

Leitung und Organisation

Die wirtschaftliche Verantwortung auf Fachbereichsebene

8.5.2008

Prof. Dr. iur. Hanns H. Seidler



- I. Herkömmliche Situation
- II. Veränderung durch Globalhaushalte
- III. Die Rolle der Drittmittel
- IV. Leistungsorientierte Mittelverteilung /
 Evaluation
- V. Die zukünftigen Instrumente

Die Quellen der öffentlichen Hochschulfinanzierung

- I. Landeshaushalt
 - 1. Personal
 - 2. Infrastruktur
 - 3. Investitionen
 - 4. Sachmittel
- II. Öffentliche Programmfinanzierung
 - 1. Landesprogramme (Wissenschafts- und andere Ministerien)
 - 2. BMF/BF und andere Bundesministerien (Projektträger)
 - 3. DFG
 - 4. Exzellenzinitiative

Die Quellen der privaten Hochschulfinanzierung

I. Fundraising

1. Stiftungen (VW, Stifterverband etc.)
2. Spenden (Fördervereine zentral und dezentral, Kampagnen)
3. Alumni
4. Sponsoring

II. Einnahmen

1. Auftragsforschung
2. Krankenversorgung
3. Beratung, Begutachtung, Materialprüfung
4. Weiterbildung

Ressourcenverbrauch statt Ausgaben

Anschaffung eines PC

	2006	2007	2008	Summe
Finanz- rechnung	1.800 EUR	0 EUR	0 EUR	1.800 EUR Ausgaben
Kosten- rechnung	600 EUR (AfA)	600 EUR (AfA)	600 EUR (AfA)	1.800 EUR Kosten

Zuordnung von Kosten

Kostenstelle → Fachbereich, Institut, Gebäude

Kostenart → Investitionen, Personalkosten, Sachmittel

Kostenträger → Studiengang, Projekte, Weiterbildung, Bibliothek

Die Bindungen des staatlichen Haushaltsplans

1. Titelscharfe Zweckbindung
2. Detaillierte staatliche Stellenpläne
 - a) Beamtenrecht
 - b) Tarifrecht
3. Kameralistisches Rechnungswesen
 - a) Rechtmäßigkeit statt Wirtschaftlichkeit
 - b) Novemberfieber
 - c) Kostenbewusstsein, Kostentransparenz
 - d) Ressourcenverbrauch

Globalhaushalte und ihre Entwicklung

I. Motive

1. Leiden am real existierenden bürokratischen Unsinn
2. Novemberfieber
3. Staatliche Finanznot („Effizienzdividende“)

II. Entwicklungen

1. Flexibilisierungshaushalt
 - a) Erweiterung der Deckungsfähigkeit zwischen einzelnen Titeln
 - b) Lockerung des Jährlichkeitsprinzips (Drittmittel!)
2. Globalhaushalt (im engeren Sinn)
 - a) Haushalt mit wenigen Titeln
 - b) Wegfall der staatlichen Stellenpläne im Tarifbereich
 - c) Rücklage- bzw. Rückstellungsmöglichkeit

Das verfassungsrechtliche Problem des Globalhaushalts

I. Budgetrecht des Parlaments

1. Das späte Leid am preußischen Budgetkonflikt
2. Haushaltsgrundsätze
 - a) Spezialität
 - b) Jährlichkeit

II. Dezentrale Ressourcenverantwortung

1. Zusammenführung von Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung (AKV-Prinzip)
2. Verantwortlichkeit der Akteure
3. Budgetierung

Leistungsorientiertes Mittelverteilung und Evaluation

- I. Ebene Staat / Hochschule
 - 1. Optimale Struktur des Haushalts /
Wirtschaftsplans
 - Grundbudget
 - Leistungs- / Erfolgsbudget
 - Innovationsbudget

Grundbudget

Orientierung an Lehr- und Forschungseinheit
mit Fächerdifferenzierung

Leistungsbudget

- Studierende in der Regelstudienzeit
- Abschlüsse
- Promotion
- Drittmittel
- Frauenförderung

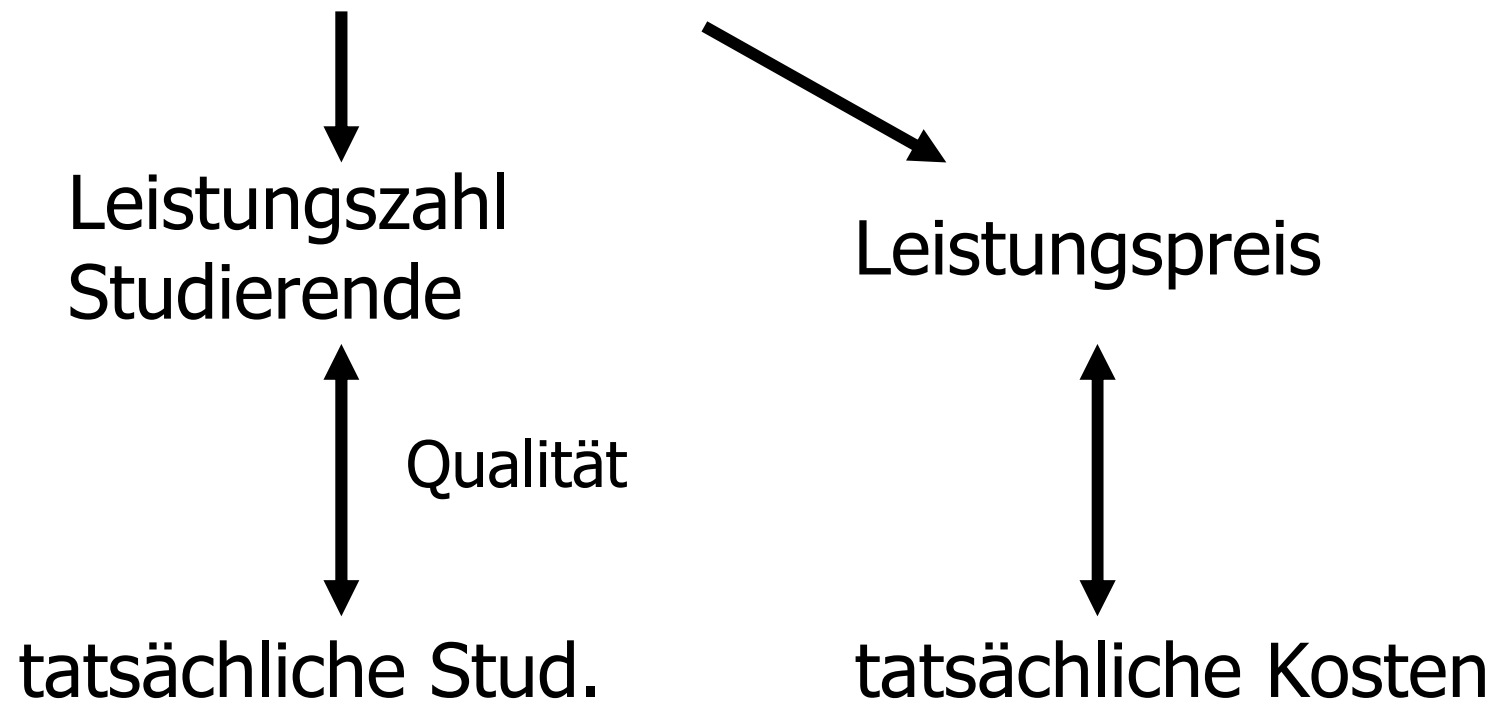
Innovationsbudget

- Politische Entscheidung
- Gegebenenfalls mit Zielvereinbarung

Projekt- bzw. Programmhaushalt

- I. Übergang von der Input- zur Output-Budgetierung
 1. Input: Bereitstellung einer Summe X
für eine Aufgabe X
 2. Output: Erledigung einer Aufgabe Y,
Bezahlung einer vereinbarten Summe Y
- II. Definition von Programmen, für deren Erledigung der Staat einen vereinbarten Preis zahlt
 - Ausbildung
 - Forschung
 - Drittmittel
 - Abschlüsse

$$\text{Menge} * \text{Preis} = \text{Budget}$$



Evaluationsverfahren und finanzielle Konsequenzen

I. Evaluationsverfahren

1. Interne Evaluation in Form von Studien- und Forschungsberichten
2. Externe Begleitung
 - a) Peer reviews
 - b) Evaluationsverbünde
 - c) Absolventenbefragung

II. Finanzielle Konsequenzen

1. Wirksamkeit auch ohne Sanktionen
2. Verpflichtungen aus dem Hochschulrecht
3. Konsequenzen aus dem Professorenbesoldungsreformgesetz
4. Methodische Schwierigkeiten (Qualitätssicherung)

Berufungs- und Bleibeverhandlungen

1. Eher konventionelles Mittelverteilungsinstrument
2. Hochschulrecht: Befristung und Leistungsabhängigkeit
3. Rechtsreform: öffentlich rechtlicher Vertrag
 - a) Element der Stabilität oder:
 - b) Element der Verkrustung

Ziel- und Leistungsvereinbarungen

- I. Instrumente des New Public Management
 - 1. Verträge
 - 2. Dezentrale Ressourcenverantwortung

- II. Rechtsqualität
 - 1. Öffentlich-rechtliche Verträge
 - 2. Befristung und einseitige Veränderung
 - 3. Parlamentsvorbehalt

Hochschulpakt Hessen 2006-2010

1. Leistungen des Landes

- Finanzierung auf der Basis leistungsbezogener Mittelzuweisung
- Veränderungen nach Steuerentwicklung max. +/- 1,5 %
- Max. Steigerung 6 % während der Laufzeit
- Tarifsteigerung 50 % durch Land
- Innovations- und Strukturentwicklungsbudget

2. Leistungen der Hochschulen

- Bologna Prozess
- Gemeinsame Entwicklungsplanung
- Arbeitsteilige Partnerschaft
- Qualitätssicherung

... Vertragsförmige Vereinbarungen zwischen Landesregierung und Hochschulen sind ein Standbein der staatlichen Hochschulsteuerung. Seit den ersten Verträgen im Jahr 1997 wurde das neue Instrument inzwischen in fast allen Bundesländern eingeführt. Auch die beiden Bundesländer, in denen bisher keine Vereinbarungen unterzeichnet wurden (Bayern und Mecklenburg-Vorpommern) planen den Abschluss. In den vertragsförmigen Vereinbarungen sind wichtige Ziele der Hochschulentwicklung festgelegt, zum Teil sind auch die Finanzierung der Hochschulen und Entscheidungen zur Hochschulstruktur Bestandteil der Dokumente. Dabei sind Vereinbarungen die erstmals abgeschlossen wurden, in der Regel eher offen formuliert. Bundesländer, in denen es schon längere Erfahrungen mit den neuen Instrumenten gibt, verabschieden eher kürzere und konkretere Vereinbarungen....

<http://www.hof.uni-halle.de/steuerung>

Zielvereinbarungen Hochschulleitung / Fachbereich

- Universitäre Mehrebenenpolitik
- Verknüpfung der Ziele Leitung / Fachbereich

Zielvereinbarungen

Hochschulleitung / Fachbereich - Inhalte

- Forschungsziele
- Drittmittelforschung
- Bologna-Prozess
- Qualitätssicherung
- Studiendauer / Promotionsdauer
- Internationalität
- E-learning
- Personalbestand
- Budgetentwicklung
- Raumplanung / Technikausstattung

Budgetierung

Budgetierung bedeutet dezentrale Ressourcenverantwortung

Budgetierungsebene = Fachbereich / Institut / Professur

Budgetierungsumfang: Personalmittel
 Laufende Sachmittel

Problem: Infrastrukturmittel

Budgetierungsablauf

1. Zielvereinbarung zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen
2. Leistungsorientierte Verteilung der Mittel auf die Fachbereiche
3. Planung, Verteilung und Bewirtschaftung der Mittel auf Fachbereichs- und Institutsebene
4. Kontrolle der Zielvereinbarung, z.B. durch Balanced Scorecard

Beispiel für Balanced Scorecard

1. Forschung und Lehre

1. Wissenschaft

- Promotionen / Professor
- Promotionen in Vertragslaufzeit
- Eingeladene auswärtige Vorträge

2. Forschung

- Erfolgsquote EU-Anträge
- Fachveröffentlichungen / WissenschaftlerIn
- Patente & Lizenzen

3. Lehre

- AbsolventInnen / Professor
- Studierende RSZ / Studierende gesamt
- Flächenbedarf / HNF

3 Dimensionen der Kennzahlen

2. Mitarbeiter

1. Bestand

- Reguläre Aus-
tritte /
Austritte gesamt
- MA / VK
- Wiss. Personal /
Gesamtanzahl
Mitarbeiter

2. Entwicklung

- Beförderung &
Höher-
gruppierung
- BVW:
angenommen /
gesamt
- „Weiterbildung“

3. Sozialdaten

- Zufriedenheit
- Entwicklungs-
möglichkeiten
- Identifikation
mit TUD

3. Finanzen

1. Unternehmen Universität

- Land.fin.quote
- Geräte-
Reinvest.quote
- Güte der
Vermögens-
struktur

2. Human- kapital

- Personal-
aufwand / ges.
Aufwand
- 3M-Mitarbeiter /
Gesamtaufwand
Mitarbeiter
- offen

3. Leistungs- erstellungs- prozess

- Kosten / Student
n. Cluster
- 3M Erträge /
Wissenschaftler
- Finanzierungs-
beitrag
Forschung

Kosten-Leistungs-Rechnung und Controlling

- I. Kosten-Leistungsrechnung
 - 1. Schwierigkeiten der Ermittlung (Zeitaufnahme)
 - 2. Qualitätssicherung

- II. Controlling
 - 1. Managementinstrument, nicht Kontrollinstanz
 - 2. Überprüfung der Soll-Ist-Abweichungen (Personalbudget)
 - 3. Berichtswesen

Overhead

- Kosten der Universität, die über die unmittelbaren, direkten Kosten eines Projektes hinausgehen
(Gebäude, Mieten, Infrastruktur, Verwaltung)
- Ohne Erstattung dieser Kosten ist jedes Drittmittelprojekt betriebswirtschaftlich ein Verlustgeschäft
- Die erfolgreichen Universitäten siegen sich zu Tode

Overhead

Quellen: EU, DFG, Industrie

Umfang: EU = bis 2009 max. 60% der indirekten
Kosten

DFG = 20 %

Industrie = ?

Unterschiedliche Praktiken in den einzelnen Universitäten

Exzellenzinitiative und Landesprogramme

1. Zentrales und dezentrales wissenschaftliches Profil
2. Verantwortung der Dekane und Institutsleitungen
3. Wettbewerb
4. Trend zu Exzellenzuniversitäten
5. Regionaluniversitäten, Nischenuniversitäten
6. Stellung der Forschungscluster und Graduate Schools
7. Landesforschungsprogramme

Zusammenfassung

- Globalhaushalt
- Hohe Ressourcenverantwortlichkeit der einzelnen Einrichtungen
- Transparentes Rechnungswesen
- Kosten-Leistungsrechnung
- Umfassendes Controlling (BSC)
- Kontraktmanagement
- Outputorientierte Steuerung
- Indikatorgesteuerte Mittelverteilung
- Wettbewerbliche und marktsimulierende Steuerungsprozesse

„Was nicht gezählt werden kann,
kann auch nicht gesteuert werden.“

„Nicht alles was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles
was gezählt werden kann, zählt.“

(Albert Einstein)

Literatur

Berthold/Seidler/Tag (Hrsg.)

„Handbuch Praxis Wissenschaftsfinanzierung“

Raabe-Verlag, Berlin, 1. Lieferung 2006

5. Lieferung 2007

6. Lieferung 2008