

▀ Unsere Partner und Experten

duz Praxis leiten

entsteht in Kooperation mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement www.zwm-speyer.de

Sie haben Anmerkungen und Anregungen? Schreiben Sie uns:

duz-redaktion@raabe.de



Junge Wissenschaftler

Kontakte sind ein Schlüssel

DARMSTADT Wer gute Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Forschung haben und halten möchte, muss sich um sie kümmern. Dr. Florian Müller-Plathe, Professor für Theoretische Physikalische Chemie an der Technischen Universität (TU) Darmstadt, sagt, wie er den Nachwuchs in seinem Fach fördert.

Beratung statt Planung

Für Doktoranden ist Karriereplanung meist noch kein Thema – zu sehr sind sie in ihre Arbeit vertieft. Gerade deshalb hält Müller-Plathe es für wichtig, sie auf vermeintlich Selbstverständliches aufmerksam zu machen: „Sie müssen sich gut ein Jahr vor Ende der Promotion überlegen, welchen Weg sie danach einschlagen wollen. Schließlich läuft die Personalplanung in der Wissenschaft langfristig.“ Und wer nach der Promotion mangels Alternativen die erstbeste Stelle annimmt, wird nicht unbedingt glücklich.

Fordern und fördern: Publikationen

Ob Doktorand oder Habilitand: Mit allen im Team führt Müller-Plathe zwei Mal pro Jahr Gespräche, die sich explizit nicht um den Verlauf wissenschaftlicher Projekte drehen, sondern individuelle Karriere-Fragen berühren. Schon sehr früh hält er dort als gemeinsames Ziel die Publikation von mindestens einem Fachartikel pro Jahr fest. „Ich fördere, aber ich bestehe auch auf Publikationen“, sagt er. Müller-Plathe ist überzeugt, dass eine fundierte und dokumentierte wissenschaftliche Leistung die Basis jeder Karriere ist. Folglich rät er davon ab, die eigene Forschung beispielsweise zugunsten des Erwerbs von Soft Skills oder der Mitarbeit in Gremien zurückzustellen – auch wenn manche meinen würden, eine hochschulinterne Vernetzung sei wichtig für die Karriere. Beides seien nicht mehr und nicht weniger als Zusatzqualifikationen.

In den Mitarbeitergesprächen teilt der Professor außerdem mit, ob er den Nachwuchs für die Wissenschaft für geeignet hält oder für ihn eher eine Zukunft in der Wirtschaft sieht. Dazu gehöre für ihn auch, offen über die Licht- und Schattenseiten eines Lebens im Wissenschaftsbetrieb zu reden.

VORGESETZT ...



Pflichten sollen Freude machen

Innerhalb der Forschungsgruppe verteilt Müller-Plathe bestimmte Aufgaben nach Neigung – was durchaus einer Förderung gleichkommen könne. Wenn in der Lehre ambitionierte Beschäftigte beispielsweise die Betreuung von Praktika und Übungen übernehmen. Oder durch die Betreuung der IT viel technisches Know-how zusätzlich zu ihren theoretischen, wissenschaftlichen Kenntnisse erwerben – und nicht zuletzt deswegen, wie kürzlich geschehen, eine Stelle in einem großen Software-Unternehmen erhalten.

Taktik: Gute Leute platzieren

Auch Vorträge an anderen Hochschulen und die Teilnahme an Konferenzen sind Wege, den Nachwuchs zu fördern, „vorausgesetzt, sie haben etwas zu sagen und können es gut vortragen“, sagt Müller-Plathe. Im Rahmen von Forschungsk Kooperationen sind Auslandsaufenthalte häufig, und auch die eigenen Netzwerke öffnet der Professor für seine Leute. Besonders jene, die schon länger in der Wissenschaft sind oder gerade habilitieren, unterstützt er auf diese Weise bei dem „schwierigsten Schritt ihrer Laufbahn, nämlich der Suche nach einer Professur“.

Im Blick: Das Ziel des Nachwuchses

Den Zielort oder das Zielland der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hat Florian Müller-Plathe dabei fest im Blick: Ist zum Beispiel die Teilnahme an einer Konferenz ratsam, um sich beim Gastgeber zu empfehlen, treibt er das Reisegeld auf. Und er handelt den Gepflogenheiten eines Landes entsprechend: „Wenn ein Mitarbeiter nach Japan möchte, müssen wir auch den dortigen Prof von ihm überzeugen. Und möchte ein sehr guter Absolvent nach Nordamerika, greife ich zum Telefonhörer und rufe meine Kollegen dort an“, sagt Florian Müller-Plathe, „das ist besser als ein Empfehlungsschreiben.“

Das Abc der Mittelvergabe nach dem Leistungsprinzip

Nach welchen Kriterien soll das Geld verteilt werden? Das ist auch in der Wissenschaft eine viel gestellte Frage. Zahlreiche Hochschulen bedienen sich der sogenannten leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) – das heißt: Wer viel leistet, erhält mehr Geld. Was das bedeutet und welcher Voraussetzungen es dafür bedarf, erfahren Sie hier.

von VOLKER SCHULTZ

Mit der Budgetierung sind im Hochschulbereich die verschiedensten Personenkreise – teils mittelbar, teils unmittelbar – befasst. Das können Personen sein, die ihre Mittel leistungsbezogen zugewiesen bekommen und wissen wollen, was das eigentlich soll; die ein System einführen müssen und nun überlegen, wie das eigentlich geht; die bereits ein System haben und sich dafür interessieren, welche Parameter und Gestaltungsmöglichkeiten es denn sonst noch gibt. Für alle bietet der folgende Beitrag einen Überblick, was leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) ist, was sie von anderen Methoden unterscheidet, wie sie funktioniert und was zu beachten ist.

Input- versus outputorientierte Budgetierung

Im Rahmen des sogenannten kameralistischen Rechnungswesens war es üblich, die Verwendung der bereitgestellten Mittel der Hochschule detailliert vorzuschreiben. Diese Vorgehensweise wird heute als inputorientierte Budgetierung bezeichnet, weil sie sich an den benötigten Ressourcen (zum Beispiel Personal oder konkrete Sachausgaben) orientiert, die dann bereitgestellt werden.

Mit der Modernisierung des Haushaltsrechts in den letzten zwei Jahrzehnten fand ein Wandel statt. An vielen Hochschulen wurde auf ein kaufmännisches Rechnungswesen umgestellt. Mit diesem Wechsel ist im Regelfall ein Übergang zu einer outputorientierten Budgetierung verbunden. Hierbei stehen nicht mehr die benötigten Ressourcen, sondern die gewünschten Ergebnisse im Vordergrund, um Kriterien für die Mittelvergabe zu erhalten. Ein Beispiel: die bereitgestellten Studienplätze. Diese werden beim Leistungserbringer, beispielsweise einer Hochschule, zu einem festzulegenden Preis in Form einer Leistungsabgeltung abgekauft.

Voraussetzung: Leistungsindikatoren

Eine outputorientierte Budgetierung setzt den Einsatz von Leistungsindikatoren voraus, anhand derer die Budgetbemessung vorgenommen werden kann. Indikatoren zeigen, in welchem Umfang die gewünschten Leistungen erbracht wurden und ermöglichen eine Honorierung dieser Leistungen.

Die outputorientierte Budgetierung lässt sich auf verschiedenen Ebenen anwenden (siehe Grafik nächste Seite): Eine Landesregierung beispielsweise kann zur Verteilung der Haushaltsmittel an untergeordnete Dienststellen auf Lei-

Um Gelder zu verteilen, bedarf es verschiedener Leistungsindikatoren, die gemessen werden können

stungsindikatoren zurückgreifen. Dieses Prinzip können untergeordnete Budgeteinheiten aufgreifen, indem sie die erhaltenen Mittel über die gleichen oder auch ganz andere Indikatoren weiterverteilen. Zudem können persönliche Bezüge über Leistungsindikatoren festgelegt werden.

Auch im Hochschulbereich weist eine Landesregierung den Hochschulen Mittel über ein leistungsorientiertes Verteilungsmodell zu, welche die jeweilige Hochschule ihrerseits über Leistungsindikatoren an die einzelnen Fachbereiche oder Fakultäten weiterverteilt. Die Spirale kann sich weiterdrehen, indem auch die Fakultäten ebenso die erhaltenen Mittel über

Link-Tipp

Über Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelvergabe hat das CHE (Centrum für Hochschulforschung) 2008 eine Publikation veröffentlicht:

www.che-ranking.de/downloads/CHE_AP1111_Analyse_Leistungsorientierte_Mittelverteilung.pdf

Stufen der Mittelverteilung

Vier Stationen durchläuft das Geld für die Wissenschaft.



Quelle: Volker Schultz

Leistungsindikatoren an Institute oder Fachgebiete weiterverteilen und auch persönliche Zulagen für Professoren darüber bemessen.

Nicht alle zur Verfügung stehenden Mittel lassen sich leistungsorientiert verteilen. So bestehen sogenannte Sondertatbestände. Für diese muss eine Finanzierung durch die Hochschule sichergestellt werden, wie beispielsweise für Hochschulbibliotheken.

Einsatzbereiche der LOM

Viele Hochschulen beschränken die leistungsorientierte Mittelverteilung auf Sachmittel, während Personalmittel weiterhin inputorientiert aufgrund von vorgegebenen Stellenplänen oder aufgrund der bestehenden Personalbesetzungen zugewiesen werden. Doch es gibt in Deutschland auch Beispiele für Hochschulen, die ihr Personalbudget schon seit zehn Jahren sehr erfolgreich leistungsorientiert zuweisen.

Anforderungen an Leistungsindikatoren

Folgendes ist zu beachten:

- Indikatoren sollten eindeutig und objektiv sein.
- Der Aufwand zur Ermittlung sollte möglichst klein sein. Ideal sind Indikatoren, die ohnehin vorliegen oder über offizielle Statistiken abgreifbar sind.
- Eine Manipulation der Ausprägung muss ausgeschlossen sein.
- Ein inhaltlicher Zusammenhang zwischen einem Indikator und den zu beurteilenden Produkten und Leistungen ist zwingend notwendig, um brauchbare Ergebnisse zu erhalten.
- Die Indikatoren sollten bei allen Budgetierungseinheiten verfügbar und vergleichbar sein.

Häufig werden mit Indikatoren politische Vorgaben überprüft oder gewollte Steuerungswirkungen (zum Beispiel die Frauenförderung) verknüpft. Sie können im Hochschulbereich grob in die beiden Bereiche lehrbezogene und forschungsbezogene Indikatoren unterteilt werden. Im Folgenden werden die wichtigsten vorgestellt:

1. Lehrbezogene Indikatoren

Diese knüpfen an die Zahl der Studierenden, der Absolventen oder der Ausbildungsangebote an.

Studierende

Die Studierendenzahl stellt einen Belastungsfaktor dar. Es können alle Studierenden oder nur die Studierenden in der Regelstudienzeit berücksichtigt werden. Durch die Begrenzung auf Studierende in der Regelstudienzeit lässt sich erreichen, dass die Hochschulen ein zügiges Studium ihrer Studierenden fördern. Als ergänzende Indikatoren können beispielsweise die Zahl der ausländischen Studierenden oder die Zahl der Studentinnen eingesetzt werden.

Studienplätze

Eine andere Intention haben die Indikatoren „Anzahl der bereitgestellten Studienplätze“ oder „Anzahl der angebotenen Studiengänge“. Hierbei geht es um die Belohnung für die Schaffung eines vielfältigen Angebots.

Absolventen

Der Erfolg einer Hochschule wird durch die Kenngröße „Absolventen“ gemessen. Häufig wird unterschieden, ob Studierende in der Regelstudienzeit oder als Langzeitstudierende ihr Studium abschlossen. Ergänzend kann die Zahl von ausländischen beziehungsweise weiblichen Absolventen als Unterindikator angewandt werden.

Weiterbildung

Zur Lehre im weiteren Sinne gehört der Bereich der Weiterbildung. Analog zu den bereits vorgestellten lehrbezogenen Indikatoren lassen sich bei den Weiterbildungsangeboten die Anzahl der Teilnehmer und die Anzahl der Veranstaltungen heranziehen.

2. Forschungsbezogene Indikatoren

Da Forschung in den einzelnen Fächerkulturen sehr unterschiedliche Ausprägungsformen aufweist, ist die Festlegung von Forschungsindikatoren wesentlich schwieriger als im Bereich der Lehre.

! Handlungstipp

Indikatoren, die zur Vergabe von Geldern aufgrund erbrachter Leistung dienen, müssen einige Voraussetzungen erfüllen: Sie müssen eindeutig, objektiv, leicht ermittelbar, nicht manipulierbar und vergleichbar sein.

Drittmittel

Wichtigster Indikator für Forschungsaktivitäten bilden die eingeworbenen Drittmittel. Dabei kann auf die eingenommenen oder die verausgabten Drittmittel abgestellt werden. Für den Ansatz der Drittmittel erträge spricht, dass sie den tatsächlichen Mittelfluss abbilden; allerdings stimmt der Zahlungseingang oft wenig mit dem tatsächlichen Fortschritt der Forschungsaktivität überein. Hier ist der Indikator Drittmittelaufwand präziser, da er den Abfluss der Drittmittel unmittelbar widerspiegelt. Ein Problem stellt das unterschiedliche Volumen in den einzelnen Fächern dar: So fällt es in den Ingenieurwissenschaften wesentlich leichter, Drittmittel einzuwerben, als in den Geisteswissenschaften. Dieser Unterschied kann durch die Einführung eines Korrekturfaktors neutralisiert werden. Durch das statistische Bundesamt wird für jedes Fach der Anteil der eingeworbenen Drittmittel am Landesmittelgrundbudget ermittelt. Setzt man bei einer Budgeteinheit deren eingeworbene Drittmittel zu deren

Indikatoren wie Publikationen bestimmen die Verteilung des Geldes

Grundbudget in ein Verhältnis, lässt sich daraus erkennen, wie sich die Drittmittelinwerbung der Budgeteinheit im Vergleich zum Bundesdurchschnitt verhält; dies kann wiederum als Maßstab dienen.

Promotionen und Habilitationen

Auch hier lassen sich fächerspezifische Unterschiede beobachten: Architekten haben traditionell eine niedrige, Chemiker eine hohe Promotionsquote. Habilitationen sind in den Geisteswissenschaften häufiger als in den Ingenieurwissenschaften. Derartige Unterschiede lassen sich durch Korrekturfaktoren beheben.

Veröffentlichungen

Das Problem ist die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Fächern, da eine sehr heterogene Veröffentlichungskultur besteht. Zudem ist es strittig, wie verschiedene Veröffentlichungsformen (Monografien, Zeitschriftenartikel) gewichtet werden sollen. Deshalb gelten Veröffentlichungsrankings zumeist nur für ein bestimmtes Fach.

Zitationen

Je häufiger ein Autor zitiert wird, desto höher ist er gerankt. Auch dieser Indikator ist fachspezifisch.

3. Sonstige Indikatoren

Berufungen

Die Anzahl der Berufungen zeigt die Attraktivität und die Dynamik einer Universität. Andererseits entsteht durch Berufungen ein zusätzlicher Mittelbedarf, der dem betroffenen Fachbereich oder Fachgebiet in Form eines Zusatzbudgets zuzuführen ist. Als Gleichstellungsindikator kann die Berufung von Frauen zusätzlich berücksichtigt werden.

Preise und Auszeichnungen

Durch Preise und Auszeichnungen kann die Leistungsfähigkeit einer Hochschule, eines Fachbereichs, eines Fachgebiets oder auch einer Person belohnt werden. Problematisch ist die Vergleichbarkeit der einzelnen Auszeichnungen. Deshalb werden sie im Regelfall nicht in ein Verteilungsmodell eingebaut, sondern im Rahmen einer Leistungszulage prämiert.

Jahresabschluss

Auch der Jahresabschluss kann als Indikatorquelle genutzt werden. So weist die Veränderung des Anlagevermögens auf Investitionen für die Zukunft bzw. auf eine Veralterung der Hochschulausstattung hin.

4. Fazit

Durch eine indikatorgestützte Budgetierung lassen sich Haushaltsmittel leistungsgerecht auf untergeordnete Budgeteinheiten verteilen. Erfolgreiche Modelle finden sich sowohl bei der Verteilung der Mittel eines Bundeslandes an seine Hochschulen, als auch bei der Verteilung der Mittel einer Hochschule an ihre Fachbereiche beziehungsweise Fakultäten. Damit wird das wenig innovative Fortschreiben von Vorjahresbudgetansätzen durch ein modernes Instrument ersetzt, das die Budgeteinheiten durch die Honorierung von Leistungen motiviert.

Diese Motivation kann jedoch in Frustration umschlagen, wenn das Modell nicht ausfinanziert ist. Leider ist das aufgrund einer angespannten Haushaltslage häufig der Fall, sodass nur gekürzte Budgets verteilt werden oder die Leistungsprämierung nicht angemessen ist. Indikatoren bergen die Gefahr in sich, dass das Handeln der beteiligten Akteure sich nicht mehr an der Optimierung der Leistung, sondern an einer Optimierung der Indikatoren orientiert. Deshalb sollte ein Modell, das auf Indikatoren beruht, in regelmäßigen Abständen auf die Plausibilität und Konsistenz der berücksichtigten Indikatoren überprüft werden.

Die positiven Aspekte überwiegen, da durch eine leistungs- beziehungsweise outputorientierte Mittelverteilung Leistungsanreize gesetzt und die Fortschreibung von Budgetansätzen aus der Vergangenheit vermieden wird.

Fazit

Jede Hochschule, jede Fakultät erhält Jahr für Jahr dasselbe Budget: Dieses Vorgehen war gestern. Mittels Indikatoren lässt sich eine leistungsgerechte Budgetierung umsetzen, die Mitarbeiter wie Hochschulchefs motiviert, ihr Bestes zu geben.



Foto: privat

Dr. Volker Schultz ist Leiter des Dezernats Finanz- und Wirtschaftsangelegenheiten der Technischen Universität Darmstadt. Daneben unterrichtet er als Dozent an verschiedenen Universitäten und ist Autor von Fachbüchern wie „Basiswissen Rechnungswesen“.

E-Mail
schultz@tu-darmstadt.de