

Leistungsbezogene Budgetierung

Ergebnisse einer Umfrage an deutschen Universitäten

| MICHAEL JAEGER | **Die Universitäten sollen verstärkt die Verteilung der Mittel selbst in die Hand nehmen. In welchem Umfang stellen sie den Fakultäten Budgets zur eigenständigen Bewirtschaftung zur Verfügung? Nach welchen Kriterien wird das Geld verteilt?**

Die Budgetierung von Fakultäten bzw. Fachbereichen auf der Basis von Leistungskriterien stellt ein zentrales Element bei der Umsetzung neuer Steuerungsmodelle an Hochschulen dar. Anders als bei der traditionell praktizierten kameralistischen Ressourcenverteilung soll durch die leistungsorientierte Budgetierung ein wettbewerblicher Anreizrahmen geschaffen werden, der Aufgabenerfüllung, Leistung und Innovationsfähigkeit finanziell honoriert bzw. geringen Erfolg in diesen Bereichen sanktioniert. Für die Umsetzung solcher Anreizsysteme werden vorzugsweise zwei Instrumente verwendet:

Bei *formelgebundenen Zuweisungsverfahren* erfolgt die Mittelvergabe automatisiert anhand der Werte bestimmter Indikatoren (z.B. Absolventenzahlen).

Zielvereinbarungen hingegen stellen das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen Hochschulleitung und den Fakultäten bzw. Fachbereichen dar, wobei finanzielle Zuweisungen an bestimmte Maßnahmen oder an die Erreichung der vereinbarten Ziele geknüpft werden können.

Im Rahmen einer bundesweiten Befragung aller deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft hat HIS unter-

sucht, in welchem Umfang die Hochschulen den Fakultäten bzw. Fachbereichen Budgets zur eigenständigen Bewirtschaftung zur Verfügung stellen, in welchem Ausmaß sie die Höhe dieser Budgets durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen bestimmen und welche inhaltlichen Schwerpunkte sie bei der Ausgestaltung der Budgetierungsinstrumente setzen. 86 Prozent der befragten Universitäten haben an der Befragung teilgenommen.

Autonome Mittelbewirtschaftung auf Fakultätsebene

Nahezu alle deutschen Universitäten weisen ihren Fakultäten bzw. Fachbereichen bereits Budgets zur eigenständigen Bewirtschaftung zu. Allerdings werden selten substantielle Budgetanteile von der Dezentralisierung erfaßt: Bei drei von vier Universitäten liegt der Anteil dezentralisierter Mittel an den bereinigten staatlichen Zuschüssen unter zehn Prozent. Nur sieben Universitäten beziehen mehr als 40 Prozent der staatlichen Zuschüsse und damit in größerem Umfang auch Personalressourcen in die dezentrale Budgetierung ein. Der Grund für diese Zurückhaltung dürfte in erster Linie darin zu sehen sein, daß die Budgetierung von Personalmitteln

mit einer hohen Komplexität behaftet ist, die an den meisten Universitäten durch interne Stellensperren zusätzlich gesteigert wird. Allerdings zeigt sich, daß das Ausmaß der hochschulinternen Dezentralisierung auch von den staatlich gesetzten Rahmenbedingungen abhängt: Universitäten mit Globalhaushalten dezentralisieren einen mehr als dreimal so hohen Anteil ihrer staatlichen Haushaltsmittel als Hochschulen, die nur begrenzt über Freiräume bei der Bewirtschaftung der staatlichen Haushaltsmittel verfügen. Im Zuge einer weiteren Steigerung der Hochschulautonomie dürften damit auch die Bewirtschaftungsfreiräume auf Fakultätsebene weiter anwachsen.

Formelgebundene Mittelvergabe

Die hochschulinterne Verwendung von Finanzierungsformeln hat bereits eine flächendeckende Ausdehnung erreicht: 86 Prozent der Universitäten setzen formelgebundene Zuweisungsverfahren für die Bemessung der Fakultäts- bzw. Fachbereichsbudgets ein, weitere 12 Prozent planen konkret deren Einführung. Allerdings werden im Durchschnitt lediglich vier Prozent der staatlichen Zuschüsse – zumeist die laufenden Sachmittel – per Formel an die Fakultäten bzw. Fachbereiche weiterverteilt. Angesichts dieser geringen Budgetrelevanz erscheint es fraglich, ob mit den Formelverfahren tatsächlich substantielle Steuerungswirkungen erzielt werden können. Mittelfristig dürfte ihr Einsatz nur sinnvoll sein, wenn höhere Budgetanteile und damit auch Personalressourcen von der Indikatorsteuerung erfaßt werden.

Die inhaltliche Ausgestaltung von hochschulinternen Formelmodellen un-

AUTOR: MICHAEL JAEGER

Dr. Michael Jaeger betreut bei der HIS Hochschulinformations-System GmbH das Arbeitsfeld Hochschulfinanzierung und -controlling/Qualitätssicherung



terscheidet sich nicht grundsätzlich von derjenigen der auf staatlicher Ebene verwendeten Verfahren: Lehrleistungen werden primär durch Studierenden- und Absolventenzahlen abgebildet, Forschungsleistungen durch drittmittelbezogene Parameter und die Zahl der Promotionen und Habilitationen. Es fällt auf, daß die verwendeten Indikatoren stark auf Leistungsmengen, nicht aber auf die Qualität erbrachter Leistungen fokussieren. Zur Vermeidung von Fehlsteuerungen kommt daher der Qualitätssicherung z.B. durch Lehr- und Forschungsevaluationen eine hohe Bedeutung zu.

Zielvereinbarungen

Bei Zielvereinbarungen befinden sich die Universitäten vielfach noch im Einführungsprozeß: Lediglich ein Drittel der deutschen Universitäten setzt bereits Zielvereinbarungen ein, weitere 28 Prozent planen ihre Einführung. An fast allen Universitäten sind die verwendeten Zielvereinbarungen budgetierungsrelevant, wobei – ähnlich zu Formelmotellen – zumeist nur geringe Budgetan-

teile per Zielvereinbarung zugewiesen werden (zumeist weniger als zwei Prozent der staatlichen Zuschüsse). Einzelne Universitäten jedoch setzen Zielvereinbarungen zur Personalkostenbudgetierung und damit für die Bemessung substantieller Budgetanteile ein (z.B. Göttingen und Kassel). Der Dialogcharakter von Zielvereinbarungen erleichtert es ihnen offenbar, auch höhere Budgetanteile zu dezentralisieren und deren Bemessung auf Basis eines strukturierten und auf Konsens gerichteten Prozesses vorzunehmen.

Fraglich ist allerdings, inwieweit die Mittelzuweisung per Zielvereinbarung im Einzelfall tatsächlich als leistungsbezogene Budgetierung anzusehen ist. Eine Operationalisierung der vereinbarten Ziele – d.h. die Ableitung überprüfbarer Teilziele und Kenngrößen – findet sich bei weniger als der Hälfte der Universitäten in substantiellem Ausmaß, und eine systematische Kopplung finanzieller Zuweisungen an die Zielerreichung nehmen nur einzelne Hochschulen vor. Für eine effektive Implementierung wettbewerblicher Anreizbedingun-

gen durch Zielvereinbarungen sind daher vielerorts noch weitere Entwicklungsschritte bei der konkreten Umsetzung des Instruments erforderlich.

Zu geringe Budgetrelevanz

Die leistungsbezogene Budgetierung hat an den deutschen Universitäten bereits flächendeckend Fuß gefaßt. Angesichts der eher geringen Budgetrelevanz insbesondere der formelgebundenen Zuweisungsverfahren ist bisher allerdings kaum mit substantiellen Steuerungseffekten zu rechnen. Die Steuerungswirksamkeit der verwendeten Instrumente wird mittelfristig vor allem davon abhängen, inwieweit die dezentralen Bewirtschaftungsfreiräume weiter gesteigert und auch Personalressourcen in die leistungsbezogene Budgetierung einbezogen werden.

Zum Thema dieses Beitrages ist bei der HIS GmbH in Hannover erschienen: 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.

Anzeige



Fachhochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

- Interessiert...** sich für den Hochschul- und Wissenschaftssektor zu spezialisieren?
Motiviert... die Reformprozesse im Wissenschaftssektor aktiv mitzugestalten?
Engagiert... Führungsverantwortung zu übernehmen?

Wenn Sie die notwendigen Kompetenzen erwerben wollen und aus dem Hochschul- und Wissenschaftssektor stammen, bewerben Sie sich jetzt für den berufsbegleitenden Masterstudiengang

M. B. A. Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Wir qualifizieren Sie in den Bereichen:

- **Führungs- und Managementmethoden**
z. B. Strategisches und operatives Management, Finanzmanagement, Human Resource Management, Qualitäts- und Prozessmanagement
- **Internationales Wissenschaftssystem**
z. B. Institutionenökonomik, Hochschul- und Wissenschaftsrecht, Wissenschaftstransfer, Internationale Beziehungen
- **Kommunikation / Soft Skills**
Grundlagen und Methoden der personenbezogenen Kommunikation und Führung, inkl. Kommunikationstrainings
- **Praxistransfer**
Praxisprojekte an einer Wissenschaftseinrichtung, inkl. Praxiskompaktwoche und wissenschaftlicher Tagung

Nächster Start: 01. März 2006

Informationen unter
Geschäftsstelle Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
Dipl.-Kff. (FH) Marlene Schwegmann
Tel.: 0541 / 969-3177
E-Mail: m.schwegmann@fh-osnabrueck.de
Internet: www.wiso.fh-osnabrueck.de/hwm-mba.html

+ vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ausgezeichnet + akkreditiert von der ZEVA Hannover + in Kooperation mit der Hochschule Bremen

