteten Ansatzes liegt offensichtlich in der systematischen und alle organisationalen Einheiten einbeziehenden Nutzung von Zielvereinbarungen als zentralem Kommunikations- und Koordinationsinstrument. Auf diese Weise wird eine thematisch umfassende Abstimmung der auf Ebene der Hochschulleitung stattfindenden Planungs- und Entscheidungsprozesse mit denen auf Ebene der Fakultäts- und Fachbereichsleitungen ermöglicht. Wie insbesondere das Beispiel der Universität Gießen zeigt, bietet eine solche Ausrichtung des Zielvereinbarungsprozesses zudem die Möglichkeit, die Hochschulentwicklungsplanung sowie lan-

desseitige Zielvorgaben systematisch auf den relevanten hochschulinternen Steuerungsebenen zu verankern. Gleichzeitig verbindet sich damit aber auch ein hoher Zeit- und Personalaufwand für alle Beteiligten.

- Mit dem zweitgenannten Ansatz verbindet sich der Vorteil, dass sich die Anwendung von Zielvereinbarungen auf ausgewählte und steuerungsrelevante Ziele beschränkt und damit auch der mit dem Zielvereinbarungsprozess verbundene Aufwand überschaubar bleibt (vgl. Hochschulrektorenkonferenz, 2005). Diese Fokussierung führt aber auch zu einem entsprechend geringem Steuerungspotential, insbesondere mit Blick auf die strategische Ausrichtung der Hochschule als Ganzes. Bei Finanzierungsrelevanz der Zielvereinbarungen stellt sich außerdem die Frage, wie die Gleichbehandlung der Fakultäten bzw. Fachbereiche prinzipiell sichergestellt werden kann, wenn nur einige am Zielvereinbarungsprozess beteiligt sind. Es muss gewährleistet sein, dass nicht einzelne Fakultäten bzw. Fachbereiche, die im alten Steuerungsmodell aufgrund spezifischer Beziehungskonstellationen oder personaler Faktoren („starker Dekan“) möglicherweise in besonderem Maße von diskretionären Zuweisungen der Hochschulleitung profitiert haben, auch im Rahmen der neuen Steuerung systematisch bevorzugt werden.

Inhaltliche Ausgestaltung

Die inhaltliche Ausgestaltung der an den einbezogenen Universitäten verwendeten internen Zielvereinbarungen lässt sich auf Basis der Untersuchungsergebnisse anhand von drei Aspekten charakterisieren: der Operationalisierung der Ziele, der Leistungen der Hochschulleitung und der Budgetierungsfunktion:

- *Operationalisierung der Ziele.* Die Einbeziehung und Operationalisierung von Zielen erfolgt in den Zielvereinbarungen der am Projekt beteiligten Universitäten in unterschiedlicher Weise. Dabei lassen sich grob zwei Modalitäten unterscheiden:
 - Der normativen Grundlogik der Neuen Steuerung folgend, sollten die vereinbarten Ziele in *konkret überprüfbare Teilziele übersetzt (d.h. operationalisiert) und ggf. mit Kennzahlen unterlegt* werden (z.B. Ziel: Erhöhung der Attraktivität des Studienangebotes für ausländische Studierende; Operationalisierung: Erhöhung der Nachfrage ausländischer Studierender; Kennzahl: Steigerung des Anteils ausländischer Studierender um 10% innerhalb der Laufzeit der Zielvereinbarung). Dieser Ansatz stellt in den hochschulinternen Zielvereinbarungen der einbezogenen Universitäten allerdings eher die Ausnahme dar. Beispiele dafür finden sich in den Zielvereinbarungen der TU München und der FU Berlin.
 - In den Zielvereinbarungen der meisten einbezogenen Universitäten dominiert hingegen eine *Operationalisierung der vereinbarten Ziele über die Definition konkreter Aufgaben bzw. Maßnahmen* wie z.B. die Entwicklung und Implementierung bestimmter Studiengänge, die Erstellung von Prüfungsordnungen, die Durchführung von externen Lehrevaleuationen oder die Entwicklung und Einrichtung von Graduiertenkollegs. Vielfach beziehen sich die vereinbarten Aufgaben bzw. Maßnahmen auch auf die Binnenorganisation der Fakultät bzw. des Fachbereichs (z.B. die örtliche Zusammenlegung von Prüfungsbüros oder die Ver-

wendung fakultäts- bzw. fachbereichsinterner Zielvereinbarungen) und auf allgemeine Absprachen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit: „Der Fachbereich achtet bei öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen darauf, dass die Universität als Trägerin bzw. beteiligte Institution hinreichend zur Geltung kommt“). Nicht immer sind die Ziele, auf die sich die aufgeführten Aufgaben bzw. Projekte beziehen, explizit benannt. Mit Blick auf die Überprüfung der Zielerreichung ist zumeist in erster Linie die vereinbarungsgemäße Umsetzung der Aufgaben und Maßnahmen relevant (z.B. Entwicklung und Implementierung des betreffenden Studiengangs, Durchführung der Evaluation, Implementierung des Graduiertenkollegs etc.).

Die auch bundesweit zu beobachtende Tendenz zur Maßnahmenorientierung der universitätsinternen Zielvereinbarungen (vgl. Jaeger et al., 2005) dürfte auf mehrere Faktoren zurückzuführen sein: Zum einen können die hochschulinternen Zielvereinbarungen nicht unabhängig von den jeweiligen Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule gesehen werden. Enthalten letztere konkrete maßnahmenbezogene Vereinbarungen, müssen diese auch hochschulintern weitergegeben werden. Zum anderen kann die zu beobachtende Tendenz zur Maßnahmenorientierung als Hinweis darauf gewertet werden, dass eine Vereinbarung auf der Ebene konkret angestrebter Zielzustände bzw. Zielwerte in vielen Bereichen nur schwer umsetzbar ist (z.B. bei qualitativen Zielen). Schließlich kommt die Einbeziehung von Aufgaben bzw. Maßnahmen möglicherweise häufig dem Interesse der Fakultäten bzw. Fachbereiche entgegen, da die schriftliche Fixierung konkreter Maßnahmen die fakultäts- bzw. fachbereichsinterne Durchsetzbarkeit der betreffenden Aktivitäten erleichtern kann.

Im Ergebnis handelt es sich bei den hochschulinternen Vereinbarungen häufig weniger um Ziel- als eher um Aufgaben- und Maßnahmenvereinbarungen. Dies mindert nicht unbedingt ihre Eignung als Kommunikations- und Steuerungsinstrument. Auf zwei mögliche Nachteile einer allzu starken Maßnahmenorientierung von Zielvereinbarungen soll aber hingewiesen werden (vgl. auch Hochschulrektorenkonferenz, 2005):

- Im Vergleich zu einfachen Maßnahmenvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten bzw. Fachbereichen liegt der Vorteil von Zielvereinbarungen in der Herstellung von Transparenz: zum einen hinsichtlich der verfolgten Ziele, zum anderen hinsichtlich der gewählten Maßnahmen zur Zielerreichung und zum dritten hinsichtlich der Kriterien, anhand derer das Ausmaß der Zielerreichung nach Ablauf der Zielerreichung gemessen werden kann. Eine allzu starke Fokussierung auf Maßnahmen schränkt diese Transparenz ein und führt möglicherweise dazu, dass die Überprüfung der Zielerreichung mangels konsensuell festgelegter Kriterien auf die vereinbarungsgemäße Umsetzung der Maßnahme reduziert wird.
- Weiterhin kann eine starke Maßnahmenorientierung in Verbindung mit einer thematisch sehr breiten Ausrichtung der Zielvereinbarungen (vgl. oben) dazu führen, dass Zielvereinbarungen zu einem Instrument einer detaillierten Maßnahmenregulierung werden und damit die alte operativ geprägte Detailsteuerung ihre Fortsetzung findet (vgl. Ziegele, 2006).

- *Leistungen der Hochschulleitung.* Zielvereinbarungen stellen das Ergebnis eines konsensorientierten Aushandlungsprozesses dar, in dem beide Partner gleichberechtigt sein sollten (vgl. Hochschulrektorenkonferenz, 2005). Demgemäß sollten Zielvereinbarungen nicht nur Leistungsziele für die Fakultäten bzw. Fachbereiche definieren, sondern auch die seitens der Hochschulleitung zu erbringenden Leistungen benennen. An den hier einbezogenen Universitäten beziehen sich die Leistungen der Hochschulleitung zum einen auf die Zuweisung finanzieller Mittel (mit Ausnahme der Universität Gießen) sowie allgemeine Ressourcenzusagen und zum anderen auf allgemein unterstützende Funktionen im Zusammenhang mit der Erreichung der vereinbarten Ziele (z.B. Zusage beratender Unterstützungsleistungen durch Abteilungen der Zentralverwaltung, Änderung von Vorschriften, Einwirkung auf die Politik zur Verbesserung der Rahmenbedingungen z.B. für ausländische Studierende etc.). Die unterstützenden Leistungen sind in der Regel als Bemühenszusagen formuliert, da die Handlungsoptionen der Hochschulleitung z.T. durch die Entscheidungs- und Satzungskompetenz der Gremien sowie durch externe Faktoren begrenzt sind.
- *Budgetierungsfunktion.* Wie bereits unter 10.1.1 ausgeführt, sind die verwendeten Zielvereinbarungen abgesehen von einer Ausnahme an allen in die vorliegende Untersuchung einbezogenen Universitäten direkt finanzierungsrelevant. Für eine im engeren Sinne leistungsbezogene Budgetierung ist von Bedeutung, in welchem Ausmaß die tatsächliche Erreichung der vereinbarten Ziele relevant für die Ressourcenverteilung ist. Dafür kommen zwei Optionen in Betracht:
 - Das Ausmaß der Zielerreichung wird zum Ende der Laufzeit der Zielvereinbarung überprüft und als Kriterium für die Bemessung finanzieller Zuweisungen im Rahmen der nächstfolgenden Zielvereinbarung herangezogen. D.h. das Ausmaß, indem die vereinbarten Ziele durch die Fakultät bzw. den Fachbereich erreicht werden, wirkt sich auf die Ausgangssituation der Fakultät bzw. des Fachbereichs für die nächste Zielvereinbarungsrunde aus. Dies wird z.B. an der TU Berlin und an der Universität Bremen praktiziert.
 - Die Höhe der finanziellen Zuweisung wird direkt vom Ausmaß der Zielerreichung abhängig gemacht, d.h. bei Zielverfehlung werden zugesagte Mittel nicht zur Auszahlung gebracht bzw. zurückgefordert. Dies wird bisher an zwei Universitäten (FU Berlin und TU München) praktiziert, jeweils in Form eines Malusverfahrens (d.h. bei Nichterreichung von Zielen sind Teile der zugewiesenen Mittel zurückzuerstatten). Im Falle der TU München sind die bei Zielverfehlung zurückzuzahlenden Beträge fest in der Zielvereinbarung definiert, während in den Zielvereinbarungen der FU Berlin ein Ermessensspielraum der Hochschulleitung vorgesehen ist. Das an der TU München gewählte Vorgehen ist insofern bemerkenswert, als die tatsächliche Umsetzung von „Strafzahlungen“ bei Zielverfehlungen nicht unproblematisch ist: Noch mehr als bei der automatisierten formelgebundenen Mittelverteilung stellt sich bei Zielvereinbarungen möglicherweise die Frage, inwieweit die Zielverfehlung im Einzelfall tatsächlich auf das Verschulden der jeweiligen Fakultät bzw. des Fachbereichs zurückzuführen ist und nicht auf externe Faktoren (z.B. Mittelkürzungen, Studierendenstreiks etc.). Eine konsequente Umsetzung vereinbarter Sanktionen wäre im letztgenannten

Falle nicht zielführend und würde die für Zielvereinbarungsprozesse erforderliche Vertrauensgrundlage zwischen Hochschulleitung und Fakultät bzw. Fachbereich gefährden (vgl. Müller, 2005). Die an der FU Berlin gewählte Umsetzung erscheint insofern realistischer, als an dieser Stelle explizit Handlungsspielräume für die Hochschulleitung vorgesehen sind.

10.1.3 Steuerungswirkungen der auf Hochschulleitungsebene verwendeten Instrumente

Eine verlässliche Einschätzung der Steuerungswirkungen leistungsorientierter Budgetierungsverfahren ist derzeit angesichts der bisher zumeist geringen Laufzeiten der verwendeten Instrumente kaum möglich (z.B. HU Berlin: Einführung der formelgebundenen Mittelvergabe und der Zielvereinbarungen im Jahr 2001). Hinzu kommen zwei weitere Faktoren, die eine Beurteilung der Auswirkungen leistungsbezogener Budgetierungsverfahren erschweren: Speziell für formelgebundene Zuweisungsverfahren gilt, dass z.B. leistungssteigernde Effekte aufgrund des Zeitverzuges (in die Indikatorsteuerung gehen stets Werte aus der Vergangenheit ein, zumeist in Form mehrjähriger Durchschnittswerte) erst nach einer mehrjährigen und stabilen Laufzeit solcher Verfahren sichtbar werden können. Allgemein – also auch mit Blick auf den Einsatz von Zielvereinbarungen – stellt sich darüber hinaus die Frage, inwieweit z.B. beobachtete Effizienz- und Leistungssteigerungen tatsächlich unmittelbar auf die leistungsbezogene Ressourcenallokation zurückzuführen sind. Es dürfte in der Regel kaum möglich sein, Effekte der leistungsbezogenen Mittelzuweisung von den Einflüssen anderer Faktoren – etwa der Einführung der neuen Studienstrukturen – zu isolieren. In diesem Sinne handelt es sich bei den im Projekt dokumentierten Beobachtungen von Entscheidungsträgern aus den Hochschulen zwangsläufig um eher subjektive Einschätzungen. Unter Beachtung dieser Einschränkungen ergibt sich mit Blick auf die Steuerungswirkungen der an den hier einbezogenen Universitäten eingesetzten Budgetierungsinstrumente das folgende Bild:

- *Verfahren formelgebundener Mittelzuweisung* erweisen sich in der Regel als geeignet, Transparenz beim Budgetierungsgeschehen sowie hinsichtlich der erbrachten Leistungen herzustellen. Insbesondere der Aspekt der Leistungstransparenz wird von zahlreichen Universitäten besonders herausgestellt, zumal nach ihrer Beobachtung bereits die Offenlegung des Leistungsgeschehens eine gewisse Motivations- und Steuerungswirkung auf der Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene entfaltet. Eine darüber hinausgehende, von den budgetbezogenen Auswirkungen herrührende Motivations- und Anreizwirksamkeit der formelgebundenen Zuweisungsverfahren wird an den meisten Universitäten jedoch nur sehr bedingt gesehen. Ursächlich hierfür ist aber weniger der Einsatz von Formelmodellen als solches, sondern vielmehr ihre bisher durchgängig geringe Budgetrelevanz: Bei verformelten Budgetanteilen in Höhe von maximal 5% der bereinigten staatlichen Zuschüsse können zwangsläufig allenfalls geringe finanzielle Steuerungswirkungen erwartet werden, die zudem je nach Fakultät bzw. Fachbereich noch durch die Drittmitteleinnahmen überlagert werden. Dies dürfte auch der Grund dafür sein, warum Fehlsteuerungseffekte formelgebundener Zuweisungsverfahren aus Sicht der am Projekt beteiligten Hochschulen bisher kein Thema sind.

Aus den bisher vorliegenden Erfahrungen folgt, dass eine Einbeziehung von Personalressourcen in die formelgebundene Mittelverteilung erforderlich ist,

wenn mit formelgebundenen Zuweisungsverfahren in substantiellem Maße wettbewerbliche Anreizbedingungen implementiert werden sollen. Anderenfalls sind keine signifikanten und den administrativen Aufwand rechtfertigenden finanziellen Effekte zu erwarten. Gleichzeitig sollte die indikatorgestützte Mittelverteilung aber durch vertragliche Formen der Budgetsteuerung ergänzt werden, damit z.B. Fakultäten bzw. Fachbereiche mit Leistungsdefiziten nicht in einen dauerhaften Automatismus von unterdurchschnittlicher Leistung und Budgetkürzung geraten. Die formelgebundene Mittelverteilung und die Zielvereinbarungen sollten demgemäß zueinander kompatibel sein und ineinander greifen.

- *Zielvereinbarungen* werden von nahezu allen am Projekt beteiligten Universitäten als geeignet beurteilt, strategische Steuerungseffekte zu erzielen und Leistungsanreize zu setzen. Auf die Problematik, inwieweit die jeweils exemplarisch aufgeführten Leistungssteigerungen tatsächlich als Ergebnis des Einsatzes von Zielvereinbarungen interpretiert werden können, wurde eingangs verwiesen. Mit Blick auf die Gegenüberstellung der Steuerungswirkungen von Zielvereinbarungen und Formelmodellen, wie sie sich aus Sicht der Hochschulen darstellen, ist zudem anzumerken, dass ein solcher Vergleich nur begrenzt möglich ist: Wie bereits unter 10.1.1 diskutiert, sind Zielvereinbarungen im Vergleich zur Indikatorsteuerung ein mehrdimensionales Instrument, da sich ihre Funktion weniger auf die Budgetverteilung im engeren Sinne bezieht, sondern in erster Linie auf die Koordination von Zielbildungs- und Planungsprozessen auf Hochschul- und Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene (vgl. Nickel, 2001). Diese Wirkdimension entfaltet unabhängig davon, ob die Zielvereinbarungen auch eine Finanzierungsrelevanz besitzen, eine eigene Steuerungswirkung. Zu vermuten ist, dass das Steuerungspotential von Zielvereinbarungen umso besser ausgeschöpft wird, je stärker zugewiesene Ressourcen an vereinbarte Ziele gekoppelt werden und je stringenter die finanzielle Relevanz der tatsächlichen Zielerreichung ausfällt. Die Erfahrungen der am Projekt beteiligten Universitäten reichen bisher jedoch nicht aus, um diesen Effekt empirisch zu überprüfen.

Aus den Erfahrungen der am Projekt beteiligten Universitäten zu den Steuerungswirkungen leistungsbezogener Budgetierungsverfahren lässt sich der Hinweis ableiten, dass der Einsatz von formelgebundenen Zuweisungsverfahren und von Zielvereinbarungen insbesondere als Paket sinnvoll ist (vgl. auch Ziegele, 2006): Formelgebundene Zuweisungsverfahren erzeugen Transparenz hinsichtlich Leistungserbringung und Mittelverteilung, sind mit einem vergleichsweise geringen Aufwand verbunden und bringen aufgrund ihrer Automatisierung nicht die Gefahr einer Fortsetzung traditioneller Detailsteuerung mit sich. Gleichzeitig muss die indikatorgestützte Mittelvergabe mit Blick auf die Profilbildung der Fakultäten bzw. Fachbereiche sowie auf die Berücksichtigung fachkultureller Besonderheiten notwendig eine Grobsteuerung bleiben. Zielvereinbarungen ermöglichen hier aufgrund ihrer Dialogorientierung eine Festlegung fakultäts- bzw. fachbereichsspezifischer Ziele und Erfolgsmaßstäbe und erlauben zudem eine Vorfinanzierung z.B. innovativer Vorhaben sowie die gezielte Behandlung von Defiziten, die in der formelgebundenen Mittelzuweisung zutage treten. Durch den kombinierten Einsatz beider Instrumente können also die Nachteile des jeweils anderen Instruments abgefedert werden. Auf die Anforderung der gegenseitigen Kompatibilität bei der Ausgestaltung von formelgebundener Mittelverteilung und Zielvereinbarungen wurde bereits weiter oben hingewiesen.

10.2 Fakultäts- bzw. fachbereichsinterne Budgetierung

10.2.1 Verwendete Instrumente, Steuerungsziele und Budgetrelevanz

Die in die vorliegende Untersuchung einbezogenen Fakultäten bzw. Fachbereiche gestalten die interne leistungsbezogene Mittelvergabe sehr unterschiedlich aus. Alle Fakultäten bzw. Fachbereiche haben sich dabei für die Implementierung formelgebundener Vergabeverfahren entschieden, während nur ein Fachbereich (FB Philosophie und Geisteswissenschaften der FU Berlin) bisher auch interne schriftliche Vereinbarungen verwendet. Zu erwarten ist allerdings, dass zukünftig der Einsatz solcher Vereinbarungen auch fakultäts- bzw. fachbereichsintern deutlich ansteigen wird, da er z.T. bereits Gegenstand der hochschulinternen Zielvereinbarungen zwischen Fakultät bzw. Fachbereich und Hochschulleitung ist (so z.B. an der FU Berlin). Angesichts der begrenzten empirischen Erfahrungsbasis bei fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Zielvereinbarungen bezieht sich die Diskussion der Ausgestaltung sowie der Steuerungswirkungen der verwendeten Verfahren im Folgenden primär auf formelgebundene Zuweisungsverfahren.

Mit Blick auf die Steuerungsziele, die mit dem Einsatz fakultäts- bzw. fachbereichsinterner Formelmodelle verfolgt werden, zeigt sich, dass hier insbesondere das Ziel der Herstellung von Transparenz bei der Mittelzuweisung – v.a. im Sinne einer Überwindung historisch gewachsener und nicht plausibel begründbarer Verteilungsstrukturen – im Vordergrund steht: Bei fast allen einbezogenen Fakultäten bzw. Fachbereichen wurde nach eigenen Angaben primär dieses Steuerungsziel mit der Einführung der formelgebundenen Mittelvergabe verfolgt. Nur drei Fachbereiche bzw. Fakultäten streben hingegen nach eigenen Angaben explizit die Implementierung motivationswirksamer Leistungsanreize an (FB Philosophie und Geisteswissenschaften und FB Physik der FU Berlin; Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der HU Berlin). Eine gewisse Bedeutung kommt außerdem der Weitergabe der aus der hochschulinternen formelgebundenen Mittelverteilung an die Fakultäten bzw. Fachbereiche resultierenden Budgeteffekte an die einzelnen Institute bzw. Lehrstühle zu.

Die Budgetrelevanz der fakultäts- bzw. fachbereichsintern verwendeten formelgebundenen Zuweisungsverfahren bezieht sich zumeist – wie auch bei den auf Hochschuleitungsebene verwendeten Verfahren – auf die laufenden Sachmittel bzw. auf Teile davon (zumeist zwischen 15% und 40% der laufenden Sachmittel). Eine Ausnahme stellen hier die elektrotechnischen Fakultäten der TU Berlin und der TU München dar, die in hohem Umfang auch Personalressourcen in Form wissenschaftlicher Mittelbaustellen in die formelgebundene Mittelverteilung einbeziehen. Das Beispiel der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der TU München ist insofern besonders aufschlussreich, als es zeigt, dass eine Budgetierung der Personalkosten nicht unbedingt eine notwendige Voraussetzung für die Einbeziehung von Personalressourcen in leistungsbezogene Allokationsverfahren darstellt. Mit Blick auf die verfolgten Steuerungsziele (vgl. oben) ist weiterhin überraschend, dass die beiden Fakultäten, die auch Personalressourcen in die formelgebundene Mittelvergabe einbeziehen, nicht zu den Fakultäten bzw. Fachbereichen gehören, die mit der formelgebundenen Mittelzuweisung explizit die Setzung von Leistungsanreizen anstreben.

10.2.2 Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente

Mit Blick auf die konkrete inhaltliche Ausgestaltung der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen formelgebundenen Zuweisungsverfahren ist eine deutliche Tendenz hin zu einer – im Vergleich zur jeweils auf Hochschuleitungsebene praktizierten formelge-

bundenen Mittelverteilung – stärkeren Ausdifferenzierung festzustellen. Diese zeigt sich zum einen auf der Ebene der Zusammenstellung der Indikatorensets und zum anderen bei der Definition und Abgrenzung der einzelnen Indikatoren selbst:

- *Indikatorenset.* Die Tendenz zur Ausdifferenzierung manifestiert sich einerseits bei einigen Fakultäten bzw. Fachbereichen in der Definition sehr breiter, auf die spezifischen fachkulturellen Belange der eigenen Fakultät zugeschnittenen Indikatorensets. Als Beispiel kann hier das Formelmodell des FB Philosophie und Geisteswissenschaften der FU Berlin herangezogen werden, das im Forschungsbereich z.B. neben Publikationen und Drittmittelausgaben auch Aspekte der Wissenschaftsorganisation (etwa Funktion als Fachgutachter für die DFG, als Akademie-Kommissionsvorsitzender oder als Organisator wissenschaftlicher Tagungen) einbezieht. Andererseits werden bei der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Mittelverteilung z.T. Indikatoren und Leistungsbe- reiche berücksichtigt, die auf der Ebene der hochschulinternen Mittelverteilung an deutschen Universitäten bisher kaum eine Rolle spielen, so z.B. das Engage- ment in der akademischen Selbstverwaltung (FB Philosophie und Geistes- wissenschaften der FU Berlin sowie Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der HU Berlin), die Lehrqualität (auf Grundlage studentischer Veranstaltungsbe- wertungen, so verwendet am FB Philosophie und Geisteswissenschaften der FU Berlin) oder das Engagement von Drittmittelangestellten in der Lehre (FB Physik der FU Berlin).
- *Abgrenzung der Indikatoren.* Weiterhin schlägt sich der Trend zur Ausdifferen- zierung auch auf Ebene der Definition und Abgrenzung der einzelnen Indikato- ren nieder, so etwa bei den vielfach verwendeten Messgrößen zur Erfassung von Lehraufwand und -nachfrage: Hier setzen die Fakultäten bzw. Fachberei- che häufig hoch differenzierte, eine Vielzahl von Aspekten berücksichtigende Berechnungsverfahren ein. So erfolgt z.B. die Ermittlung des Lehraufwandes bei den Formelmodellen des FB Politik- und Sozialwissenschaften der FU Ber- lin und der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der TU München nach den Vorgaben der Kapazitätsverordnung, wobei jedoch zusätzliche As- pekte einbezogen werden (z.B. Durchführung von Pflichtveranstaltungen im Grundstudium, Korrekturaufwand, Betreuung von Lehrbeauftragten). In den Formelverfahren weiterer Fakultäten bzw. Fachbereiche werden Lehraufwand und -nachfrage durch z.T. differenzierte Punktmodelle abgebildet (z.B. FB Phi- losophie und Geisteswissenschaften der FU Berlin; FB Physik und Elektro- technik der Universität Bremen). Ein weiteres Beispiel für die Ausdifferenzie- rung bei der Abgrenzung einzelner Indikatoren sind die ebenfalls häufig zum Einsatz gelangenden Parameter für Publikationen: Hier finden sich insbeson- dere bei den Formelmodellen der beiden zuletzt genannten Fachbereiche stark differenzierte Ansätze (z.B. zwölf Bewertungskategorien beim FB Physik und Elektrotechnik der Universität Bremen). Dass dieser Trend zur Ausdiffe- renzierung allerdings nicht überall vorherrscht, zeigt das Formelmodell der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der TU München, wo keine weitere Gewichtung der Publikationen erfolgt, obwohl dieser Indikator sogar substantiell für die Vergabe der wissenschaftlichen Mittelbaustellen relevant ist.

Weiterhin sind bei zwei der fakultäts- bzw. fachbereichsintern verwendeten Verfahren besondere Strukturmerkmale festzustellen:

- Das vom FB Philosophie und Geisteswissenschaften der FU Berlin eingesetzte Verfahren ist insofern bemerkenswert, als es – anders als alle anderen hier beschriebenen Formelmodelle – ein Prämienmodell darstellt, bei dem nur diejenigen Wissenschaftler Mittel erhalten, die zu den 25% mit den höchsten Punktzahlen gehören. Dieser Effekt wird noch dadurch verstärkt, dass die Teilnahme an der formelgebundenen Mittelvergabe auf Antragsbasis – d.h. freiwillig – erfolgt und sich nur 25-40% der Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter an dem Verfahren beteiligen.
- Auffallend ist außerdem das an der Fakultät Elektrotechnik und Informatik der TU Berlin eingesetzte Verfahren, das zumindest im Leistungsteil („Ergänzungsausstattung“) ausschließlich auf Forschungsleistungen abstellt. Dies steht in deutlichem Kontrast zu der sonst bei formelgebundenen Verteilungsverfahren (sowohl staatlich wie hochschulintern) zu beobachtenden Dominanz lehrbezogener Indikatoren.

Aus den aufgeführten Beobachtungen folgt, dass die Fachbereiche bzw. Fakultäten die auf Hochschulleitungsebene praktizierte Mittelvergabe in der Regel nicht 1:1 auf die interne Ebene übertragen (obwohl es auch dafür Beispiele gibt, z.B. im Fachgebiet Physik der Universität Gießen), sondern diese hinsichtlich der Leistungsgrößen und des Modellsdesigns in hohem Maße an die fachkulturellen Gegebenheiten vor Ort anpassen. Anders als bei den auf Hochschulleitungsebene verwendeten Verfahren, die inhaltlich und konzeptionell z.T. sehr eng am landesseitig eingesetzten Formelverfahren ausgerichtet sind, weisen die Beobachtungen aus dem vorliegenden Projekt darauf hin, dass innerhalb der Fakultäten bzw. Fachbereiche eine stärkere Umorientierung stattfindet. Dieser Sachverhalt dürfte insbesondere damit im Zusammenhang stehen, dass die Ressourcenallokation in den dezentralen Einheiten in besonderem Maße von der Akzeptanz und Mitwirkung der betroffenen Wissenschaftler abhängt, zumal sie sich zumeist direkt an diese richtet (an fast allen einbezogenen Fakultäten bzw. Fachbereiche stellt die formelgebundene Mittelverteilung zumindest partiell direkt auf die einzelnen Lehrstühle und Arbeitsgruppen ab). Angesichts des hohen Ausmaßes an Differenziertheit und Komplexität einiger der verwendeten Verfahren stellt sich allerdings die Frage, inwieweit der damit verbundene administrative Aufwand (z.B. bei der Erfassung und Gewichtung wissenschaftlicher Publikationen) auf Dauer tragfähig ist, insbesondere auch mit Blick auf die zumeist eher geringen per Formel vergebenen Budgetanteile. Dass eine Ausdifferenzierung der Indikatorensets nicht unbedingt ein prägendes Merkmal der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Mittelverteilung sein muss, zeigen die Beispiele der beiden elektrotechnischen Fakultäten, die vergleichsweise „einfache“ Indikatorensets einsetzen (bei der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der TU München stellt hier nur die Ermittlung des Lehraufwandes eine Ausnahme dar), diese aber für die Bemessung substantieller Budgetanteile (in beiden Fällen erhebliche Teile der wissenschaftlichen Mittelbaustellen) verwenden.

10.2.3 Steuerungswirkungen

Für die Aussagen zu den Steuerungswirkungen der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen verwendeten formelgebundenen Budgetierungsverfahren gelten die gleichen einschränkenden Anmerkungen, wie sie schon in dem entsprechenden Abschnitt zu den auf Hochschulleitungsebene eingesetzten Verfahren angeführt wurden: Angesichts des zumeist noch geringen Erfahrungszeitraums sowie des Sachverhaltes, dass Effekte formelgebundener Zuweisungsverfahren aufgrund der Einbeziehung

von in der Vergangenheit liegenden Leistungen erst nach einer mehrjährigen Laufzeit valide beurteilt werden können, ist eine verlässliche Einschätzung der Steuerungseffekte bisher kaum möglich. Dies gilt insbesondere, als sich die möglichen Steuerungswirkungen solcher Verfahren kaum plausibel von den Effekten anderer Faktoren (z.B. Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse) trennen lassen. Ausgehend von diesen Einschränkungen ist festzustellen, dass sich die Steuerungswirkungen der fakultäts- bzw. fachbereichsintern verwendeten Formelmodelle offenbar sehr ähnlich zu denjenigen der auf der hochschulinternen Ebene verwendeten Verfahren darstellen: Aus Sicht fast aller beteiligten Fakultäten bzw. Fachbereiche haben sich die formelgebundenen Zuweisungsverfahren als geeignet erwiesen, eine höhere Transparenz hinsichtlich der Mittelverteilung und insbesondere auch mit Blick auf das Leistungsgeschehen an den einzelnen Lehrstühlen und in den Arbeitsgruppen herbeizuführen. Vor allem die Offenlegung der akademischen Leistungen erweist sich offenbar in den Fakultäten bzw. Fachbereichen als motivationswirksamer Faktor, da sie sich zumindest hochschulintern auf die Reputation der Lehrstuhlinhaber auswirkt. Von einer darüber hinaus gehenden Motivations- und Anreizwirksamkeit als Folge der finanziellen Umverteilungswirkungen ist hingegen bisher kaum auszugehen. Der Grund hierfür liegt jedoch – wie auch bei den auf Hochschulleitungsebene verwendeten Finanzierungsformeln – vor allem in der bisher zumeist geringen Budgetrelevanz der eingesetzten Verfahren, nicht aber in den „inhärenten“ Merkmalen formelgebundener Zuweisungsverfahren selbst. Auch auf Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene erweist sich die Einbeziehung von Personalressourcen also als unverzichtbar, wenn mit der formelgebundenen Mittelverteilung in substantiellem Maße motivationswirksame Leistungsanreize erzielt werden sollen. Die an den elektrotechnischen Fakultäten der TU Berlin und der TU München verwendeten Verteilungsverfahren zeigen, dass dies auch auf Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene prinzipiell umsetzbar ist. Allerdings reichen die an diesen Fakultäten bisher vorliegenden Erfahrungen noch nicht aus, um zu beurteilen, inwieweit aus den dort verwendeten Verfahren auch leistungsfördernde Effekte resultieren.

Dass die Diskussion über mögliche Fehlsteuerungseffekte formelgebundener Allokationsverfahren – etwa im Sinne einseitiger Anreizstrukturen oder einer Maximierung von Leistungsmengen zu Lasten der Qualität – keinen rein akademisch-theoretischen Diskurs darstellt, zeigen die Erfahrungen an der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik der TU Berlin. Hier hat die ausschließliche Verwendung forschungsbezogener Leistungsmaße nach eigenen Angaben tendenziell zu einer entsprechenden Fokussierung auf Forschungsleistungen geführt: Überdurchschnittliche und über die leistungsbezogene Stellenverteilung „belohnte“ Forschungsleistungen führten nicht unbedingt zu einer Steigerung des Engagements in der Lehre (z.B. in Form der Durchführung von Lehrveranstaltungen durch Drittmittelangestellte). Insbesondere bei der Einbeziehung von Personalressourcen in formelgebundene Zuweisungsverfahren erscheint eine regelmäßige Evaluation der Auswirkungen solcher Modelle daher erforderlich.

11. Fazit und Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde ein umfassender Einblick in die konkrete Umsetzung der leistungsbezogenen Budgetierung durch Indikatormodelle und Zielvereinbarungen an ausgewählten Universitäten ermöglicht. Folgende Ergebnisse sollen mit Blick auf zukünftige Anforderungen und Entwicklungstendenzen hervorgehoben werden:

- Formelgebundene Zuweisungsverfahren erweisen sich nach Beobachtung der beteiligten Universitäten als geeignet, Transparenz bei der Mittelverteilung sowie mit Blick auf die in den Fakultäten bzw. Fachbereichen erbrachten Leistungen herzustellen. Insbesondere die Herstellung von Leistungstransparenz entfaltet auf der Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene offenbar bereits Motivations- und Steuerungswirkungen. Eine darüber hinaus gehende, von den budgetbezogenen Auswirkungen herrührende finanzielle Anreizwirksamkeit der formelgebundenen Zuweisungsverfahren wird hingegen von den Universitäten nur sehr bedingt gesehen. Allerdings bezieht sich die formelgebundene Mittelvergabe bisher lediglich auf die laufenden Sachmittel und damit auf eher geringe Budgetanteile. Angesichts des von den meisten am Projekt beteiligten Universitäten verfolgten Ziels, mit der formelgebundenen Mittelvergabe Leistungsanreize setzen zu wollen, sollte zukünftig eine weitere Erhöhung der indikatorgestützt zugewiesenen Budgetanteile und damit eine Einbeziehung der Personalkosten in die leistungsbezogene Mittelvergabe angestrebt werden. Aufgrund der sich aus dem öffentlichen Dienstrecht ableitenden Verpflichtungen sind den Hochschulen hier jedoch derzeit noch enge Grenzen gesetzt. In Zukunft sollte stärker thematisiert werden, wie die gegenwärtig vorhandenen Rahmenbedingungen verändert werden müssen, um den Hochschulen die für die Erzielung strategischer Steuerungseffekte notwendige Handlungsflexibilität zu ermöglichen.
- Die von den Universitäten verwendeten Formelmodelle berücksichtigen ein umfangreiches Leistungsspektrum in den Bereichen Lehre, Forschung und Gleichstellung. So werden neben dem verbreitet eingesetzten „Standard-Indikatorenset“ (Studierenden- und Absolventenzahlen, Drittmittel, Promotions- und Habilitationszahlen) teilweise z.B. auch Publikationen und Indikatoren für Erfolge in der Gleichstellung einbezogen. Insgesamt ist festzustellen, dass sich die verwendeten Indikatoren zumeist auf eher quantitative Leistungsmaße im Sinne von Leistungsmengen beziehen (z.B. Studierenden-, Absolventen- oder Promotionszahlen), während die Qualität erbrachter Leistungen höchstens indirekt in den Blick genommen wird (z.B. beim Drittmittelvolumen). Um eine einseitige auf die Erzielung möglichst hoher Leistungsmengen fokussierte Anreizsetzung zu vermeiden, sollten zukünftig die Bemühungen verstärkt werden, Indikatoren für die Qualität von Hochschulleistungen zu entwickeln. Ebenso kommt in diesem Zusammenhang der Qualitätssicherung z.B. durch Lehr- und Forschungsevaluationen eine hohe Bedeutung zu.
- Zielvereinbarungen werden von den beteiligten Universitäten als strategisches Steuerungsinstrument eingesetzt. Dabei sind zwei unterschiedliche Einsatztypen feststellbar: Einige Universitäten verwenden Zielvereinbarungen in einem thematisch umfassenden und alle Fakultäten bzw. Fachbereiche einbeziehenden periodischen Steuerungsprozess, während andere Universitäten Zielvereinbarungen eher punktuell zur Umsetzung spezifischer strategischer Steuerungsziele einsetzen. Mit Blick auf die inhaltliche Ausgestaltung der hoch-

schulinternen Zielvereinbarungen fällt eine starke Fokussierung auf die Vereinbarung konkreter Aufgaben und Maßnahmen auf, womit sich aus Sicht der Neuen Steuerung die Gefahr einer Fortsetzung der traditionellen operativ geprägten Detailsteuerung verbindet. Um dies zu vermeiden und zu gewährleisten, dass die Überprüfung der Zielerreichung auch tatsächlich auf Outputkriterien und nicht lediglich auf die vereinbarungsgemäße Umsetzung der Maßnahmen abstellt, sollten sich hier die Bemühungen zukünftig noch stärker auf eine ergebnisbezogene Zieloperationalisierung richten.

- Die an den beteiligten Universitäten eingesetzten Zielvereinbarungen sind in vielfacher Hinsicht ressourcenrelevant. Ein Teil der zugesagten Ressourcen wird (mit einer Ausnahme) im Sinne einer Ex Ante-Steuerung direkt an spezifische vereinbarte Ziele gekoppelt, wobei sich die Höhe der Zusagen nach den zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen richtet. An einigen Universitäten ist darüber hinaus auch das Ausmaß der Zielerreichung für die Höhe der finanziellen Zuweisungen relevant, entweder in Form von Malus-Zahlungen bei Zielverfehlung oder als Kriterium für die Bemessung finanzieller Zuweisungen in der Folgeperiode. Es ist davon auszugehen, dass solche Ex Post-Komponenten zu einer höheren Verbindlichkeit der in Zielvereinbarungen getroffenen Verabredungen beitragen können.
- Auf der fakultäts- bzw. fachbereichsinternen Steuerungsebene werden teilweise stark ausdifferenzierte Indikatormodelle eingesetzt. Dies gilt sowohl für die Zusammensetzung der Indikatorensets (z.B. Einbeziehung von spezifischen Leistungsaspekten wie Engagement in der akademischen Selbstverwaltung) als auch mit Blick auf die Abgrenzung einzelner Parameter (z.B. differenzierte Gewichtungsschemata für wissenschaftliche Publikationen). Angesichts der zumeist geringen per Formel vergebenen Budgetanteile dürfte sich allerdings künftig die Frage nach einem angemessenen Verhältnis von Aufwand und Ertrag stellen.
- Schließlich fällt auf, dass zwei Fakultäten auch Stellen für den wissenschaftlichen Mittelbau in die indikatorgestützte Mittelverteilung einbeziehen und damit sehr hohe Budgetanteile verformeln. An beiden Fakultäten werden mit den jeweils angewendeten Verfahren positive Erfahrungen gemacht, insbesondere mit Blick auf die Herstellung von Transparenz bei der Ressourcenverteilung. Eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung solcher umfassenden Verfahren liegt offenbar darin, dass die jeweils vorhandene Ausstattung der Fakultät (z.B. Anzahl der verfügbaren Stellen für wissenschaftliches Personal) ein flexibles Disponieren ermöglicht.

Im Vordergrund der vorliegenden Arbeit stand die instrumentelle Ausgestaltung und Umsetzung der an ausgewählten Universitäten eingesetzten formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen. Das Steuerungspotential dieser Instrumente hängt jedoch nicht nur von ihrer methodischen Ausgestaltung, sondern insbesondere von der Art und Weise ihres Einsatzes im Rahmen der strategischen Hochschulsteuerung ab. Substantielle Steuerungseffekte werden durch Indikatormodelle und Zielvereinbarungen mithin nur erreicht, wenn sie im Sinne einer aktiven und transparenten Prioritätensetzung verwendet werden. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten daher verstärkt den Akzent auf die Gestaltung des für eine aktive strategische Steuerung an Hochschulen notwendigen Leitungshandelns legen. Dabei sollte insbesondere auch der Aspekt einer neuen Rollenverteilung zwischen akademischer Selbstverwaltung und Hochschulleitung thematisiert werden.

Literatur

- Berghoff, S., Federkeil, G., Giebisch, P., Hachmeister, C.-D. & Müller-Böling, D. (2005). Das CHE-ForschungsRanking deutscher Universitäten 2004. Arbeitspapier Nr. 62. Internet: <http://www.che.de/cms/?getObject=78&getName=Publikationen+CHE-Forschungsranking&getLang=de> (Abruf: 16.01.2006).
- Freie Universität Berlin (Hg.) (2003). Abschlussbericht: Projekt hochschulinterne Steuerungsmodelle. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Handel, K., Jaeger, M. & Schmidlin, J. (2005). Evaluation der formelgebundenen Mittelvergabe für die niedersächsischen Fachhochschulen. Beiträge zur Hochschulforschung, 27 (2), 72-89.
- Hochschulrektorenkonferenz (2005). Grundsätze zu Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen. Internet: http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_2627.php?datum=204.+HRK-Plenum+am+14.+Juni+2005 (Abruf: 17.01.2006).
- Hopbach, A. (2005). Zukünftige Gestaltung und Bedeutung von Kontraktmanagement. hochschule innovativ, 15, 17.
- Hornbostel, S. (2004). Kennzahlen als Informations- und Steuerungsinstrumente – ein Methodenvergleich. Internet: www.kanzlerfortbildung.unibe.ch/Abstracts.htm (Abruf: 16.01.2006).
- Jaeger, M. & Leszczensky, M. (2005). Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe auf der Ebene Land-Hochschulen in Bremen. Gutachten im Auftrag des Senators für Bildung und Wissenschaft der Freien Hansestadt Bremen. HIS-Kurzinformation A11/2005. Hannover: Hochschul-Informations-System GmbH.
- Jaeger, M., Leszczensky, M. & Handel, K. (im Druck). Staatliche Hochschulfinanzierung durch leistungsorientierte Budgetierungsverfahren: Erste Evaluationsergebnisse und Schlussfolgerungen. Hochschulmanagement.
- Jaeger, M., Leszczensky, M., Orr, D. & Schwarzenberger, A. (2005). Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Universitäten: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. HIS-Kurzinformation A13/2005. Hannover: Hochschul-Informations-System GmbH.
- König, K., Schmidt, S. & Kley, T. (2004). Vertragliche Hochschulsteuerung. Internet: <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag.htm> (Abruf: 16.01.2006).
- Leszczensky, M., Jaeger, M. & Orr, D. (2004). Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe auf der Ebene Land-Hochschulen in Berlin. Gutachten im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur. HIS-Kurzinformation A4/2004. Hannover: Hochschul-Informations-System GmbH.
- Leszczensky, M. & Orr, D. (2004). Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung. Dokumentation und Analyse in 11 Bundesländern. HIS-Kurzinformation A2/2004. Hannover: Hochschul-Informations-System GmbH.
- Mayring, P. (1983). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Beltz.
- Minssen, H., Molsich, B., Wilkesmann, U. & Andersen, U. (2003). Kontextsteuerung von Hochschulen? Folgen der indikatorisierten Mittelzuweisung. Berlin: Duncker und Humblot.

- Möncke, U., Gierstorfer, E. & Ziegele, F. (2000). Ein Budgetierungsmodell für die Fachhochschule München. Abschlussbericht der Kommission "Budgetierung FHM". CHE-Arbeitspapier Nr. 23. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.
- Müller, W. (2005). Erfahrungen mit Staatskontrakten in Bremen. *hochschule innovativ*, 15, 11.
- Nickel, S. (2001). Zielvereinbarungssysteme intern. In A. Hanft (Hg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements* (S. 512-520). Neuwied: Luchterhand.
- Schröder, T. (2004). Der Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren im deutschen Hochschulsystem. Eine empirische Untersuchung ihrer Ausgestaltung und Wirkungsweise. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 26 (2), 28-57.
- Strobel, I. (2003). Ergebnisverwertung in Berlin: Externes Berichtswesen auf der Ebene Staat-Hochschule. In M. Leszczensky (Hg.), *Internes und externes Hochschulcontrolling*. HIS-Tagung vom 30. September - 01. Oktober 2003 in Hannover. HIS-Kurzinformation A9/2003 (Bd. 2, S. 27-38). Hannover: Hochschul-Informationen-System GmbH.
- Strobel, I. (2006). Neue Finanzierungs- und Steuerungssysteme und ihre Auswirkungen auf die Hochschulen. Die Sicht der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Berlin. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 28 (1), 66-80.
- Zechlin, L. (2006). Interne Zielvereinbarung – von der Zielgenerierung zum Monitoring der Leistungserbringung: Ein Praxisbericht. In Hochschulrektorenkonferenz (Hg.), *Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung*. *Beiträge zur Hochschulpolitik* 1/2006 (Bd. 1, S. 131-148). Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Ziegele, F. (2000). Mittelvergabe und Zielvereinbarungen. Finanzierungsinstrumente eines Neuen Steuerungsmodells im Verhältnis Staat – Hochschule. In S. Titscher, G. Winckler, H. Biedermann, H. Gatterbauer, S. Laske, R. Moser, F. Strehl, F. Wodja & H. Wutz (Hg.), *Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten* (S. 331-381). München: Mering.
- Ziegele, F. (2006). Zielvereinbarungen als Kern des „Neuen Steuerungsmodells“. In Hochschulrektorenkonferenz (Hg.), *Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung*. *Beiträge zur Hochschulpolitik* 1/2006 (Bd. 1, S. 77-105). Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.

Anhang A: Hochschulinterne Zielvereinbarung an der FU Berlin (Muster)

Zwischen dem Präsidium der Freien Universität Berlin, vertreten durch den Präsidenten, und dem Fachbereich X vertreten durch den Dekan, werden für die Jahre 2005 und 2006 die unten angeführten Vereinbarungen getroffen. Diese Vereinbarungen stehen angesichts unabwägbarer Haushaltsrisiken unter dem Vorbehalt, dass bei einer drastischen Verschlechterung der Haushaltslage der Universität kostenintensive Maßnahmen erneut beraten und gegebenenfalls modifiziert werden können.

1. Neueinstellung von wissenschaftlichem Personal

1.1 Ausschreibung und Besetzung von Professuren

1. Die W2/W3-Professur für „.....“ wird vom Präsidium unverzüglich zur Ausschreibung bei der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur beantragt.
2. Die W2-Professur für „.....“ wird vom Präsidium unverzüglich zur Ausschreibung bei der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur beantragt.
3. Die W2/W3-Professur für „.....“ wird vom Präsidium unverzüglich zur Ausschreibung bei der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur beantragt.
4. Zentralinstitut:

Die W2-Professur für „.....“ wird vom Präsidium unverzüglich zur Ausschreibung bei der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur beantragt.

Über die Besoldungsgruppe (W2, W2/W3, W3) wird im Rahmen der Ruferteilung unter Berücksichtigung der Strukturplanung entschieden.*

* (In begründeten vom Präsidium begutachteten Einzelfällen kann eine Professur nur nach W2 oder nur nach W3 ausgeschrieben werden.)

Die Berufungsstrategie des Fachbereichs bis 2009 sollte folgende Aspekte berücksichtigen: die Einbindung in Cluster, den Zeitplan, den Ausstattungsplan sowie das potentielle Spektrum an Bewerberinnen und Bewerbern.

Alle Zusagen, die die Freigabe von Professuren betreffen, stehen unter dem Vorbehalt möglicher Modifikation durch die Dienstrechtsreform.

Der Fachbereich wird bei seinen Berufungsverfahren nach den „Regeln zur Durchführung von Berufungsverfahren“ vom 23.11.2004 verfahren.

Der Fachbereich wird Konzepte entwickeln, wie die Neuberufungen zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von drittmittelfinanzierten Forschungsverbänden beitragen können.

1.2 Ausschreibung und Besetzung von Juniorprofessuren

1. Der Fachbereich wird eine Juniorprofessur für „.....“ einrichten.
2. Über die Einrichtung einer Juniorprofessur „.....“ wird im Hinblick auf die Einrichtung einer Stiftungsprofessur „.....“ am Fachbereich ein Abstimmungsprozess zwischen den Interessenten initiiert.

1.3 Freigabe von Stellen für Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen/Wissenschaftliche Mitarbeiter

Aus dem Kontingent der im Jahre 2005 besetzbaren Stellen für den Wissenschaftlichen Mittelbau erhält der Fachbereich X* Stellen, wovon Stellen zum 01.04.2005 und Stelle zum 01.10.2005 besetzbar sind. (Werden diese Stellenbesetzungsmöglichkeiten zum jeweiligen Zeitpunkt nicht in Anspruch genommen, wird pro Semester des Freibleibens einer Kontingentstelle dem Fachbereich ein Ausgleichsbetrag von Euro 12.800 zugewiesen. Es besteht Einvernehmen darüber, dass das Freihalten von Stellen des Wissenschaftlichen Mittelbaus nicht unbillig, willkürlich oder mit unerwünschten Implikationen für die Verpflichtung in Forschung und Lehre erfolgen wird.) Der Fachbereich trägt dafür Sorge, dass die Umsetzung der Reform der Lehrerausbildung (Bachelor/Master) als Dienstaufgabe einzelner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wahrgenommen wird. Dafür gegebenenfalls notwendig werdende Stellen sind in den genannten Kontingenten bzw. in den Einzelvereinbarungen der Zielvereinbarungen enthalten.

* (außerhalb der für die Realisierung der entstehenden Berufungen benötigten sowie der noch nicht verwendeten Kontingente des letzten Jahres)

Zusätzlich werden für eventuell notwendige Verlängerungen von BAT IIa-Verträgen im Bereich des Qualifizierungsmittelbaus für die Haushaltsjahre 2005/2006 Verlängerungen über Beschäftigungsmonate ermöglicht.

Über die im Jahre 2006 besetzbaren Stellen für den Wissenschaftlichen Mittelbau wird im Jahre 2005 entschieden.

Die unter 1. benannten Vereinbarungen werden seitens des Präsidiums in der Erwartung getroffen, dass die unter 2. genannten Ziele verfolgt und erreicht werden.

2. Ziele

Die folgenden Zielformulierungen beschreiben jeweils die seitens des Fachbereichs eingegangenen Verpflichtungen hinsichtlich der konkreten Ziele sowie gegebenenfalls die zu deren Erreichung zusätzlich bereitgestellten Ressourcen. **Soweit nicht in dieser Zielvereinbarung explizit ein anderes Zeitziel genannt wird, müssen alle Ziele bis zum 01.09.2006 erreicht sein. Der Fachbereich berichtet bis zu diesem Zeitpunkt schriftlich über den Stand der Zielerreichung im Einzelnen.**

Sollten Teile der Zielvereinbarungen, die sich auf konkrete Einzelprojekte beziehen, nicht eingehalten werden, werden die dafür zugesagten und verausgabten Ressourcen zurückgefordert. Sollten Zielvereinbarungen in den Bereichen Steigerung der Drittmittel, Steigerung der Absolventenzahlen und Steigerung der Alexander-von-Humboldt-Stipendiaten nicht eingehalten werden, kann die Zuweisung der im Titelverbund zusammengefassten Sachmittel des Fachbereichs/Zentralinstituts im Nachhinein um bis zu 15 Prozent gekürzt werden. Der Umfang der Abzüge richtet sich u.a. nach der Bedeutung des Ziels und nach dem Grad der Zielerreichung. Die Ausgestaltung wird zwischen dem Präsidium und dem Fachbereich auf der Basis des Kennzahlenmodells fixiert.

Zwischen dem Dekanat des Fachbereichs und dem Präsidium besteht Konsens darüber, dass die Freie Universität im nationalen Vergleich zukünftig überdurchschnittliche Leistungen in den Lehr- und Forschungseinheiten erbringen muss, um im regionalen und nationalen Vergleich bestehen zu können. Überall dort wo solche Leistungen derzeit nicht festgestellt werden können, ist in den einzelnen Punkten der Zielvereinbarung vermerkt. Der Fachbereich und das Präsidium sind sich darin einig, dass in diesen Bereichen während der Laufzeit der abgeschlossenen Zielvereinbarung Verbesserungen erreicht werden müssen. Sollte dies nicht gelingen, so werden entsprechend den verminderten Zuschüssen des Landes Berlin im nachfolgenden Zielvereinbarungsprozess strukturelle Konsequenzen umzusetzen sein.

2.1 Lehre

Folgendes noch nicht (vollständig) erreichte Ziel aus den Zielvereinbarungen für 2002 wird weiterverfolgt (sofern die dafür unterstützend zugesagten Mittel noch nicht abgerufen wurden, kann dies noch geschehen):

Der Fachbereich verbessert die Serviceleistungen seines Studien- und Prüfungsbüros.
Zur Unterstützung werden Sachmittel in Höhe von DM bereitgestellt.

Die eingeräumte Nachfrist endet am 01.09.2006.

Folgendes noch nicht (vollständig) erreichte Ziel aus den Zielvereinbarungen für 2003/2004 wird weiterverfolgt (sofern die dafür unterstützend zugesagten Mittel noch nicht abgerufen wurden, kann dies noch geschehen):

Der Fachbereich erhält als Anschubfinanzierung für den Masterstudiengang
„.....“ Sachmittel in Höhe von Euro

Die eingeräumte Nachfrist endet am 01.09.2005.

1. Der Fachbereich konkretisiert im Rahmen der geplanten Neuberufung auf Zeit im Bereich „.....“ sein Konzept einer gemeinsamen Methodenausbildung, die kapazitätsgünstiger als der IST-Zustand sein soll. Dabei soll der Einsatz von Tutorien und Elementen des e-Learning geprüft werden.
2. Der Fachbereich wird im Rahmen der internen Zielvereinbarungen die Steuerung des Volumens an Lehraufträgen vornehmen.

3. Der Fachbereich stellt sicher, dass spätestens drei Jahre nach Einführung eines Bachelorstudiengangs ein vertiefender (konsekutiver) Masterstudiengang beginnt oder ggf. auch mehrere Masterstudiengänge beginnen.
4. Der Fachbereich erhält für die Entwicklung und Implementation des neuen Masterstudiengangs im Rahmen der Lehrerausbildung einmalig unterstützend Stelle Wissenschaftliche Mitarbeiterin/Wissenschaftlicher Mitarbeiter BAT IIa für Jahre.
5. Der Fachbereich erhält für die Weiterführung der Studienangebote des Masterstudiengangs „.....“ und des Wahlfaches „.....“ im Wintersemester 2005/2006 unterstützend Sachmittel in Höhe von Euro
6. Der Fachbereich legt bis zum 01.06.2005 einen Studienverlaufsplan für den Diplomstudiengang vor.
7. Das Institut für entwickelt einen Vorschlag für einen neuen Masterstudiengang.
8. Der Fachbereich führt zum Wintersemester 2006/2007 differenzierte Auswahlverfahren für Studienbewerber ein, sofern die rechtliche Möglichkeit besteht. Der Anteil der Studienanfänger, der über Auswahlverfahren rekrutiert wird, muss die rechtlichen Möglichkeiten (derzeit 60 Prozent) ausschöpfen. Der Fachbereich und das Präsidium gehen davon aus, dass die Auswahlverfahren auf der Basis zentral entwickelter, valider und zeitökonomisch vertretbarer Methoden durchgeführt werden.
9. Der Fachbereich berichtet zum 01.09.2005 und zum 01.09.2006 über die Durchführung, Ergebnisse und Konsequenzen der Evaluation von Lehrveranstaltungen auf der Grundlage von Unizensus und Blackboard. In besonderen Fällen nimmt die Studiendekanin/der Studiendekan Einsicht in die Lehrveranstaltungsplanung.
10. Der Fachbereich erarbeitet und beschließt bis zum 31.03.2006 eine Planung zur Einführung und Etablierung von e-Learning in der Lehre. Hierbei ist die Einbindung der zentralen Strukturen (Learning Management System, Content Management System, e-Learning- und Multimedia-Dienste) zu berücksichtigen. Unterstützung beim Planungsprozess kann beim Kompetenzzentrum CeDiS angefordert werden.

2.2 Forschung

Es ist absehbar, dass das Drittmittelvolumen gesteigert wird, sofern der sich in Vorbereitung befindliche Antrag auf einen Sonderforschungsbereich bewilligt wird. Aber auch außerhalb dieses Projektes ist darauf zu achten, dass sich das eingeworbene Drittmittelvolumen stabilisiert, da absehbar ist, dass im größeren Umfang Professorinnen/Professoren ausscheiden werden, die derzeit starke Drittmittelinwerber sind. Der Fachbereich wird diese Situation bei seiner zukünftigen Drittmittelstrategie berücksichtigen.

Folgendes noch nicht (vollständig) erreichte Ziel aus den Zielvereinbarungen für 2003/2004 wird weiterverfolgt (sofern die dafür unterstützend zugesagten Mittel noch nicht abgerufen wurden, kann dies noch geschehen):

Der Fachbereich erhält für im Zusammenhang mit der Forschungsinitiative „.....“ Stelle Wissenschaftliche Mitarbeiterin/Wissenschaftlicher Mitarbeiter für die Dauer Jahres sowie Sachmittel in Höhe von Euro

Die eingeräumte Nachfrist endet am 01.09.2006.

Folgendes noch nicht (vollständig) erreichte Ziel aus den Zielvereinbarungen für 2003/2004 wird weiterverfolgt (sofern die dafür unterstützend zugesagten Mittel noch nicht abgerufen wurden, kann dies noch geschehen):

Sollten für das Projekt „.....“ Drittmittel in Höhe von mindestens 160.000 Euro eingeworben werden, wird dieses Projekt mit Sachmitteln in Höhe von Euro unterstützt.

Die eingeräumte Nachfrist endet am 01.09.2005.

1. Der Fachbereich erhält für das Projekt „.....“ letztmalig unterstützend Sachmittel in Höhe von Euro
2. Der Fachbereich wird folgende Maßnahmen ergreifen, um seine Forschungsaktivitäten (Drittmittelvolumen, Publikationen) zu stabilisieren:
 - Professorinnen/Professoren mit unterdurchschnittlich eingeworbenen Drittmitteln werden durch die Forschungsdekanin/den Forschungsdekan beraten und
 - werden angehalten, unterstützende Veranstaltungen zum Thema Drittmittelerwerbung in Anspruch zu nehmen.

Der Fachbereich prüft, inwieweit eine Differenzierung der Lehrverpflichtung im Sinne von § 7 LVVO umzusetzen ist, um unterschiedlichen Forschungsaktivitäten gerecht zu werden. Über die Umsetzungsschritte berichtet das Dekanat dem Arbeitsbereich Controlling zum 01.09.2005 und zum 01.09.2006. Gleichzeitig wird der Datenbericht über die im Berichtszeitraum (01.09.2005 und 01.09.2006) gestellten Drittmittelanträge, der den Namen des Antragstellers, des beantragten Projekts und der Einrichtungen enthält, bei denen der Drittmittelantrag gestellt wurde sowie die Bewilligung oder Ablehnung des Antrags, dauerhaft weitergeführt.

3. Für die Jahre 2005 und 2006 wird vom Präsidium ein Anreizprogramm zur Einreichung von Erfindungsmeldungen aufgelegt. Danach erhält eine Erfinderin/ein Erfinder für jede gemeldete Erfindung, die von der Freien Universität in Anspruch genommen wird und nicht durch Vorausverfügung per Vertrag direkt an einen Kooperationspartner zu übertragen ist, einmalig Sachmittel in Höhe von Euro; bei Gemeinschaftserfindungen erfolgt die Vergabe der Mittel in Abhängigkeit vom jeweiligen Erfindungsanteil.

Zusätzlich erhält ein Fachbereich einmalige Sachmittel in Höhe von Euro, wenn es gelingt, in einem Kalenderjahr eine festgelegte Quote von Erfindungsmeldun-

gen im obigen Sinne zu erfüllen. Die Höhe der Quote ist nach Fachbereichen gestaffelt und beträgt für den Fachbereich zwei Patente pro Jahr.

2.3 Nachwuchsförderung

1. Der Fachbereich entwickelt Graduiertenstudiengänge im Rahmen der Dahlem Graduate School.

2.4 Gleichstellung von Frauen

1. Der Fachbereich evaluiert das C1/C2-Programm zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Freien Universität, um ein mögliches Nachfolgeprogramm zielgenauer formulieren zu können. Unterstützend erhält der Fachbereich Stelle Wissenschaftliche Mitarbeiterin/Wissenschaftlicher Mitarbeiter BAT IIa für Jahre und Sachmittel in Höhe von Euro
2. Der Fachbereich ist aktiv bemüht, bei der Wiederbesetzung von Professuren den Frauenanteil zu erhöhen.
3. Der Fachbereich wird sich bei den beantragten Berufungen in bemühen, auf eine der jeweiligen Stellen eine Frau zu berufen.
4. Bei den neu zu besetzenden Stellen im Mittelbau soll ein Frauenanteil erreicht werden, der mindestens der Absolventinnenquote entspricht. Dieses Ziel gilt als erreicht, wenn der Frauenanteil bei den neu zu besetzenden Stellen im Mittelbau bei 50 Prozent angeht ist.
5. Der Fachbereich wird für die angemessene Berücksichtigung des Gender-Aspekts in den Studienangeboten, insbesondere auch bei der Modularisierung von Studiengängen bzw. in den Studien- und Prüfungsordnungen Sorge tragen.
6. Der Fachbereich wird seine Frauenförderpläne gemäß Frauenförderrichtlinien fort-schreiben und hierzu berichten.

2.5 Internationalisierung

1. Der Fachbereich erhält für die Betreuung des Masterstudiengangs „.....“, für Angelegenheiten des Erasmus/Sokrates-Programms und für die Internationalisierung des Studienangebots einschließlich „dual degree“-Programme, einmalig unterstützend Stelle Wissenschaftliche Mitarbeiterin/Wissenschaftlicher Mitarbeiter BAT IIa fürJahre sowie Sachmittel in Höhe von Euro
2. Der Fachbereich verstärkt seine Bemühungen international Nachwuchswissenschaftle-rinnen und Nachwuchswissenschaftlern zu gewinnen, unterstützt aktiv potentielle Ale-xander-von-Humboldt-Stipendiatinnen/-Stipendiaten und wirbt dafür in fachbezogenen internationalen Netzwerken. Für jede Alexander-von-Humboldt-Stipendiatin oder -Preisträgerin/jeden Alexander-von-Humboldt-Stipendiaten oder -Preisträger erhält die

gastgebende Wissenschaftlerin/der gastgebende Wissenschaftler als Ausstattungshilfe einmalig Sachmittel in Höhe von Euro

2.6 Weiterbildung

1. Der Fachbereich legt bis zum 01.09.2005 ein Konzept für einen gebührenpflichtigen Weiterbildungsstudiengang „.....“ vor, welches auch die zukünftige Studien- und Prüfungsordnung des Studiengangs enthält und erhält einmalig unterstützend Sachmittel in Höhe von Euro Über eine weiterführende Finanzierung wird nach der gemeinsamen Bewertung des Konzepts durch das Präsidium und den Fachbereich entschieden.

2.7 Öffentlichkeitsarbeit

1. Der Fachbereich achtet bei öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen darauf, dass die Freie Universität als Trägerin bzw. beteiligte Institution hinreichend zur Geltung kommt.

2.8 Binnenorganisation des Fachbereichs

Folgendes noch nicht (vollständig) erreichte Ziel aus den Zielvereinbarungen für 2003/2004 wird weiterverfolgt:

Der Fachbereich legt seine Prüfungsbüros örtlich zusammen.

Die eingeräumte Nachfrist endet am 01.10.2005.

Folgendes noch nicht (vollständig) erreichte Ziel aus den Zielvereinbarungen für 2003/2004 wird weiterverfolgt (sofern die dafür unterstützend zugesagten Mittel noch nicht abgerufen wurden, kann dies noch geschehen):

Der Fachbereich übernimmt die Hausmeistertätigkeiten für die und die und erhält zur Unterstützung einmalig Sachmittel in Höhe von Euro
Es wird ein Übergabeprotokoll angefertigt.

Die eingeräumte Nachfrist endet am 01.09.2005.

1. Innerhalb des Fachbereichs werden mit den Arbeitsbereichen schriftliche Zielvereinbarungen abgeschlossen, die dem Präsidium bis zum 01.09.2005 übersandt werden.
2. Der Fachbereich und das Präsidium tragen gemeinsam die Kosten für das Akkreditierungsverfahren der Bachelor- und Masterstudiengänge

2.9 Dienstleistungseinrichtungen

Keine besonderen Verabredungen.

2.10 Modernisierungs- und Infrastrukturbedarf

1. Der Fachbereich plant die räumliche Zusammenlegung der Bibliotheken des Standorts Gleichzeitig wird geprüft, wie die Öffnungszeiten der Bibliotheken auf den Sonnabend ausgedehnt werden können.
2. Der Fachbereich erweitert das bislang nur für Haustüren eingerichtete digitale Schließ- und Organisationssystem um Unterrichts- und Kopierräume. Dazu erhält er die beratende Unterstützung des fachlich zuständigen Referates III C (Betriebstechnik). Für die Beschaffung von Schlössern und die konventionellen Schlüssel ersetzenden Transponder erhält der Fachbereich einmalig unterstützend Sachmittel in Höhe von Euro
3. Der Fachbereich legt bis zum 01.10.2005 einen Bericht zum IT-Einsatz vor, der folgende Themen umfasst:
 - Aktueller Stand des IT-Einsatzes in Forschung, Lehre und Verwaltung
 - Umsetzung der verbindlichen IT-Standards in den Bereichen IT-Organisation, IT-Sicherheit und IT-Projekte gemäß der entsprechenden Richtlinien der Freien Universität
 - Mittelfristige IT-Finanz- und Ressourcenplanung und Maßnahmen zum IT-Controlling.

Der Fachbereich wird bei der Erstellung des Berichts von den zentralen IT-Bereichen KCo IT und ZEDAT unterstützt.

2.11 Sonstiges

Keine besonderen Verabredungen.

Univ.-Prof. Dr. Dieter Lenzen

Präsident

Univ.-Prof. Dr.

Dekan des Fachbereichs X

Anhang B: Hochschulinterne Zielvereinbarung an der Universität Bremen (Muster)

Zielvereinbarung zwischen dem Rektorat und dem Fachbereich X für die Jahre 2005/2006

Vorbemerkung: Der Schwerpunkt der Tätigkeit des Dekanats lag im Jahr 2004 auf der Umstellung der Studienstruktur in ein System gestufter Studiengänge. Dies wird sich auch 2005 nicht wesentlich ändern, da der Umstellungsprozess noch nicht abgeschlossen ist. Neben der Fortsetzung der Studienstrukturreform geht es vor allem um eine Sicherung und Konsolidierung der Lehre in den neuen Studiengängen.

1. Lehre, Studium und Weiterbildung

- 1.1 Der FB wird die Studienstrukturreform im Bereich der **grundständigen Studiengänge** mit der Einführung des Bachelor-Studiengangs in [...] und der Ergänzung der Bachelor-Studiengänge [...] und [...] mit lehramts- und berufsfeldbezogenen Studienprogrammen zum Wintersemester 2005/06 zum Abschluss bringen. Bis Ende 2006 sollen alle grundständigen Studiengänge akkreditiert sein.
- 1.2 Der FB wird bis zum Ende des Wintersemesters 2005/06 Entscheidungen über die Struktur und das mittelfristige Angebot von **Master-Studiengängen** fassen. Die Master-Studiengänge werden unter den Aspekten Forschungsbezug (Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses) und Berufsbezug (fachgebietsbezogene Berufsorientierung) disziplinär und interdisziplinär strukturiert. Der Fachbereich wird die Entwicklung der Studierendenzahlen in den Master-Studiengängen sorgfältig beobachten und zeitnah bewerten und die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen in seiner weiteren Studiengangsplanung berücksichtigen.
- 1.3 Im Rahmen dieser Diskussion wird der Fachbereich bis Mitte 2006 ein erstes Konzept für die Einrichtung von **Professional Schools** bzw. von entgeltpflichtigen wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten vorlegen und mit dem Rektorat diskutieren.
- 1.4 Der Fachbereich wird dafür Sorge tragen, dass alle dort vertretenden Fächer für den Pool **General Studies** ein Lehrangebot von jeweils 12 CP pro Semester zur Verfügung stellen, also insgesamt 48 CP's.
- 1.5 Das Dekanat und der Fachbereichsrat werden gemeinsam mit Vertretern des Fachbereichs X und dem Rektorat bis November 2005 über ein gemeinsames Studienangebot der [...] mit der [...] beraten.
- 1.6 Der Fachbereich sieht es als seine vordringliche Aufgabe an, im Zeitraum der Zielvereinbarung die quantitative und die qualitative Konsolidierung der neuen Studienangebote zu erreichen. Deshalb wird er sich insbesondere
 - a) mit einem Pilotversuch an der Entwicklung neuer **Studieneignungsfeststellungsverfahren** beteiligen,
 - b) an der regelmäßigen **Evaluation** der Lehre und des Studienverhaltens u. a. durch den Einsatz internetgestützter Software weiter beteiligen,
 - c) mit Initiativen an der **Fortentwicklung von Lehre und Studium im modularisierten Studium** beteiligen (u. a. Verbesserung der sprachlichen Kompetenz, angeleitete Selbstlernkonzepte, Schlüsselkompetenzen, Hochschuldidaktik und Lehrkompetenz).
- 1.7 Der Fachbereich strebt eine breite Nutzung internetbasierter Unterstützungssysteme für die Lehre an und wird die Lehrenden über die Möglichkeiten der universitären Lernplattform StudIP umfassend informieren. Ziel ist es, eine möglichst weitgehende Nutzung der

Lernplattform zu erreichen. Der Fachbereich wird über die Erweiterung der Nutzung berichten.

- 1.8 Der Fachbereich wird sich bemühen, das **englischsprachige Lehrangebot** in geeigneten Feldern auszuweiten. Insbesondere für englischsprachige Studierende, die auf Zeit an der Universität Bremen studieren, wird er sein englischsprachiges Lehrangebot in einer thematisch gegliederten Fassung und in geeigneter Form zusätzlich veröffentlichen. Darüber hinaus beteiligt er sich an dem vom DAAD geförderten Pilotprojekt KOMPASS (2005/2006) zur Verbesserung des Studienerfolges ausländischer Studentinnen und Studenten.
- 1.9 Eine interdisziplinäre Initiativgruppe unter Beteiligung von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern aus den Fachbereichen X und Y plant die Ausarbeitung **gemeinsamer Lehrmodule mit der Universität Haifa** für verschiedene Studiengänge [...]. Dabei soll es sowohl zu einem **Austausch von Studierenden** als auch von **Lehrenden** kommen. Daran anschließend soll auch ein Austausch von Studierenden auf der Promotionsebene geprüft werden. Hierfür soll der Versuch gemacht werden, Mittel aus den DAAD Förderprogrammen wie im ISAP einzuwerben.
- 1.10 Der Fachbereich wird durch geeignete Maßnahmen sicherstellen, dass ein **Studienaufenthalt im Ausland** in den Bachelor-Studiengängen möglich ist und fördert wie bisher die Teilnahme seiner Studentinnen und Studenten an internationalen Austauschprogrammen, u. a. durch die Einrichtung seines internationalen Büros. Das verpflichtende Auslandssemester im Bachelor-Studiengang [...] wird erstmals im Sommersemester 2006 durchgeführt; die Vorbereitungen müssen allerdings bereits im Jahr 2005 beginnen. Die mit dem Auslandssemester gewonnenen Erfahrungen werden strukturiert ausgewertet und dem Fachbereich sowie der Universitätsleitung zur Verfügung gestellt.

2. Forschung

- 2.1 Der Fachbereich wird sich an der Fortführung des HGP-Wissenschaftsschwerpunkts [...] weiter aktiv beteiligen und auch den Fortbestand des [...] weiter unterstützen.
- 2.2 Darüber hinaus wird er insbesondere das Fach [...] bei der Entwicklung eines neuen Profils und bei seinen Bemühungen unterstützen, sich am im Aufbau befindlichen geisteswissenschaftlichen **Wissenschaftsschwerpunkt** [...] zu beteiligen. Das Institut soll sich bis Ende 2006 mit einer Profilkonzeption präsentieren.

3. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

- 3.1 Der Fachbereich wird gestützt auf die Ergebnisse seiner Umfragen unter den Betreuern von Dissertationen sowie unter den Doktoranden die **Doktorandenbetreuung** in Abstimmung mit dem Konrektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs weiter entwickeln und Konzepte zur Strukturierung der Promotionsphase auch außerhalb von Graduate Schools vorlegen. Die Auswertung erfolgt auch unter Gender-Gesichtspunkten, damit erfolgreiche Flankierungsmaßnahmen für die Promotionsphase entwickelt werden können.
- 3.2 Der Fachbereich wird die Graduate School of [...] weiterhin unterstützen und in diesem Rahmen grundsätzlich die Frage des Übergangs von der Masterphase in die Promotionsphase diskutieren. Er wird die Einführung einer **Übergangsmöglichkeit (fast track)** nach einem Studienjahr im Masterstudium in die [...] (oder in andere Programme des Doktorantenstudiums) prüfen und gegebenenfalls auf den Weg bringen.

4. Struktur und Profilbildung

- 4.1 Der Fachbereich wird den eingeschlagenen Weg der inneren Strukturierung und Konsolidierung durch die Bildung von **Fachinstituten** und deren Ausstattung mit wissenschaftlicher Geschäftsführungs- und Planungskapazität sowie die Einrichtung von Institutssekretariaten weiter verfolgen. Zur Absicherung dieses Projektes und zur Diskussion seiner Übertragbarkeit auf andere Fachbereiche werden weitere Gespräche verabredet.
- 4.2 Der FB wird mit den Fächern eine Strategie diskutieren, wie die **Lehrversorgung** in ausgewählten fachübergreifenden Gebieten **in Zentren** organisiert werden kann. Einen ersten Ansatz dazu hat der Fachbereich mit der Diskussion über die Konzeption eines Methodenzentrums entwickelt. Das Rektorat erklärt sich bereit, 0,5 BAT IIa-Stelle für einen Zeitraum von drei Jahren zur Verfügung zu stellen. Der Fachbereich wird die Stelle aus eigenen Mitteln auf eine ganze Stelle aufstocken. Über die konkrete Umsetzung wird auf der Grundlage des Konzeptes des Fachbereichs entschieden.

5. Studiendauer / Absolventenquote

Mit Ausnahme des Lehramtsstudiums sind die Kennzahlen für die **Studiendauer** und die **Absolventenquote** im Fachbereich [...] zu bewerten. Der Fachbereich X wird die Ursachen für die lange Studiendauer und die niedrige Absolventenquote diskutieren und Maßnahmen zur Verbesserung ergreifen. Er wird jährlich über die Maßnahmen und die erzielten Veränderungen berichten und sichert eine kontinuierliche Überprüfung der Absolventenquote zu.

6. Berichte und Folgekontrakt

Der Dekan/die Dekanin wird dem Fachbereichsrat und dem Rektorat über die Erfüllung der vereinbarten Ziele und mögliche Revisionen ein Jahr nach Unterzeichnung des Kontraktes berichten. Hierzu wird mit der Hochschulleitung und auf deren Initiative ein Gespräch stattfinden, in dem auch der Zeitplan für den Folgekontrakt besprochen wird.

Der Zwischenbericht kann zum Abschlussbericht (vorzulegen spätestens zum 31. Mai 2007) erweitert werden.

Bis zum Abschluss eines neuen Vertrages haben die in diesem Vertrag ausgehandelten Bedingungen Bestand.

Bremen, den [...] 2005

Rektor

Kanzler

Dekan

Anlage 1

Erwartete Zusagen des Rektorats:

1. Die Universitätsleitung überträgt auf der Basis der Zielvereinbarungen vom 22.05.01 und der bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt ausgehandelten **Rahmenbedingungen und vorgenommenen Budgetanpassungen** einschließlich der Verhandlungen vom 07.07.04 dem Fachbereich X auch für die Jahre 2005/2006 die **abschließende Bewirtschaftungskompetenz** über die ihm zugewiesenen Personal- und Sachmittel.
2. Unter Hinweis auf Ziffer 1 erhält der Fachbereich X für die Vertragslaufzeit Dekansondermittel von jährlich [...] € zugewiesen.
3. Der ggf. durch die erweiterten Dienstleistungsaufgaben zu erbringende Arbeitsumfang der Fachbereichsverwaltung wird durch eine angemessene personelle Ausstattung berücksichtigt. Der Kanzler sagt eine Überprüfung im Zusammenhang mit den übrigen Fachbereichen in 2005 bzw. Anfang 2006 zu.
4. Die Universitätsleitung sichert die Finanzierung der Nachversicherungen von Rentenversicherung zu. Dagegen sind Höhergruppierungen, Tarifsteigerungen, Altersteilzeitfälle und Übergangsgelder aus dem Budget des Fachbereichs X zu finanzieren.
5. Zu der Frage der räumlichen Zusammenfassung und Arrondierung der Fachinstitute erfolgt eine gesonderte Verabredung mit dem Kanzler.

Anlage 1a: Einzelfallregelungen:

➤ **Lektoren- oder LfbA-Stelle Methoden (0,5 Stelle der Verg.Gr. Ila BAT)**

Der Fachbereich erhält für die Dauer von drei Jahren ab Besetzung 0,5 BAT Ila-Stelle für den Bereich Methoden/Statistik (s. 4.2 des Kontraktes). Er wird in diesem Zeitraum die Finanzierung einer weiteren halben Stelle übernehmen. Die Stelle wird dem Dekan direkt zugeordnet.

➤ **Ausstattung des Fachbereichs mit Sekretariatsstellen**

Die Ausstattung des Fachbereichs mit Sekretariatsstellen in Lehre und Forschung wird unabhängig vom Mittelbudget des Fachbereichs auf der Grundlage des AS-Beschlusses [...] und bestehender Sondervereinbarungen im Rahmen von Berufs- und Bleibeverhandlungen und Einzelfallentscheidungen erfolgen.

Anhang C: Hochschulinterne Zielvereinbarung an der TU München (Muster)

Zielvereinbarung zur Internationalisierung zwischen der Fakultät X und der Hochschulleitung der TU München

Präambel

Die Fakultät X unterstützt die Anstrengungen der Hochschulleitung der Technischen Universität München hinsichtlich der gesteckten Ziele zur Internationalisierung. Die Fakultät X wird sich unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Randbedingungen der Lehre, der Forschungsaktivitäten wie auch der industriellen Gegebenheiten ein eigenes Profil innerhalb des Gesamtkonzepts der TUM geben. Die in vielen Bereichen führende Position der deutschen Ingenieurausbildung äußert sich in der Stärke der deutschen Branchendisziplin Z sowie in ihrer herausragenden, führenden Patentstatistik. Ausgehend von dieser Basis soll die Weiterentwicklung der Lehre vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung erfolgen.

§ 1 Internationalisierung als strategische Zielsetzung der Fakultät X

Die Fakultät X wird die Attraktivität für ausländische Studierende erhöhen. Der zunehmenden Zahl ausländischer Studenten sollen über die Lehrinhalte hinaus unsere Kultur sowie Verbindungen zur deutschen Industrie vermittelt werden.

Deutsche Studierende der Fakultät X sollen verstärkt Teile ihres Studiums im Ausland verbringen, um den Anforderungen ihres zukünftigen Berufslebens besser gerecht werden zu können.

§ 2 Zeitplan und Finanzbedarf

Die Fakultät X wird innerhalb eines Zeitraumes von vier Jahren die in § 1 genannten Ziele verfolgen.

Für diese Aktivitäten sind in den nächsten vier Jahren folgende Mittel erforderlich:

Jahr	erforderliche Mittel	Eigenanteil Fakultät	beantragte Mittel
2000	170.000	35.000	135.000
2001	90.000	20.000	70.000
2002	110.000	30.000	80.000
2003	110.000	30.000	80.000

§ 3 Gegenstand und Zielsetzung der Vereinbarung

Der Schwerpunkt der geplanten Aktivitäten der Fakultät X bildet zunächst die Lehre.

Der derzeitige Stand zeigt eine Vielzahl von Aktivitäten, die von fakultätsbezogenen Vereinbarungen wie zum Beispiel Doppeldiplomabkommen bis hin zu einer Vielzahl individueller Vereinbarungen zwischen einzelnen Hochschullehrern mit ausländischen Kollegen oder auch Unternehmen reichen.

Mit den neuen Prüfungsordnungen für die Bachelor- und Masterstudiengänge erfolgte ein weiterer großer Schritt im Rahmen der Bemühungen zur Internationalisierung. Damit sich diese neuen internationalen Studiengänge etablieren, sind zahlreiche Maßnahmen wie Informationsveranstaltungen, Studienführer und Einführung des ECTS-Systems mit Beschreibung des Lehrangebots und der Studiemöglichkeiten in einer Broschüre sowie im Internet erforderlich.

Dadurch soll einerseits die Zahl der ausländischen Studierenden in den Studiengängen der Fakultät X sowie andererseits die Zahl der Studierenden der Fakultät mit Studienaufenthalten im Ausland nachhaltig erhöht werden.

§ 4 Geplante Maßnahmen

1 ECTS in den Studiengängen der Fakultät X (Diplom, Bachelor, Master)

Zur Unterstützung des gegenseitigen Studentenaustausches mit ausländischen Universitäten ist eine ECTS-Broschüre (in Papierform und im Internet) mit den Angeboten in den Studiengängen der Fakultät erforderlich. Deutlich über 400 Lehrangebote, die Strukturen der Lehrangebote sowie das Studiumfeld sind in einer ansprechenden und informativen Form darzustellen. Für die Erfassung, Aufbereitung, das Layout sowie die Erstellung der Druckvorlage bzw. der Webseiten ist ein erheblicher Aufwand erforderlich.

Aufwand 4PM wiss. Mitarbeiter plus stud. Hilfskräfte

DM 45.000,00 im Jahr 2000

Der Druck der Broschüre (einige Seiten farbig, Informationsteil s/w) mit ca. 120 bis 150 Seiten im A4-Format muss in ausreichender Auflage erfolgen, um die Erstwerbung gut bedienen zu können.

Aufwand (Druckkosten)

DM 30.000,00 im Jahr 2000

2 Werbung für die Diplom- Bachelor- und Masterstudiengänge der Fakultät X im Ausland

Mit gezielten Werbemaßnahmen im Ausland durch Ansprache geeigneter Organisationen des Bundes, der Wirtschaftsverbände u.a. sowie von Partneruniversitäten sowie durch Anzeigen soll auf das Studium der Fakultät X der TUM hingewiesen werden. Dazu sind gezielt die oben angeführten Broschüren sowie ergänzende Flyer zu versenden.

Aufwand 1 PM wiss. Mitarbeiter plus stud. Hilfskraft plus Sachkosten für Flyer und Versand
DM 20.000,00 im Jahr

Weitere Maßnahme ist die Verbesserung des deutschsprachigen Webauftrittes und die Konzeption und Durchführung des englischsprachigen Webauftrittes der Fakultät.

Aufwand 4PM wiss. Mitarbeiter plus stud. Hilfskräfte
DM 45.000,00 im Jahr 2000

Diese Webseiten müssen in der Anfangsphase der Veränderung intensiv gepflegt werden:

Aufwand 1PM wiss. Mitarbeiter plus stud. Hilfskräfte
DM 15.000,00 im Jahr

Der Aufbau und die Pflege von Kontakten zu Kollegen ausländischer Universitäten erfordert über die bestehende Kontaktpflege hinausgehende Reisen. Diese Kontakte und hinterlegte Vereinbarungen zum Studentenaustausch bilden eine wichtige Basis für die angestrebte Zielerreichung.

Aufwand 6 Reisen Professoren a DM 2.500,00 im Jahr
DM 15.000,00 im Jahr

3 Auslandssemester im Studiengang Y

Im Hauptstudium dieses Studienganges ist mit einer Ausnahmeregelung für Studenten, die das Auslandssemester nicht absolvieren können oder wollen gemäß § 35 der Prüfungsordnung ein einsemestriges Studium an einer wissenschaftlichen Hochschule im fremdsprachlichen Ausland vorgesehen. Das Auslandssemester ist einer der Kernpunkte des Konzeptes des noch relativ neuen Studienganges Y. Leider ist zu beobachten, dass der überwiegende Teil der Studierenden derzeit von dieser Ausnahmeregelung Gebrauch macht, nur ein äußerst geringer Teil nimmt das Angebot wahr.

Daher soll in der Startphase durch eine finanzielle Unterstützung ein großer Teil der Studierenden motiviert werden, das vorgesehene Angebot des Auslandssemesters anzunehmen. Geplant sind für das Jahr 2000 Unterstützungsmaßnahmen für 10 Studierende, für die Folgejahre für 20 Studierende. Geplant sind – begrenzt auf den Vereinbarungszeitraum – DM 3000

pro Studierender (Reise- und Aufenthaltspauschale). Die Erfahrungen dieser Studierenden werden dann über Informationsveranstaltungen an die nächsten Studentengenerationen übertragen und sollen motivierend wirken. Direkte Kontakte von betreuenden Professoren bei den 4 wichtigsten Partneruniversitäten sollen die gesamte Aktion unterstützen und eventuelle Anfangsprobleme ausräumen.

Aufwand 10 Studierende (je 3 TDM), 4 Reisen a 2,5 TDM

DM 40.000,00 im Jahr 2001

Folgejahre Aufwand 20 Studierende (je 3 TDM)

DM 60.000,00 im Jahr

§ 5 Leistungen der Hochschulleitung

Die Hochschulleitung bemüht sich, folgende Leistungen zu erbringen:

- 1 Bei Vorbereitung und Durchführung internationaler Veranstaltungen sollte eine aktive Unterstützung in jeder Hinsicht der Hochschulleitung und der Hochschulverwaltung TUM gegeben sein.
- 2 Die Hochschulleitung wird auf die Politik einwirken, die Rahmenbedingungen von Ausländern an der TUM zu verbessern. Die Schwierigkeiten zur Erteilung einer Arbeitserlaubnis für Studierende aus Ländern außerhalb der EU zum Beispiel als studentische Hilfskräfte sind ein Beispiel hierfür. Dieses sollte für eine international ausgerichtete Universität auch für das wissenschaftsstützende Personal gelten.
- 3 Internationalisierung erfordert internationale Kontakte, die auch durch direkte Besuche zu pflegen sind. Hierfür sind die erforderlichen Reisemittel derzeit nur sehr begrenzt vorgesehen. Bei Kooperationen mit ausländischen Hochschulen erschweren die unterschiedlichen Rahmenbedingungen bezüglich der Finanzen eine Umsetzung. Hier ist ebenfalls eine höhere Flexibilität erforderlich.
- 4 Die Hochschulleitung stellt sicher, dass das Immatrikulationsamt sich als unterstützender Dienstleister für Hochschule und Studierende einsetzt. Die notwendigen Änderungen der Vorschriften werden von der Hochschulleitung sichergestellt. Für nur zeitlich befristet an der TUM studierende Ausländer muss eine zeitlich befristete Immatrikulation zum Beispiel für ein Semester möglich sein, ohne dass bei gegebener hoher Qualifikation die notwendigen Voraussetzungen wie erfolgreiche Sprachtests, Praktika etc. vorliegen.

§6 Controlling

Die Fakultät ermittelt und berichtet zu folgenden Leistungsparametern:

Wie groß ist die Anzahl der Studierenden im neuen Bachelorstudiengang und im neuen Masterstudiengang?

Wie groß ist die Zahl der ausländischen Studierenden der Fakultät X in diesem Studienjahr, die für mindestens 3 Monate immatrikuliert sind?

Wie groß ist die Zahl der deutschen Studierenden der Fakultät X, die mindestens 1 Semester im Ausland studiert haben?

§7 Wirksamkeit der Maßnahmen

Die Fakultät X wird folgende Veränderungen durch die geschilderten Maßnahmen unter Einforderung der gegebenen Randbedingungen und der Leistungen seitens der Hochschule erreichen:

- Die Zahl der Studierenden im Bachelorstudiengang wird in drei Stufen jeweils um 50 zunehmen, die Zahl der Studierenden im Masterstudiengang wird in drei Stufen jeweils um 20 zunehmen bis zum Studienjahr 2003/2004 also 150 bzw. 60 Studierende betragen.

Sollte dieser Zielwert nur zur Hälfte oder darunter erreicht werden, wird die Fakultät 20% der durch die Hochschulleitung gewährten Unterstützung zurückerstatten.

- Die Zahl ausländischer Studierender in der Fakultät X wird ausgehend von dem heutigen Stand ab Studienjahr 2001/2002 in drei Stufen um jeweils 15% zunehmen – bis zum Studienjahr 2003/2004 also um etwa 50%.

Sollte dieser Zielwert nur zur Hälfte oder darunter erreicht werden, wird die Fakultät 20% der durch die Hochschulleitung gewährten Unterstützung zurückerstatten.

- Die Zahl der Studenten der Fakultät X mit mindestens 1 Semester Auslandsaktivität im Studium wird ausgehend von dem heutigen Stand ab Studienjahr 2001/2002 in drei Stufen um jeweils 15% zunehmen – bis zum Studienjahr 2003/2004 also um etwa 50%.

Sollte dieser Zielwert nur zur Hälfte oder darunter erreicht werden, wird die Fakultät 15% der durch die Hochschulleitung gewährten Unterstützung zurückerstatten.

- Die Zahl der Studenten der Fakultät X im Studiengang Y mit 1 Semester Auslandsaktivität im Studium wird ausgehend von dem heutigen Stand ab Studienjahr 2001/2002 in drei Stufen um jeweils 15% zunehmen – bis zum Studienjahr 2003/2004 also um etwa 50%.

Sollte dieser Zielwert nur zur Hälfte oder darunter erreicht werden, wird die Fakultät 5% der durch die Hochschulleitung gewährten Unterstützung zurückerstatten.

Da das heutige Ausmaß der Erfüllung der Internationalisierungsteilziele (gemessen an den obigen Indikatoren) an der Fakultät X derzeit quantitativ noch nicht belegt werden kann, verpflichtet sich die Fakultät X, dass sie bis spätes-

tens Ende 2001 eine Übersicht über die zum Zeitpunkt des Abschlusses der Zielvereinbarung geltenden Istgrößen vorlegt.

Darüber hinaus wird eine jährliche Zwischenerfolgskontrolle mit der Möglichkeit einer einvernehmlichen Zielanpassung vereinbart.

Sollte die Fakultät X vereinbarte Veränderungen aus Gründen, die sie nicht zu vertreten hat, nicht erreichen, wird keine Rückzahlung fällig.

München, den

Garching, den

Präsident der
TU München

Dekan der Fakultät X

Anhang D: Interviewleitfaden Hochschulleitungen/-verwaltungen

1. Finanzierung als Komponente der strategischen Hochschulsteuerung

• Komponenten

- Durch welche Verfahren finden Leistungsaspekte bei der hochschulinternen Vergabe *finanzieller Mittel* Berücksichtigung?
- Für welche finanziellen Mittel (z.B. freie Sachmittel, Personalmittel, Investitionsmittel) werden leistungsorientierte Zuweisungsverfahren angewandt?
- Werden *andere Ressourcen* (z.B. *Personalstellen, Flächen*) auf leistungsorientierter Grundlage vergeben?
- Wie groß ist der Anteil an steuerbaren, ungebundenen Mitteln in den jeweiligen Ressourcenkategorien?
- Gibt es Haushaltsbestandteile, die einer Zuweisung über indikatorgestützte Verfahren oder Zielvereinbarungen generell nicht zugänglich sind und weiterhin diskretionär, inputorientiert (z.B. anhand Personalstellen oder Kapazität) oder per Fortschreibung zugewiesen werden sollen?

• Ausrichtung und Zielbezug

- Gibt es auf Ebene der Hochschule oder der Fachbereiche strategische Ziele, deren Erreichung durch die Einführung und Ausgestaltung leistungsbezogener Finanzierungsverfahren unterstützt wird?
- Lagen bei der Einführung leistungsorientierter Verteilungsverfahren bereits strategische Hochschulziele vor oder erfolgte in diesem Zusammenhang ein Zielbildungsprozess? Welche Techniken (z.B. SWOT-Analyse, Balanced Scorecard) kamen dabei zum Einsatz?
- Werden eher allgemeine Ziele (z.B. Effizienzgewinn, Qualitätssteigerung) oder hochschulspezifische Ziele (z.B. Aufbau eines Studiengangs) verfolgt? Gibt es ggf. ein Konflikt zwischen dem allgemeinen Zielbezug in den Instrumenten des Landeshochschulcontrollings (v.a. bei Formelmodellen) und den hochschuleigenen Zielen?

• Ausgestaltung indikatorgestützter Verfahren

- Wie stellt sich das Verhältnis von staatlicher zu hochschulinterner Formelvergabe dar? (Z.B. 1:1-Übernahme des staatlichen Verfahrens für die interne Vergabe, Übernahme des staatlichen Verfahrens bei Anpassung an Hochschulziele, Entwicklung eines eigenständigen Verfahrens etc.)
- Stellt bei indikatorgestützten Mittelvergabeverfahren die Komplexität der Formelmodelle ein Problem dar, z.B. in Hinsicht auf Akzeptanz und Kommunizierbarkeit der Budgetbemessung?
- Inwieweit lassen sich einfache Formelmodelle mit wenigen Indikatoren realisieren (z.B. unterschiedliche Profile der Fakultäten, Gefahr der Fehlsteuerung/Manipulation bei Formeln mit nur wenigen Indikatoren)?
- Kommt es als Folge indikatorgestützter Verfahren zu Umverteilungen zwischen den Fakultäten/Fachbereichen? Kommt es zu „Abwärtsspiralen? Wie

können Stabilität und Planungssicherheit trotz Leistungsorientierung gesichert werden?

- Wird die Qualität von Leistungen im indikatorgestützten Zuweisungsverfahren berücksichtigt?
- Erfolgt ein Controlling der über Indikatoren gemessenen Leistungen? Lassen sich Indikatoren/Kennzahlen als Frühwarnsystem nutzen? Wie kann in diesem Fall Aktualität der Daten gewährleistet werden? Welche wären sinnvoll?

- **Ausgestaltung von Zielvereinbarungen**

- In welchen Feldern kommen Zielvereinbarungen zum Einsatz: z.B. Innovationsförderung, Berücksichtigung der Grundausstattung dezentraler Einheiten (z.B. Stellenzuweisung; Legitimation stabiler Mittelausstattungen über die damit verfolgten Ziele), „Aktionsprogramme“, Verhinderung von Abwärtsspiralen?
- Findet eine Kopplung von Finanzierung und Zielerreichung in Zielvereinbarungen statt? Findet eine Kopplung von Zielerreichung und der Vergabe anderer Ressourcen (z.B. Personalstellen) statt?
- Existiert ein Zentralpool, aus dem Mittel per Zielvereinbarung vergeben werden?
- Gibt es ein Controlling der Einhaltung von Zielvereinbarungen? Wie wird bei Nicht-Zielerreichung verfahren? Welche Sanktionen sind möglich bzw. welche Erfahrungen liegen dazu vor? Wie wird das Controlling von Zielvereinbarungen gehandhabt?
- Liegen zu der Vergabe von Personalmitteln (Stellen, finanzielle Mittel) über Zielvereinbarungen Erfahrungen vor? Wie stellt sich die Akzeptanz seitens der Fakultäten dar? Welche Argumente sprechen gegen eine Verwendung von Zielvereinbarungen zur Vergabe von Personalstellen bzw. -mitteln?
- Werden Qualitätsaspekte bei Zielvereinbarungen mit einbezogen? Werden z.B. Evaluationsergebnisse (z.B. Forschungsevaluation) bei Zielvereinbarungen mit den Fakultäten/Fachbereichen berücksichtigt? Haben diese Finanzierungsrelevanz?

2. Organisation und administrative Umsetzung

- **Operative Umsetzung**

- Wie werden die für die Berechnung der Indikatorwerte notwendigen Informationen ermittelt: Z.B. Kopplung an Kennzahlensystem oder an Kosten-/Leistungsrechnung? Wie lässt sich der damit verbundene Aufwand sinnvoll begrenzen? Wie wird eine Transparenz des Informationssystems erreicht (auch für die dezentralen Einheiten)?
- Wie aktuell sind die verwendeten Kennzahlen? Welchen Einfluss hat dies auf die Steuerungswirkung?
- Wie wird die Budgetermittlung und -zusammensetzung seitens der Hochschulverwaltung an die Fakultäten/Fachbereiche kommuniziert?

- **Aufwand**

- Hat sich für die Hochschulleitung/-verwaltung mit der Verlagerung von der kameralistischen Verwaltung/Zuweisung zu leistungsorientierter Steuerung ein zusätzlicher Aufwand ergeben?
- Konnten die mit neuen Steuerungsverfahren einhergehenden neuen Aufgabenfelder mit bestehendem Personal aufgefangen werden oder erfolgte Neueinstellung von Personen mit entsprechenden betriebswirtschaftlichen Vorkenntnissen? Hat sich die Bedeutung von Aktivitäten im Bereich Personalentwicklung verändert? Wie stellt sich dies innerhalb der Fakultäten/Fachbereiche dar?

3. Mittelvergabe innerhalb der Fakultäten/Fachbereiche

- Welcher Stellenwert kommt aus Sicht der Hochschulleitung der Fortsetzung von Verfahren leistungsbezogener Mittelvergabe innerhalb der Fakultäten/Fachbereiche bzw. Institute zu? Wird sie als notwendiges Bindeglied für die Wirksamkeit der durch die Hochschulleitung gesetzten Leistungsanreize gesehen, und sollten Anstrengungen für eine hochschulweit möglichst einheitliche Anreizsetzung unternommen werden?
- Welcher Einfluss kommt der Größe der Fakultäten/Fachbereiche zu? Werden leistungsgestützte Zuweisungsverfahren in größeren Fakultäten häufiger angewandt als in kleineren?
- Welchen Einfluss nimmt die jeweilige Fachkultur auf die Ausgestaltung leistungsorientierter Mittelzuweisungsverfahren?

4. Auswirkungen der leistungsbezogenen Mittelvergabe

- Grundannahme des Neuen Steuerungsmodells: Motivationsförderung durch größere Eigenverantwortung dezentraler Akteure, Verbesserung der Qualität von Entscheidungsprozesse. Kommt es tatsächlich zu diesen Effekten?
- Lässt sich über die Setzung von Leistungsanreizen auf Ebene der internen Mittelvergabe eine stärkere strategische Ausrichtung/Steuerung der Gesamtorganisation erreichen?
- Wie ist das Verhältnis der Instrumente leistungsorientierter Mittelvergabe zueinander? Sind Indikatoren eher ein Mittel zur Leistungsbelohnung ex post und Zielvereinbarungen eher ein Mittel zum Leistungsanreiz ex ante?
- Lässt sich eine Verhaltensänderung seitens der Professoren und Wissenschaftler seit Einführung der leistungsbezogenen Mittelvergabe erkennen? Gibt es z.B. einen Trend zur Konzentration der Professoren auf solche Tätigkeiten, die im Rahmen der leistungsbezogenen Mittelvergabe „belohnt“ werden (z.B. anwendungsorientierte Forschung statt Grundlagenforschung)?

Anhang E: Interviewleitfaden Fakultäts- bzw. Fachbereichsleitungen/-verwaltungen

1. Finanzierung als Komponente der strategischen Steuerung

• Komponenten

- Wie beurteilen Sie allgemein die Praxis der Mittelvergabe von der Hochschulleitung an die Fakultäten/Fachbereiche, insbesondere mit Blick auf die Anwendung von leistungsorientierten Verfahren?
- Durch welche Verfahren finden Leistungsaspekte bei der fakultäts-/fachbereichsinternen Vergabe finanzieller Mittel Berücksichtigung, und für welche Mittelarten (Sachmittel etc.) werden leistungsorientierte Zuweisungsverfahren angewandt? Erfolgt die Vergabe anderer Ressourcen (z.B. Räume) auf Grundlage von Leistungskriterien?
- Gibt es auf Ebene der Fakultät / des Fachbereiches eigenständige strategische Ziele, deren Erreichung durch die Einführung und Ausgestaltung leistungsbezogener Finanzierungsverfahren unterstützt wird? Erfolgte ein Prozess der Strategiebildung (z.B. SWOT-Analyse)? Welche Fristigkeit haben diese Ziele?
- Gibt es Konflikte zwischen den Zielen der Hochschule insgesamt und den Zielen der Fakultät / des Fachbereichs? Oder sind die durch die Fakultäten verfolgten Ziele nur eine Detaillierung der strategischen Ziele der Hochschule?

Ausgestaltung indikatorgestützter Verfahren

- Wie stellt sich das Verhältnis von hochschulinterner zu fakultäts-/fachbereichsinterner Formelvergabe dar? (Z.B. 1:1-Übernahme des hochschulinternen Verfahrens für die Mittelvergabe innerhalb der Fakultät/des Fachbereichs, Entwicklung eines eigenständigen Verfahrens etc.) Inwiefern ist die Fakultät in der Gestaltung der Verfahren leistungsorientierter Mittelvergabe durch Vorgaben von der Hochschulebene eingeschränkt?
- Wie erfolgte die Entwicklung des Verfahrens (z.B. Partizipation der Professoren bzw. wiss. Mitarbeiter, Kommunikation etc.)?
- Werden eher allgemeine Ziele (z.B. Effizienzgewinn, Qualitätssteigerung) oder spezifische Ziele der Fakultät/des Fachbereichs oder der Hochschule (z.B. Ausrichtung auf einen bestimmten inhaltlichen Schwerpunkt) verfolgt?
- Stellt bei indikatorgestützten Mittelvergabeverfahren die Komplexität der Formelmodelle ein Problem dar, z.B. in Hinsicht auf Akzeptanz und Kommunizierbarkeit der Budgetbemessung an die einzelnen Lehrstühle?
- Kommt es als Folge indikatorgestützter Verfahren zu Umverteilungen zwischen den Lehrstühlen?
- Wird die Qualität von Leistungen in indikatorgestützten Zuweisungsverfahren berücksichtigt?

- **Ausgestaltung von Zielvereinbarungen**

- Werden in Ihrer Fakultät bzw. Ihrem Fachbereich Zielvereinbarungen zwischen Dekanat und Lehrstühlen eingesetzt? Findet dabei eine Kopplung von Finanzierung und Zielerreichung statt? Über welche Perioden erstreckt sich die Laufzeit der Zielvereinbarungen?
- Wie wird bei Nicht-Zielerreichung verfahren? Welche Sanktionen sind möglich bzw. welche Erfahrungen liegen dazu vor? Wie wird das Controlling von Zielvereinbarungen auf Fakultätsebene gehandhabt?
- Werden Qualitätsaspekte (z.B. Ergebnisse von Lehrevaluationen) bei Zielvereinbarungen mit einbezogen? Sind diese finanzierungsrelevant?

2. Organisation und administrative Umsetzung

- Wie werden die für die Berechnung der Indikatorwerte notwendigen Informationen ermittelt: Z.B. Kopplung an Kennzahlensystem oder an Kosten-/Leistungsrechnung? Ist eine Anbindung an ein hochschulweites Informationssystem gegeben, oder erfolgt die Ermittlung der relevanten Daten in Eigenregie? Wie lässt sich der damit verbundene Aufwand sinnvoll begrenzen?
- Wie aktuell sind die verwendeten Kennzahlen? Welchen Einfluss hat dies auf die Steuerungswirkung?
- Wird die Budgetermittlung und -zusammensetzung seitens der Hochschulverwaltung transparent und nachvollziehbar an die Fakultäten/Fachbereiche kommuniziert? Wie erfolgt die Mitteilung/Kommunikation des Ergebnisses an die einzelnen Lehrstühle?
- Wie hat sich das Aufgabenspektrum auf Ebene der Fakultätsleitung bzw. -verwaltung verändert? Wie wurden diese Veränderungen ggf. personell umgesetzt (z.B. Stellenumwidmung, Weiterbildung)?

3. Auswirkungen der leistungsbezogenen Mittelvergabe

- Werden die mit der leistungsbezogenen Mittelvergabe gesetzten Anreize von den Professoren wahrgenommen, und stoßen sie bei diesen auf Akzeptanz? Lassen sich diesbezüglich die Auswirkungen der Mittelvergabe auf der Ebene Hochschulleitung-Fakultäten von der Mittelvergabe innerhalb Ihrer Fakultät trennen?
- Ist im Kontext der leistungsorientierten Mittelvergabe auch der Handlungsspielraum auf Ebene der Lehrstühle größer geworden (Deckungsfähigkeit, Rücklagenbildung etc.)? Gehen von der leistungsorientierten Mittelzuweisung motivationsfördernde Aspekte aus?
- Lässt sich eine Verhaltensänderung seitens der Professoren und Wissenschaftler seit Einführung der leistungsbezogenen Mittelvergabe erkennen? Gibt es z.B. einen Trend zur Konzentration der Professoren auf solche Tätigkeiten, die im Rahmen der leistungsbezogenen Mittelvergabe „belohnt“ werden (z.B. anwendungsorientierte Forschung statt Grundlagenforschung)?

Impressum:

Herausgeber: HIS-Hochschul-Informationen-System GmbH,
Goseriede 9, 30159 Hannover
Tel.: 0511 / 1220-0, Fax: 0511 / 1220-250
E-Mail: leitner@his.de

ISSN 1611-1966

Verantwortlich: Prof. Dr. Martin Leitner

Redaktion: Barbara Borm

Erscheinungsweise: 8 x jährlich

"Gemäß § 33 BDSG weisen wir jene Empfänger der HIS-Kurzinformationen, denen diese zugesandt werden, darauf hin, dass wir ihren Namen und ihre Anschrift ausschließlich zum Zweck der Erstellung des Adressaufklebers für den postalischen Versand maschinell gespeichert haben."
