

# Kontextbedingungen der leistungsorientierten Mittelvergabe an Hochschulen

München, 28.11.2012  
Michael Jaeger / Johannes Wespel

# Überblick

1. Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) als Arbeitsschwerpunkt bei HIS-HF
2. Kritische Rahmenbedingungen für die LOM an Hochschulen
3. Vorgehensmodell

# LOM als Bestandteil der Neuen Hochschulsteuerung

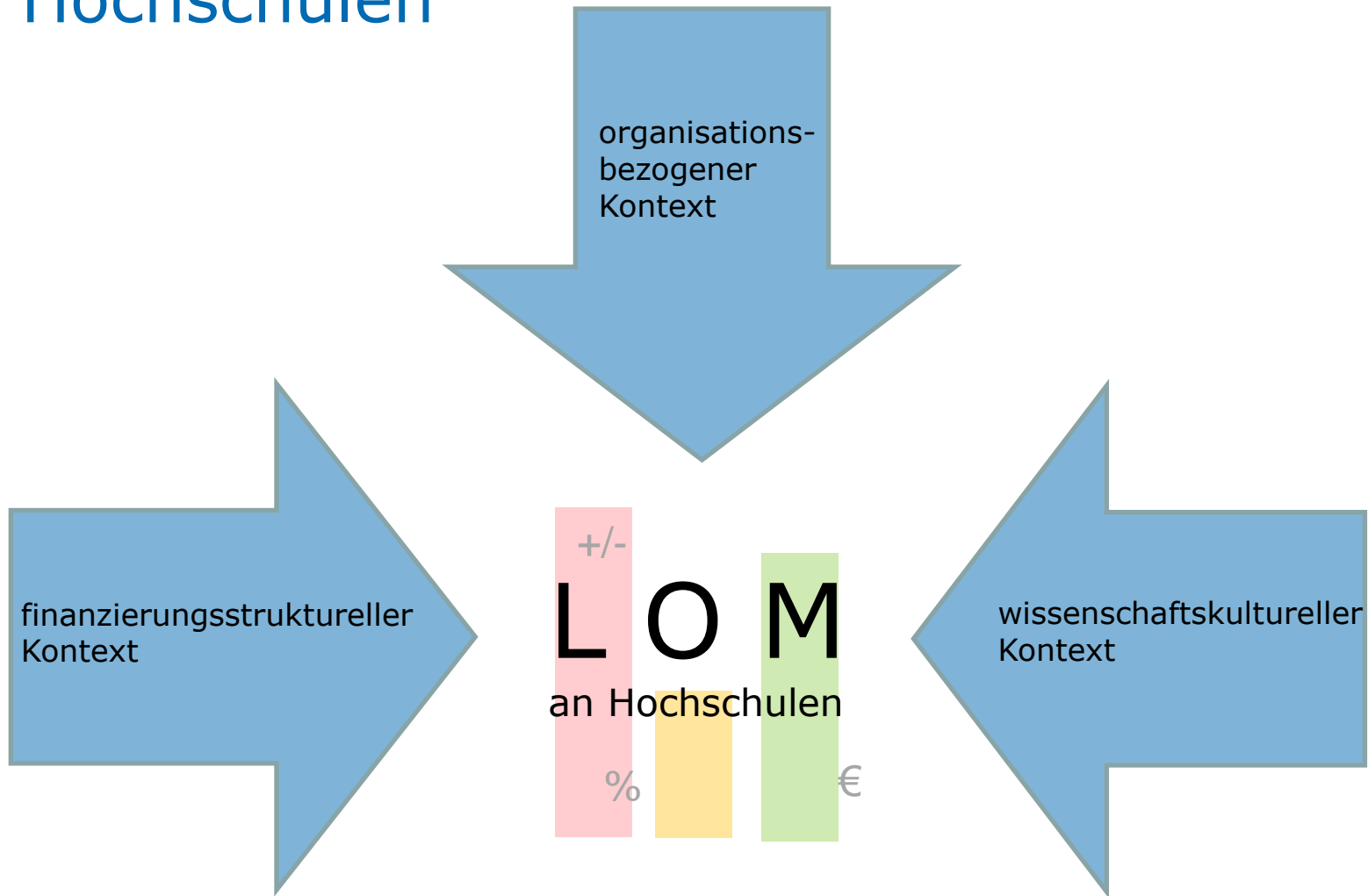
- LOM als Anreiz zur wettbewerblichen Positionierung und Profilierung der Hochschulen, unter Einbezug auch der Lehre
- Grundprinzip: Automatisierte Zuweisung finanzieller Haushaltsmittel an Empfängereinheiten (Hochschulen, Fakultäten, Institute ...) anhand der in Kennzahlen abgebildeten Leistungen (Drittmittel, Absolventenzahlen usw.)
- Leistungsfinanzierung als Thema der HIS-Hochschulforschung: Modelldokumentationen und – Analysen, Evaluationen, Beratung bei der Implementierung und (Weiter-)Entwicklung

# Leistungsfinanzierung als Thema der HIS-Hochschulforschung

Fokus des Beitrags:

- Umsetzungshürden für die LOM an Hochschulen
- Adäquates Vorgehensmodell für Implementierung und Weiterentwicklung

# Rahmenbedingungen der LOM an Hochschulen



# Finanzierungsstruktureller Kontext

Faktor	Mögliche Auswirkungen
Jährlichkeitsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Flexibilität</li> <li>• strategische Nutzung von LOM schwierig</li> </ul>
Langfristige Mittelbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begrenzte Möglichkeiten zur Umverteilung</li> </ul>
Inkonsistenzen in der Gesamtbudgetarchitektur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralisierung von Anreizeffekten</li> <li>• systematische Wettbewerbsverzerrungen im LOM-System</li> </ul>
Diskontinuierliche Finanzierung „von oben“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheiten bei Planung und Modellierung</li> <li>• Neutralisierung von Anreizeffekten</li> </ul>
Parallelität mehrerer leistungsbezogener Allokationsmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Aufwand</li> <li>• Akzeptanzprobleme</li> </ul>

# Organisationsbezogener Kontext

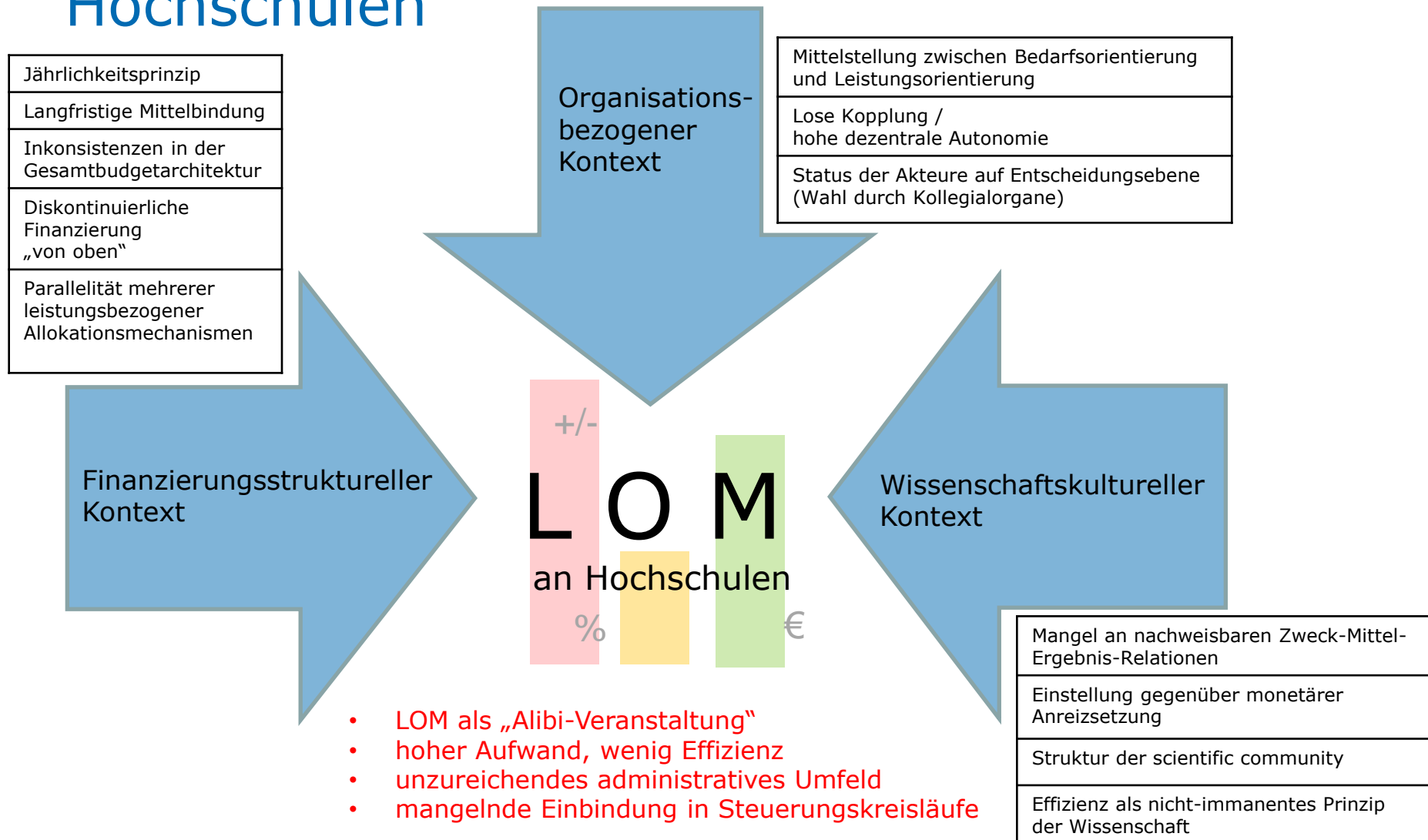
Faktor	Mögliche Auswirkungen
Mittelstellung zwischen Bedarfsorientierung und Leistungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begrenzung der LOM auf eher marginale Budgetbereiche</li><li>• Verzicht auf konsequente Umsetzung der LOM</li></ul>
lose Kopplung (hohe dezentrale Autonomie)	<ul style="list-style-type: none"><li>• LOM als zumeist „unpopuläre“ Maßnahme schwer etablierbar</li></ul>
Status der Akteure auf Entscheidungsebene (Wahl durch Kollegialorgane)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mangel an Kontinuität und „commitment“ bei der Planung und Umsetzung der LOM</li><li>• Konsensorientierte Systeme mit geringer Umverteilungswirkung</li></ul>

# Wissenschaftskultureller Kontext

Faktor	Mögliche Auswirkungen
Mangel an nachweisbaren Zweck-Mittel-Ergebnis-Relationen in der Wissenschaftssteuerung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legitimationsdefizit für neue Steuerungsverfahren wie LOM</li></ul>
Einstellung gegenüber monetärer Anreizsetzung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demotivierung der Fraktion der „Skeptiker“ (vgl. Minssen/Wilkesmann 2003)</li></ul>
Struktur der <i>scientific community</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mangelnde Akzeptanz hochschulinterner Leistungsvergleiche</li></ul>
Effizienz als nicht-immanentes Prinzip der Wissenschaft	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoher Aufwand bei Erfassung, Vergleich und Bewertung von „Leistung“ im Sinne der LOM</li></ul>



# Rahmenbedingungen der LOM an Hochschulen



# Konsequenzen für die Implementierung der LOM an Hochschulen

- LOM-Kontext ist durch ein hohes Ausmaß an Zielkonflikten und differierenden institutionellen Logiken gekennzeichnet
- Benannte Dimensionen sind in unterschiedlichem Maße durch die Akteure an Hochschulen beeinflussbar
- Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Analyserasters, um das Vorgehen bei der Einführung von LOM sinnvoll strukturieren zu können

# Externe Rahmenbedingungen

## Mittelbemessung

z.B. ZLV, staatliche LOM, Zuweisungspraxis Grundmittel, Kürzungen

## Mittelbewirtschaftung

z.B. Haushaltsglobalisierung, Stellenplanbindung, Option Bildung Rückstellungen

## Inhaltl. Vorgaben

zur LOM, z.B. Mindest-Budgetanteile, verbindliche Leistungsgrößen

Ausloten von Gestaltungsspielräumen, Ableitung von Vorgaben



## Entwickl. Ziele und zentr. Gestaltungsmerkmale

**Zielpriorisierung** in Bezug auf z.B. auf rationale Zuweisungsbasis, Anreizsetzung, Transparenz, Legitimation

### Klärung Anschlussstellen ...

- zu anderen Budgetkomponenten (Grundbudget, ZLV, Antragsverfahren)
- zu Modalitäten der Mittelbewirtschaftung (Deckungsfähigkeiten, Rücklagenbildung ...)
- zu anderen Komponenten des Steuerungssystems (z.B. Berichtswesen)

Ableitung

## Organisationsstrukturelle Untersetzung

- Schaffung/Klärung Zuständigkeiten, plausible Verortung im Steuerungskreislauf
- Partizipation im unmittelbaren Veränderungsprozess und fortlaufend

## Modellgestaltung

- Art des Verfahrens, Leistungsbereiche, Kennzahlen, Gewichtungsfaktoren, Umsetzung in Budgetgrößen
- Sensitivitätsanalysen

# Schlussfolgerungen

- Realistische Sicht:
  - Inkonsistenzen sind beim Einsatz leistungsorientierter Allokationsmechanismen an Hochschulen nur begrenzt vermeidbar
  - LOM ist als eine Komponente des Steuerungssystems zu sehen, Effekte sind auf Ebene des Gesamtsystems zu betrachten und zu bewerten
- Institutional Design sollte sich nicht nur auf die LOM selbst, sondern auf das Steuerungssystem insgesamt und auf die Verzahnung der Komponenten beziehen
- Kommunikative Flankierung von entscheidender Bedeutung



**Herzlichen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

**Dr. Michael Jaeger  
Dr. Johannes Wespel  
Telefon +49 (0)511 1220-377/ -351  
E-Mail: [m.jaeger@his.de](mailto:m.jaeger@his.de);  
[wespel@his.de](mailto:wespel@his.de);**

**HIS Hochschul-Informationen-System GmbH  
Goseriede 9 | D-30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)**

# Literatur

- Jaeger, M.; Barthelmes, T.; Meinen, J. A. (2011): Kennzahlengestützte Ermittlung der Grundausstattung von Fakultäten. Das Beispiel der Hochschule Bremen. In: *Wissenschaftsmanagement* 1/2011, S. 40-44.
- Minssen, H. / Wilkesmann, U. (2003): Lassen Hochschulen sich steuern? In: *Soziale Welt*, 54. Jg. 2003, Heft 2, S. 123-144.