

Ein Budgetierungsmodell für die Fachhochschule München

Abschlussbericht der Kommission „Budgetierung FHM“

Ulrich Möncke
Eric Gierstorfer
Frank Ziegele

München, Juni 2000

INHALT

<u>VORBEMERKUNG</u>	3
<u>1. GRUNDIDEEN DER BUDGETIERUNG</u>	4
1.1. LOGIK DES NEUEN STEUERUNGSMODELLS	4
1.2. ROLLE, BEREICHE UND INSTRUMENTE DER BUDGETIERUNG	5
1.3. ÜBERBLICK ÜBER DIE CHANCEN DER BUDGETIERUNG FÜR FACHBEREICHE UND HOCHSCHULE	7
<u>2. EINSATZ DER BUDGETIERUNG UNTER DEN BEDINGUNGEN DER FHM</u>	7
2.1. ZIELE EINES NEUEN BUDGETIERUNGSVERFAHRENS	7
2.2. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EIN BUDGETIERUNGSMODELL	8
2.2.1. STAATLICHE RESTRIKTIONEN IN BAYERN	9
2.2.2. HOCHSCHULINTERNE RESTRIKTIONEN DER FHM	9
2.2.3. STRATEGISCHE ZIELE DER FHM	10
2.2.4. ZEITLICHER RAHMEN	10
2.3. VORLIEGENDE BUDGETIERUNGSANSÄTZE AN DER FHM	11
<u>3. BUDGETIERUNG ALS GESTALTUNGSAUFGABE</u>	12
3.1. GRUNDLEGENDE GESTALTUNGSIDEE	12
3.2. BEREICHE DER MODELLENTWICKLUNG	13
<u>4. VORSCHLAG FÜR EINE GENERELLE MODELLARCHITEKTUR</u>	14

5. ERSTER SCHRITT ZUR UMSETZUNG: MODELL 2000	15
<hr/>	
5.1. BESTIMMUNG DEZENTRALER GLOBALBUDGETS	15
5.1.1. GRUNDÜBERLEGUNGEN	15
5.1.2 EINBEZIEHUNG DES PERSONALHAUSHALTS?	18
5.1.3. SPIELRÄUME DURCH DIE DEZENTRALE BUDGETVERANTWORTUNG?	20
5.1.4 BILDUNG DES BASISVOLUMENS FÜR DEZENTRALE GLOBALBUDGETS	20
5.1.5. ZEITLICHE ÜBERTRAGBARKEIT	22
5.2. STRATEGISCHE ZIELE: INTERPRETATION, ZUORDNUNG ZU BUDGETIERUNGSMETHODEN UND UMSETZUNG IN INDIKATOREN	22
5.3. TECHNIK DES MITTELVERTEILUNGSMODELLS IM ÜBERBLICK	25
5.3.1. ECKPUNKTE DES FORMEL- UND DES GESAMTMODELLS	25
5.3.2. UMGANG MIT STANDARDKRITIK AN FORMELMODELLN	29
5.4.1. STRUKTURSICHERUNG	31
5.4.2. ZIELVEREINBARUNGSFONDS	31
5.4.3. KOSTENORIENTIERTER BLOCK	32
5.4.4. LEISTUNGSORIENTIERTER BLOCK	35
5.4.5. GESAMTMODELLKONSTRUKTION, IMPLEMENTIERUNG UND STABILISIERUNG	37
6. WEITERE SCHRITTE ZUR UMSETZUNG DES MODELLS UND NOTWENDIGE VERÄNDERUNG STAATLICHER RAHMENBEDINGUNGEN	41
<hr/>	
6.1. HOCHSCHULINTERNE ARBEITSSCHRITTE	41
6.2. STAATLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	41
7. SCHLUSSBEMERKUNG	42
<hr/>	

ANHANG

A1 Daten zur Mittelverteilung 2000

A2 Erläuterungen zum Rechengang Mittelverteilung 2000

A3 Einrichtung von Arbeitsgruppen

Vorbemerkung

Die Kommission „Budgetierung FHM“ wurde von der Hochschulleitung der Fachhochschule München (FHM) im Juli 1999 berufen. Die Arbeit wurde im August 1999 begonnen und mit der Vorlage des Endberichts im Mai 2000 beendet. Die Vorschläge wurden in der Kommission erarbeitet, der Hochschulleitung vorgestellt und nach gemeinsamer Erörterung und Verfeinerung bzw. Überarbeitung durch die Hochschulleitung im Januar 2000 angenommen. Das Modell wird im Haushaltsjahr 2000 erstmals praktiziert. Die „Mittelverteilung Jahr 2000“ wurde den Dekanen im Februar 2000 vorgestellt.

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Herr Gierstorfer (FHM, Abteilung Wirtschaft und Finanzen), Herr Prof. Dr. Möncke (FHM, FB07 Informatik/Mathematik), Frau Selbertinger (FHM, Stabstelle Hochschulentwicklung, bis November 1999), Herr Dr. Ziegele (CHE Centrum für Hochschulentwicklung).

1. Grundideen der Budgetierung

1.1. Logik des Neuen Steuerungsmodells

Sowohl auf staatlicher Ebene als auch innerhalb von Hochschulen in Deutschland sind derzeit fundamentale Veränderungen im Gange, die sich unter dem Begriff des „Neuen Steuerungsmodells“ (NSM) zusammenfassen lassen. Die Grundlogik des NSM lässt sich im Hinblick auf hochschulinterne Abläufe folgendermaßen zusammenfassen:

- Dezentrale Entscheidungsträger innerhalb der Hochschulen treffen bessere Entscheidungen, denn sie sind näher an den Problemen und den Nachfragern nach Hochschulleistungen. Aufgrund des täglichen Einsatzes in ihren konkreten Arbeitsprozessen verfügen sie über Informationsvorteile. Entscheidungen können schneller und flexibler fallen; nicht zuletzt fördert Eigenverantwortung die Motivation. Daher sollten regulierende Restriktionen und Einzeleingriffe in dezentrale Tätigkeit zugunsten einer möglichst großen Autonomie minimiert werden. Dies lässt Effizienz- und Effektivitätssteigerungen in Hochschulen erwarten.
- Damit eine Hochschule langfristig ihren Erfolg im Wettbewerb mit ihren Konkurrenten sichern kann, ist eine Ausrichtung aller Aktivitäten auf ein klares Profil der Hochschule erforderlich. Die strategischen Ziele der Hochschule setzen den Rahmen für die dezentrale Autonomie; Autonomie kann demnach nicht völlig regellos sein, sondern benötigt einen neuen institutionellen Rahmen, der dezentrales Handeln im Hinblick auf gemeinsame Ziele koordiniert. Das wesentliche Element dieses Rahmens ist das System der hochschulinternen Mittelverteilung.
- Der institutionelle Rahmen darf jedoch die Autonomie nicht gefährden. Geeignet ist daher die Schaffung eines hochschulinternen wettbewerblichen Anreizsystems. Dieses Anreizsystem lässt sich wie folgt charakterisieren: (1) der Steuerungsansatz ist ordnungspolitischer Natur, d. h. Ergebnisse einer Entscheidung werden nicht durch zentrale Eingriffe vorgeschrieben, sondern es werden lediglich Regeln geschaffen, die finanzielle Konsequenzen einer Entscheidung festlegen. Es existieren also Belohnungen für Aktivitäten in Richtung auf die Hochschulziele, die jeder Entscheidungsträger bei seiner Entscheidung kennt und einkalkulieren kann; die Entscheidung selbst wird aber autonom getroffen. (2) Entscheidend sind nicht Inputs, sondern Ergebnisse des Handelns, die gemessen und bewertet werden sollen. Der Erfolg einer Maßnahme wird also nicht mehr daran bewertet, ob das dafür vorgesehene Geld ordnungsgemäß ausgegeben wurde, sondern an ihrem messbaren Erfolg. (3) Das Anreizsystem muss bei einer „Grobsteuerung“ verbleiben, d. h. die Anreizsetzung kann nicht zu sehr in Details hineingehen; das würde nicht funktionieren. (4) Das System setzt voraus, dass der Entscheidungsträger durch sein Handeln die Erreichung der Ziele auch tatsächlich beeinflussen kann. (5) Die Bewertung der Zielerreichung muss der Eigenart der Hochschulen als Erbringer kultureller Leistungen gerecht werden.

- Ein solches System kann in Zukunft nur funktionieren, wenn es nicht als Mangelverwaltung gedacht ist, d. h. die Autonomie muss ein hinreichendes Mittelvolumen umfassen. „Immer mehr Autonomie“ über „immer geringer werdende Mittel“ – ein Punkt, der in Bayern derzeit noch nicht erreicht ist - verfehlt den Zweck. Gerade angesichts der Forderungen nach immer neuen Aktivitäten der Hochschulen und angesichts von Reinvestitionszyklen, die bei schnellerem technischen Fortschritt immer kürzer werden, darf Autonomie zukünftig nicht als Argument für Kürzungen herangezogen werden. Umgekehrt ist auch die Übernahme neuer Aufgaben kein pauschales Argument für „mehr Geld“ – man muss bei einer Veränderung von Aufgaben natürlich auch bisherige Aktivitäten in Frage stellen.

1.2. Rolle, Bereiche und Instrumente der Budgetierung

Eine zentrale Rolle im Rahmen des NSM spielt das Budgetierungssystem (neben anderen Teilsystemen wie insbesondere Rechenschaftslegung und Qualitätssicherung, die eine ergänzende Funktion zur Budgetierung übernehmen).

Budgetierung umfasst die Gesamtheit der finanziellen Regeln innerhalb einer Hochschule und damit alle Regelungen betreffend der Einnahmen und Ausgaben der Organisationseinheiten einer Hochschule. Das Budgetierungssystem sollte folgende *Aufgaben* erfüllen:

- Autonomie und Handlungsspielräume der dezentralen Entscheidungsträger sicherstellen;
- Einen wettbewerblichen Anreizrahmen schaffen, der Aufgabenerfüllung, Leistung und Innovationsfähigkeit im Hinblick auf die Hochschulziele finanziell belohnt bzw. geringen Erfolg finanziell sanktioniert;
- Eine stabile und kalkulierbare (berechenbare) Finanzierung der dezentralen Einheiten sicherstellen;
- Die hochschulinterne Mittelverteilung transparent und nachvollziehbar machen und dadurch finanzielle Ansprüche legitimieren.

Das traditionelle Budgetierungsverfahren basiert auf einer hochschulinternen Fortsetzung der kameralistischen Titelnwirtschaft in Verbindung mit der Fortschreibung historischer Budgetansätze. Eine solche Budgetierung ist im NSM nicht mehr geeignet, denn sie erfüllt die genannten Aufgaben unzureichend: Es werden keine oder falsche Anreize geschaffen (nämlich beispielsweise der Anreiz zur Titelausschöpfung statt zum zweckmäßigen Mitteleinsatz), die Ausgabenautonomie ist durch die Titelnwirtschaft stark eingeschränkt und historische Mittelverteilungen sind eine unzureichende Legitimation für zukünftige. Man braucht daher ein neues Budgetierungsverfahren.

Dieses Budgetierungsverfahren muss allerdings die Vorgaben des als Gesetz gegebenen Haushaltplans, der Ausdruck der parlamentarischen Verantwortung und Legitimation ist, respektieren.

Ein neues Budgetierungsmodell umfasst folgende Bereiche (für die im folgenden Vorschläge der Ausgestaltung erarbeitet werden müssen):

- Die *zielorientierte Mittelvergabe*. Das Mittelvergabemodell legt fest, nach welchen Kriterien Gelder des Hochschulhaushalts auf dezentrale Einheiten aufgeteilt werden. Die Kriterien der Mittelvergabe sind das zentrale Anreizinstrument; sie müssen mit dem Hochschulprofil in Einklang stehen.
- Die *autonome Mittelbewirtschaftung*. Ziel ist es dabei, dezentrale Budgets für die Fachbereiche zu schaffen, die möglichst nahe an einem frei verwendbaren Globalbudget liegen. Es muss also geprüft werden, welche Titel/Titelgruppen des traditionellen Haushalts in Frage kommen, in frei zu bewirtschaftenden hochschulinternen Budgets aufzugehen (und ggf. welche Bewirtschaftungsregeln gesetzt werden müssen).
- Das *Controlling*. So müssen die Indikatoren der Mittelvergabe jährlich gemessen werden und es muss Rechenschaft über die autonome Verwendung der Gelder abgelegt werden. Auch brauchen die dezentralen Entscheidungsträger Informationen zur Fundierung ihrer Entscheidungen. All diese Probleme sind über ein Controlling-Informationssystem zu lösen.

Für die Mittelvergabe kommen im Rahmen des NSM im wesentlichen zwei Instrumente in Frage:

- *Formelgebundene Mittelvergabe*. Dabei werden Gelder automatisch entsprechend der Ist-Entwicklung bestimmter Indikatoren verteilt. Die Indikatoren bilden die Kernziele der Hochschule ab. Einfachheit, Transparenz, Kalkulierbarkeit und unmittelbare Anreize zeichnen dieses Verfahren aus. Am Ziel der Einfachheit müssen so lange Abstriche in Kauf genommen werden, wie das Modell durch haushaltstechnische Restriktionen überlagert wird.
- *Mittelvergabe per Zielvereinbarung*. Gelder aus einem Zentralpool werden per Einzelfallentscheidung je nach Ausmaß der Zielverfolgung bzw. Zielerreichung der dezentralen Einheit vergeben. Dieses Ausmaß ist ergebnisorientiert zu erfassen und schließt somit ebenfalls Autonomie bei der Mittelverausgabung ein. Soweit eine Zielerreichung im Einzelfall komplexe Strukturen oder Maßnahmen zur Folge hat und nur durch eine intellektuelle Gesamtsicht (und nicht durch einen einfachen Indikator) zu beurteilen ist, arbeitet man besser mit Vereinbarungen statt einer Formel. Zielvereinbarungen spielen aber auch eine ergänzende Rolle zur formelbezogenen Verteilung, z. B. als Methode der Innovationsförderung bzw. zum Stoppen von Abwärtsspiralen (weniger Mittel – weniger Indikatorenerfüllung – noch weniger Mittel etc.), falls erfolgversprechende Ansätze dafür vorliegen.

Diese Instrumente sind die wesentlichen Möglichkeiten zur zentralen Einflussnahme auf dezentrale Entscheidungen. Sie entsprechen dem eingangs erläuterten ordnungspolitischen Grundverständnis. Es ist nach einer geeigneten Kombination dieser Instrumente für die FHM zu suchen.

1.3. Überblick über die Chancen der Budgetierung für Fachbereiche und Hochschule

Chancen für die Hochschule als Ganzes:

- Dezentrale Autonomie verbessert die Entscheidungen und erhöht damit insgesamt die Leistungsfähigkeit der Hochschule. Die Mittel werden verstärkt dort eingesetzt, wo sie am dringendsten gebraucht werden.
- Anreize zur hochschulweiten Orientierung am Profil der FHM sind realisierbar; das Leitbild steht nicht nur auf dem Papier sondern wird wirksam.
- Mittelverteilungen werden nicht zwingend historisch fortgeschrieben sondern richten sich nach dem Erfolg der dezentralen Einheiten.
- In der Hochschule entsteht stärkere Leistungs- und Wettbewerbsorientierung.
- Die Position der Hochschule gegenüber dem Staat verbessert sich, einerseits durch interne Umsetzung externer Verteilungskriterien, andererseits durch eine bessere Verhandlungsbasis für die Veränderung staatlicher Rahmenbedingungen (beispielsweise in Richtung stärkerer Globalisierung staatlicher Haushalte, wenn man intern den Erfolg dieser Maßnahme demonstrieren kann) bzw. für die Erlangung zusätzlicher Gelder.

Chancen für die Fachbereiche:

- Die Fachbereiche haben die Möglichkeit, den eigenen Anteil an den Mitteln der Hochschule durch Aufgabenerfüllung und Leistung selbst zu beeinflussen.
- Sie haben größere finanzielle Dispositionsmöglichkeiten, können flexibler und eigenverantwortlicher handeln.
- Die Rechtfertigung für die eigene Verteilungsposition innerhalb der Hochschule wird transparenter und nachvollziehbarer; dies entschärft Verteilungskonflikte.
- Vorteile aus effizientem Handeln verbleiben beim jeweiligen Entscheidungsträger (wenn er beispielsweise eingesparte Mittel an anderer Stelle im Rahmen seines dezentralen Globalbudgets einsetzen kann).
- Die Fachbereiche werden ein Stück weit vom „Ballast“ der kameralistischen Haushaltsführung befreit.

2. Einsatz der Budgetierung unter den Bedingungen der FHM

2.1. Ziele eines neuen Budgetierungsverfahrens

Die generellen Ziele, die mit einem Budgetierungsmodell im Rahmen des NSM verfolgt werden, wurden im vorangegangenen Abschnitt formuliert. Dies soll nun für den konkreten Fall der FHM präzisiert werden:

- Das Verfahren der internen Mittelvergabe soll in den dafür geeigneten Bereichen zu einem aufgaben- und leistungsbezogenen Instrument weiterentwickelt werden.

Damit werden Leistungsanreize erzielt und es wird Transparenz geschaffen. Maßstab für die bei der Mittelvergabe bewertete Aufgabenübernahme und Leistung sind die Ziele der FHM. Daher sollen strategische Ziele und Leitbild unmittelbar in Zuweisungskriterien übersetzt werden. Ein besonderer Vorteil im Hinblick auf die Verzahnung zwischen Strategieentwicklung und Budgetierung ist an der FHM durch das zeitliche Zusammenfallen beider Reformprozesse gegeben.

- Auf Fachbereichsebene sollen größere dezentrale Ausgabenspielräume geschaffen werden. Problem ist dabei das bayerische Haushaltsrecht, das im Gegensatz zu anderen Bundesländern noch stark kameralistisch geprägt ist. Daher sollen die Rahmenbedingungen der Kameralistik intern soweit wie möglich in Richtung eines dezentralen Globalbudgets genutzt werden. Es ist also ein möglichst großer Ausschnitt aus dem bestehenden Haushalt zu identifizieren, der zu einem frei bewirtschaftbaren Pool zusammengefasst werden kann. Die Ausgabenentscheidungen der Fachbereiche sollen von kameralistischem Titeldenken nach Möglichkeit befreit werden. Diesen dezentralen Spielräumen sollen in hinreichendem Maße zentrale Ausgabenkompetenzen gegenüberstehen, die Reallokationen im Sinne strategischer Planungen ermöglichen.
- Kurzgefasst bedeutet dies: Wenn im Haushaltsplan Titel A und Titel B mit getrennter Zwecksetzung genannt sind, so ist das Bestreben, die Volumina aus A und B in einen Fonds zu bringen und aus diesem Fonds gemäß neu zu definierenden Kriterien $C_1 \dots C_k$ den organisatorischen Einheiten (Fachbereichen) zuzuweisen, mit der Maßgabe, dass diese Einheiten nicht an den Grund der Zuweisung gebunden sind, d. h. ihrerseits die Mittel nach ihrem Ermessen einsetzen können.

2.2. Rahmenbedingungen für ein Budgetierungsmodell

Auf Basis der generellen Ideen des NSM wäre es sicherlich möglich, ein „ideales“ Budgetierungsmodell zu konzipieren, das von jeglichen realen Bedingungen abstrahiert. Damit hätte man zwar eine Zukunftsvision, jedoch kein Modell gefunden, das eine Chance zur sofortigen Einführung besitzt. Es ist daher entscheidend, sich zunächst über die hochschulinternen und externen Rahmenbedingungen für ein Budgetierungsmodell klar zu werden, um es optimal daran anpassen zu können.

Die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen soll an der FHM in Form eines *2-Stufen-Modells* erfolgen:

- Als erste Stufe soll ein Konzept innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen (insbesondere betreffend die kameralistische Haushaltsführung, aber beispielsweise auch die hochschulinternen Informationsinstrumente) entworfen werden. Dieses Konzept ist sofort, d. h. für das Haushaltsjahr 2000, einführbar.
- Die zweite Stufe besteht in einem weitergehenden Modell, das veränderte Rahmenbedingungen impliziert. Damit wird die Richtung für Verhandlungen mit dem Staat über veränderte Rahmenbedingungen aufgezeigt und zugleich der Veränderungsbedarf nach innen festgelegt.

Das Modell ist somit einerseits pragmatisch und sofort umsetzbar, hat andererseits aber auch eine zukunftsorientierte Dimension. Nun sind die Rahmenbedingungen zu beschreiben, die in der ersten Stufe gelten.

2.2.1. Staatliche Restriktionen in Bayern

Zweierlei Aspekte sind als Rahmenbedingung für das interne Budgetierungsmodell der FHM relevant:

- Die *kameralistischen Regeln* des Haushaltsrechts. Sie bestimmen, inwieweit die Schaffung dezentraler Globalbudgets überhaupt möglich ist. Das bayerische Haushaltsrecht ist durch sehr eingeschränkte Deckungsfähigkeit zwischen den Titeln, durch unterjährige und ungewisse Mittelzuteilung und durch mangelnde Möglichkeiten zur Rücklagenbildung gekennzeichnet. Die einzelnen Restriktionen werden in Abschnitt 6.1. aufgegriffen.
- Das *Landesmodell* der Mittelvergabe. Dadurch sind bestimmte Kriterien der Mittelvergabe bereits vorgegeben (15% Professoren, 5% Frauenförderung, 30% Zahl der Studierenden in der RSZ, 40% Zahl der Absolventen, 5% Drittmiteleinahmen TG 72, 5% Fördererfolg beim BMBF). Will man die staatlich gesetzten Anreize nach innen weitergeben, um dadurch erfolgreich bei der Erlangung staatlicher Gelder zu sein, muss man die vorgegebenen Kriterien berücksichtigen. Insgesamt wird die FHM nach dem Modell in 1999 leichte Mittelverluste realisieren, was auf die forschungsbezogenen Indikatoren zurückzuführen ist. Durch den Nachtragshaushalt 2000 könnten diese Verluste noch ansteigen.

2.2.2. Hochschulinterne Restriktionen der FHM

Hier sind folgende Aspekte relevant:

- Die bestehenden *Informationsinstrumente* reichen möglicherweise nicht aus, um den Informationsanforderungen eines neuen Budgetierungsmodells zu genügen (z. B. in bezug auf Indikatoren zur Mittelvergabe oder interne Dienstleistungsverflechtungen, s. u.).
- Es könnten *personelle* Engpässe in der Zentralverwaltung auftreten. Die Abwicklung eines neuen Modells der Mittelvergabe erfordert die Einholung bestimmter Informationen und Messwerte; die dafür verfügbaren personellen Ressourcen in der Verwaltung sind augenblicklich begrenzt (zumal die kameralistische Haushaltsführung nach außen unverändert fortgesetzt wird und damit an dieser Stelle keine Ressourcen frei werden).

Ein pragmatisches Budgetierungsmodell muss ggf. beachten, dass die internen Bedingungen parallel verändert werden müssen, und die Implementierungsschritte der Budgetierung darauf abstimmen.

2.2.3. Strategische Ziele der FHM

Die strategische Orientierung einer Hochschule sollte sich in ihrem Leitbild niederschlagen. An der FHM ist zur Zeit ein Prozess der Strategieentwicklung im Gange: Zunächst wurden Fachbereichsentwicklungspläne formuliert. An diesen orientiert und in intensiver Diskussion aller Beteiligten wurde inzwischen ein Leitbildentwurf für die FHM erstellt. Dieser Entwurf wird zunächst als Prämisse für die Budgetierung angenommen; sollten sich später Änderungen des Leitbilds ergeben, wären die Aussagen für die Budgetierung entsprechend anzupassen.

Im Leitbild sind folgende Ziele enthalten, die einer Operationalisierung im Rahmen der Mittelvergabe zugänglich erscheinen: Lehrleistung, Forschungsleistung, Internationalisierung, Frauenförderung, Qualitätssicherung, möglicherweise Kooperation zwischen Fachbereichen. Diese Profilm Merkmale müssen zur Umsetzung in Mittelvergabeinstrumente noch genauer interpretiert werden.

Zudem sind die Elemente des Leitbilds um die Erzielung staatlicher Einnahmen zu ergänzen (d. h. um eine Orientierung am Landesmodell der Mittelvergabe). Die Zusammenhänge werden anhand eines Beispiels deutlich: Auf das Landesmodell kann man reagieren, indem man sich auf die eigenen Stärken – d. h. auf die Bereiche, mit denen man finanzielle Gewinne realisiert - konzentriert (FHM: Lehrbereich) oder indem man versucht, entsprechende Schwächen zu beseitigen (FHM: Forschungsbereich). Das Leitbild der FHM, das besonders die Lehre betont, legt in der aktuellen Situation die Konzentration auf die Stärken nahe.

Mit der Kopplung von Strategieentwicklung und Budgetierung ist die FHM einen Schritt weiter als viele Hochschulen, die im Augenblick an inneren Reformen arbeiten: Derzeit werden strategische Konzepte und Leitbilder für Hochschulen zumeist abgekoppelt von den Instrumenten zu ihrer operativen Umsetzung im Tagesgeschäft entwickelt. Hier werden beide Instrumente gekoppelt: Die Hochschule arbeitet ihre Ziele heraus und orientiert die interne Mittelvergabe unmittelbar an diesen Zielen; der Erfolgreiche gemessen an den Zielen wird finanziell belohnt. Damit sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass ein Leitbild nicht nur auf dem Papier steht, sondern für alle Beteiligten handlungsleitend wird.

2.2.4. Zeitlicher Rahmen

Der zeitliche Rahmen dafür ist durch folgende Aspekte festgelegt:

- Es sollten bereits Vorschläge für den Haushalt des Jahres 2000 gemacht werden. Daher mussten das Grundmodell und erste konkrete Reformschritte bis Ende Februar 2000 feststehen.
- Die Modellentwicklung für die Budgetierung war mit der Entwicklung des Leitbildes und der strategischen Planung zu verzahnen, denn die Ziele des Leitbildes sollen direkt in der Mittelvergabe rückgekoppelt werden. Dies ist durch zeitlich parallele Arbeitsgruppen realisiert worden.

2.3. Vorliegende Budgetierungsansätze an der FHM

Vorliegende Budgetierungsansätze sind das bisher praktizierte Modell und der Dekane-Vorschlag, der partiell in die Mittelvergabe 1999 eingeflossen ist. Das *bisherige Modell* ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Es ist an Titelgruppen orientiert, d. h. für jede Titelgruppe gibt es separate Verteilungskriterien.
- Vorrangiges Verteilungskriterium ist die Zahl der Studierenden.
- Als Fächergewichtungen wird zwischen 0,55, 0,6, 0,8 und 1,3 differenziert. Bei der Titelgruppe 99 existiert zusätzlich ein sog. „Berechtigungsindex“.
- Verteilungskriterien bei Titelgruppen 79 und 89 sind zum einen der Überlastfaktor und zum anderen der Ersteinrichtungsfaktor.
- Es werden pauschale, für alle Fachbereiche einheitliche Grundbeträge zugewiesen (insgesamt 22,5% der in der betreffenden Titelgruppe verteilten Mittel).

Das *Dekane-Modell* bringt demgegenüber die folgenden neuen Elemente ein:

- Die Grundzuweisung erhöht sich auf 40.000 DM (plus Gewährung einer Vorab-Zuweisung für laborintensive Fachbereiche).
- Für Professoren wird ein „Preis“-Ansatz verwendet, d. h. jede besetzte Stelle wird mit einem festen Entgelt von 525 DM versehen. Frauenförderung wird dadurch einbezogen, dass eine mit einer Frau besetzte Professur mit 526 DM entgolten wird.
- Indikatoren sind ferner die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit und die Zahl der Absolventen.

Die vorhandenen Ansätze gehen in der Grundtendenz bereits in die richtige Richtung. Es geht also darum, ausgehend von dieser Basis das Modell fortzuentwickeln. Die folgenden generellen Ideen sind auch in einem weiterentwickelten Modell *beizubehalten*:

- Die Umorientierung von der Zahl der Studierenden auf Studierende in der Regelstudienzeit und Absolventen ist Ausdruck einer Leistungs- und Ergebnisorientierung und ist daher beizubehalten.
- Ein einheitlicher Grundbetrag ist über die Fixkosten der Aufrechterhaltung eines Fachbereichs zu rechtfertigen; fraglich ist die Höhe.
- Der „Preis“-Ansatz im Professorenbereich erscheint plausibel. Entscheidet man sich zur Einrichtung einer Professorenstelle, ist es sinnvoll, einen festen Grundbetrag für Sachmittel an die Stelle zu koppeln. Dies verstärkt allerdings Ungleichgewichte zwischen Fachbereichen.
- Die Abbildung von Kostendifferenzen zwischen Fachbereichen ist zwingend notwendig. Der dafür im Dekane-Modell gewählte Grundansatz ist richtig: Die Unterschiedlichkeit der Fachbereiche sollte in einer Kombination von Festbeträgen und studentenbezogenen variablen Sätzen („Preisen“) ausgedrückt werden. Festbeträge resultieren aus Fixkosten, die „Preise“ stehen für die variablen Kosten in Abhängigkeit z. B. von der Nutzung von Laboren.

Es bieten sich jedoch einige Ansatzpunkte, bei denen das Modell *weiterentwickelt* werden sollte:

- Es sollte ein Modell geschaffen werden, das möglichst für alle Titelgruppen im Rahmen des dezentralen Globalbudgets gemeinsam gilt (anstatt für einzelne Titelgruppen).
- Es hat noch keine Abstimmung zwischen Mittelvergabemodell und Leitbild stattgefunden.
- Das Modell bezieht nur in geringem Maße leistungs- und ergebnisorientierte Kriterien ein.
- Die Grundzuweisung von 40.000 DM erscheint unter dem Fixkostenargument zu hoch und ist undifferenziert. Die Höhen der Festbeträge sollten auf Basis einer Untersuchung der Laborfixkosten fundiert werden.
- Kostenunterschiede zwischen Fächern sind an mehreren Stellen berücksichtigt. Neben den Fächergewichtungen gibt es den Berechtigungsindex und die Vorabs für laborintensive Fachbereiche. Daraus resultiert Intransparenz; die Kostendifferenzen sollten sich möglichst in einem konsistenten System niederschlagen. Die Vorabs werden zu diesem Zweck verallgemeinert zu einer festen laborbezogenen Zuweisung. Sie werden flankiert von einer verbrauchsorientierten studentenbezogenen Zuweisung.
- Die Fächergewichte sind historisch gewachsen und nicht mehr rational erklärbar. Die Feindifferenzierung, z. B. zwischen 0,55 und 0,6, ist nicht begründbar.
- Das Modell ist anfällig für periodische/zyklische Schwankungen der Indikatoren.
- Dienstleistungsverflechtungen zwischen den Fachbereichen werden nicht berücksichtigt; es werden also nicht Studierendenzahlen auf die Fachbereiche nach Lehranteilen „umgelegt“.
- Es fehlen Zielvereinbarungselemente; bisher liegt ein Ansatz reiner Indikatorsteuerung vor. Zielvereinbarungen sollten aber ein Mittelvergabemodell nach Indikatoren ergänzen (um dadurch Probleme reiner Indikatorsteuerung, z. B. Abwärtsspiralen und keine direkte Innovationsförderung, zu vermeiden).

3. Budgetierung als Gestaltungsaufgabe

3.1. Grundlegende Gestaltungsidee

Ein konsistentes Gesamtmodell der Budgetierung basiert auf folgender Grundüberlegung: Gestaltet werden durch dieses Modell die Strukturen und Verfahrensweisen, innerhalb derer sich die interne Mittelvergabe und die Entscheidungen über Ausgaben ergeben.

Das bedeutet für die Arbeit der Kommission „Budgetierung FHM“ (die einen Vorschlag für ein solches Modell erarbeiten soll): Die Kommission sieht ihre Aufgabe in der Definition von Strukturen und Verfahren. Die Struktur umfasst die Vernetzung von Indikatoren und Hochschulzielen, die Festlegung von Anteilen der Mittel, die nach verschiedenen Gesichtspunkten zu verteilen sind. Die Ziele werden als vorgegeben betrachtet - es ist nicht Aufgabe der Kommission, die Ziele selbst

festzulegen oder mit den organisatorischen Einheiten (FB, Abteilungen) zu vereinbaren. Die Kommission kann kein Nachfolger der "Senatskommission für den Haushalt" sein, d. h. ihre Aufgabe besteht nicht in der Aufstellung konkreter Haushaltspläne bzw. Anmeldungen zum staatlichen Haushalt (z. B. für das Jahr 2000) oder der Entscheidung im Einzelfall.

3.2. *Bereiche der Modellentwicklung*

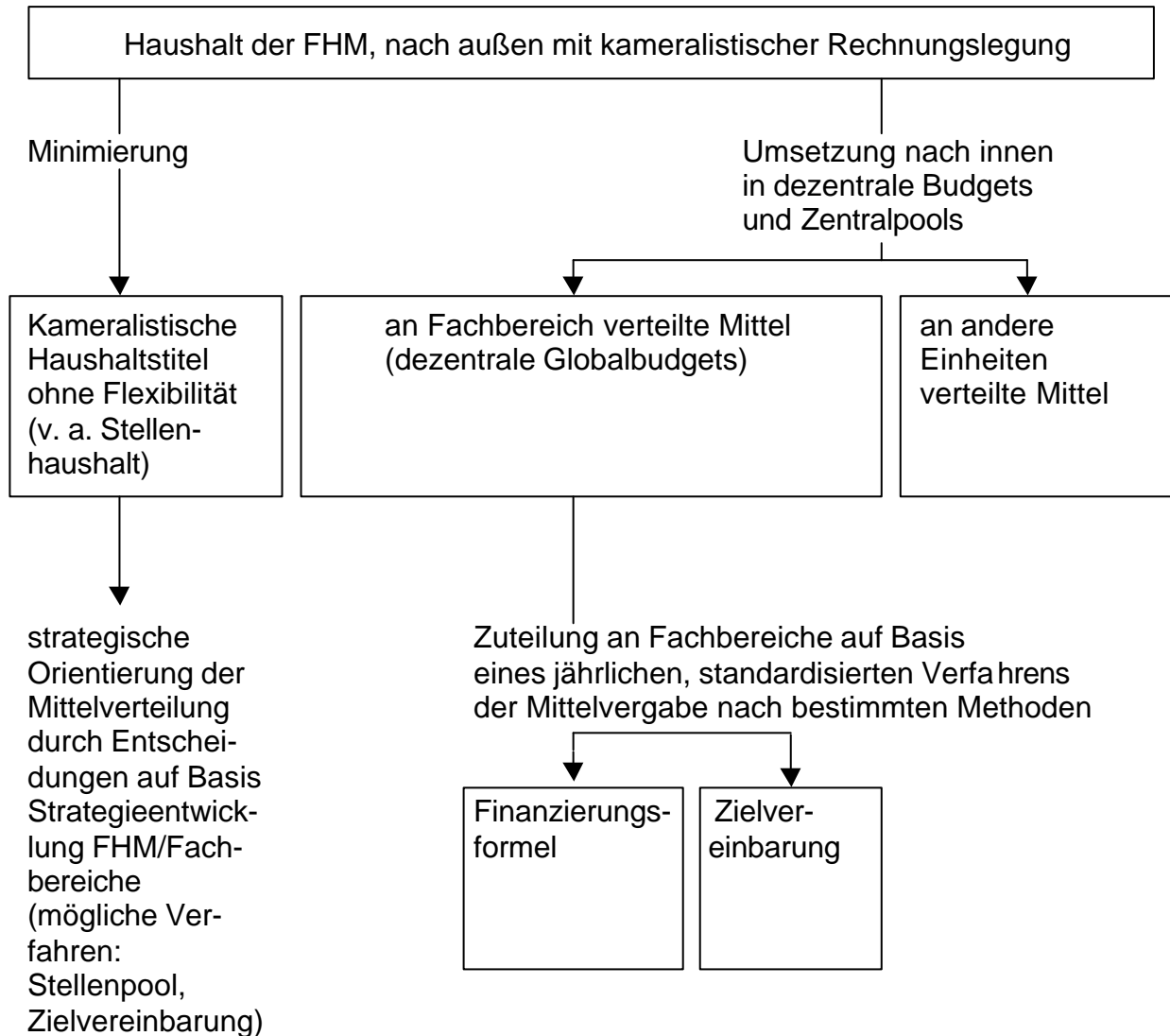
Die Entwicklung eines Budgetierungsmodells erfordert die Gestaltung der folgenden Bereiche:

- Festlegung der grundlegenden *Modellarchitektur*. Als generelle Basis für die Modellgestaltung braucht man eine Grundaussage, wie die einzelnen Budgetierungsinstrumente in einen Gesamtkontext eingeordnet werden sollen. Es wird ein allgemeines Referenzmodell für alle weiteren Gestaltungsschritte geschaffen.
- Bestimmung des möglichen Volumens und Schaffung von Regeln für *dezentrale Globalbudgets* der Fachbereiche. Es ist zu überprüfen, welche Haushaltstitel (-gruppen) in dezentrale Globalbudgets einfließen können und welche Vorschriften der Bewirtschaftung – ggf. abgeleitet aus staatlichen Vorschriften – notwendig sind.
- Konzeption eines *Formelmodells zur Mittelvergabe* an die Fachbereiche (abgeleitet aus dem Leitbild der FHM). Es wird bestimmt, welches Mittelvolumen automatisch per Finanzierungsformel verteilt werden soll und welche Indikatoren verwendet werden. Dabei sind verschiedene technische Detailfragen zu klären (z. B. Glättungen u. ä.).
- Konzeption von *Mittelvergabe per Zielvereinbarung* aus einem Zentralpool (orientiert an strategischen Zielen von Hochschule und Fachbereichen). Die Frage ist, welche Ziele per Zielvereinbarung gefördert werden sollten und wie das Instrument der Zielvereinbarung verfahrenstechnisch auszugestalten ist.
- Substitution der bestehenden *Vorabs* durch an konkreten Bedarfszahlen orientierte *Festzuweisungen* (Ausnahme: Sonderfall FB 13). Übergangsweise werden Festbeträge und Sätze allerdings noch durch Fortschreibung historischer Daten ermittelt (z. B. proportional zu Gewichten bzw. Zuweisungen an laborintensive FB).

Ein Budgetierungsmodell soll zunächst ausschließlich für die Beziehung Hochschule – Fachbereiche erarbeitet werden. Die Ideen der Budgetierung sind allerdings auf jegliche Beziehung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten der Hochschule übertragbar; die genauen Regelungen sind entsprechend der jeweiligen Gegebenheiten anzupassen.

4. Vorschlag für eine generelle Modellarchitektur

Die angestrebte Modellarchitektur lässt sich mit folgender Grafik illustrieren:



Einerseits wird ein Teil des Haushalts auch nach innen kameralistisch weitergeführt (v. a. im Stellenbereich); hier besteht in der aktuellen Situation die Möglichkeit, die strategische Neuausrichtung der FHM finanziell zu unterfüttern (z. B. indem Stellen in einen zentralen Stellenpool der Hochschulleitung gehen und von dort unter strategischen Aspekten neu verteilt werden). Dabei empfiehlt sich die Anwendung des Instruments der Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen. Ein entsprechender Prozess der Zielvereinbarungsgespräche ist an der FHM eingeleitet worden. Auf diesen Teil der Mittelallokation wird im folgenden nicht weiter eingegangen. Die Kommission „Budgetierung FHM“ entwirft vielmehr ein Modell für den rechten Teil der Graphik (dezentrale Globalbudgets), also für das standardisierte, jährlich stattfindende Verfahren der Mittelvergabe (mit Schwerpunkt bei den Sachmitteln).

Ein solches jährliches Modell sollte zwei Bestandteile haben: Die formelgebundene Mittelvergabe nach Indikatoren und die Mittelvergabe aus einem Zentralpool per Zielvereinbarung.

5. Erster Schritt zur Umsetzung: Modell 2000

In einem ersten Schritt soll ein Budgetierungsmodell beschrieben werden, wie es zu Beginn des Haushaltsjahres 2000 bereits in Kraft gesetzt wurde.

5.1. Bestimmung dezentraler Globalbudgets

5.1.1. Grundüberlegungen

Zunächst ist generell zu fragen, ob nur Titel (-Gruppen), für die bereits von staatlicher Seite Deckungsfähigkeit besteht, oder ob auch weitere Titel in dezentrale Globalbudgets einbezogen werden können:

- Die Einbeziehung deckungsfähiger Titel ist unproblematisch; wenn der Spielraum von staatlicher Seite gegeben ist, kann er auch intern weitergegeben werden. Verstärkungen von deckungsfähigen Titeln werden von staatlicher Seite sowieso nur dann überhaupt möglich sein, wenn die Gesamtausgabensumme den Haushaltsvoranschlag übersteigt.
- Die Einbeziehung nicht deckungsfähiger Titel kann zu dem Problem führen, dass dadurch die Einnahmen der Hochschule sinken: Wird Titel A nicht ausgeschöpft zugunsten von Titel B (im Außenverhältnis muss man die Zuordnung der intern freien Ausgaben auf die Titel wieder vornehmen), dann fallen die Reste bei Titel A zunächst zurück an das Land; bei Titel B muss man auf Verstärkung hoffen, hat dafür aber keine Garantie. D. h. die Einbeziehung solcher Titel würde nur funktionieren, wenn die staatliche Seite die Verstärkung in Höhe der Einsparung für die FHM garantieren würde bzw. wenn hochschulintern eine Finanzvorplanung und der entsprechende Aufbau eines Budgetleitsystems durch die Verwaltung realisiert würde. Dies sind Zukunftsperspektiven, die sich im ersten Schritt nicht umsetzen lassen.

Somit sind Bereiche der Deckungsfähigkeit zu identifizieren. Grundsätzlich kommen als Grundlage für *dezentrale Globalbudgets* in einem ersten Schritt folgende Bereiche in Frage:

- Die Titelgruppen, bei denen von staatlicher Seite Deckungsfähigkeit gegeben ist: TG 73 (Lehre), 76 (Investitionen), 99 (Datenverarbeitung). Bei der derzeitigen Mittelverteilung sind allerdings TG 76/79 und 89 (nur Sachmittel) für diejenigen Fachbereiche gesperrt, die Ersteinrichtungsmittel aus TG 75 erhalten.
- Titelgruppen, deren Mittel im Prinzip flexibel einsetzbar sind: TG 79 (Überlastprogramm), in Grenzen TG 89 (Bayer. Sofortprogramm).

- TG 75 (Ersteinrichtung). Die Mittel können allerdings nicht an alle Fachbereiche fließen, sondern nur an die von der „Ersteinrichtungsfinanzierung“ betroffenen.
- Sächlicher Verwaltungshaushalt, der der „dezentralen Budgetverantwortung“ unterliegt. Dazu gehören: Reisekostenvergütungen, Exkursionsmittel, Prüfungsvergütungen, Lehraufträge, Essenzuschüsse. In der dezentralen Budgetverantwortung sind mehr als 11 Mio. DM an Haushaltsmitteln eingestellt, die zu gut 90 Prozent für den Lehrbereich eingesetzt werden.
- Bestimmte Personalmittel. Zu prüfen ist, ob folgende Personalmittel in Frage kommen: Aus freien Stellen geschöpfte Mittel, Lehrauftragsmittel, Mittel für Hilfskräfte, Mittel aus Sonderprogrammen (HSP III).

Ziel ist es, aus diesen Bereichen möglichst eine einzige pauschale Zuweisungssumme an die Fachbereiche zu bilden. Als mögliche Verwendungen für diese Pauschalzuweisung ist dann nur noch die Summe aller durch die enthaltenen Titel abgedeckten Verwendungszwecke definiert. Über die Verwendung ist nach einem einfachen Kostenartenschema zu berichten; die Fachbereiche haben mit der Zuordnung zu Titelgruppen und den kameralistischen Erwägungen nichts zu tun. Die Hochschulverwaltung stellt allerdings im Außenverhältnis zum Staat die kameralistischen Kategorien wieder her.

Es ergeben sich allerdings *Sonderprobleme*:

- Die Deckungsfähigkeit ist jeweils innerhalb der Teilbereiche gegeben, aber nicht über die Bereiche hinweg. Gleichzeitig könnte ein Vergabemodell möglicherweise alle genannten Bereiche erfassen. Dies würde bedeuten: Es wird eine Gesamtsumme über die genannten Bereiche ermittelt und nach dem Vergabemodell auf die Fachbereiche verteilt. Diese Gesamtsumme spaltet sich aber in X dezentrale Budgets auf, die jeweils nur „in sich“ frei bewirtschaftet werden. Der Zuschnitt der dezentralen Globalbudgets sollte so gewählt werden, dass dieses Problem vermieden wird; im Zweifelsfall muss auf die Einbeziehung bestimmter Bereiche verzichtet werden.
- Das Mittelvolumen aus Titelgruppen 79 und 89 ist der Hochschule regelmäßig erst Mitte des Jahres bekannt. Daher kann in bezug auf diese Mittel – die in den vergangenen Jahren zudem erheblich schwankten - zu Jahresanfang kein festes Budget bestimmt werden. Dies führt zu Abstrichen beim Ziel rationaler Mittelbewirtschaftung: Soll ein Fachbereich dezentral planen, müsste er eigentlich die finanzielle Grundlage für diese Planung vollständig kennen. So bleiben zu Jahresbeginn gewisse Unsicherheiten über das insgesamt verteilte Mittelvolumen. Ähnliche Probleme gibt es im Übrigen auch für die Titelgruppen 73/99/76: Das Gesetzgebungsverfahren zum Doppelhaushalt zieht sich i.d.R. bis zum Frühjahr/Sommer; bis dahin werden 75% des Vorjahresbudgets im Rahmen einer vorläufigen Haushaltsführung zur Bewirtschaftung freigegeben. Auch beim Übergang zum zweiten Jahr des Doppelhaushalts gibt es Verzögerungen.
- Die gesonderte Handhabung der Ersteinrichtung – insbesondere die Sperren bestimmter Titelgruppen – schränken die Möglichkeit zur Bildung einer Pauschalsumme ein. Will man die Sperrwirkung aufrecht erhalten, wären zwei Klassen von Fachbereichen zu bilden: solche, die noch (bisher flächenbezogen vergebene) Ersteinrichtungsmittel beziehen und solche, die nicht mehr unter die Maßnahmen fallen:

Klassen von FB/ Quellen	Sächl. Verwaltungs- haushalt	TG 73,76,99	TG 79,89	TG 75
FB in Ersteinrichtung	Ja	TG 73/99 :ja; TG 76 gesperrt	TG79, 89 gesperrt soweit Sachmittel	Ja
FB außerhalb Ersteinrichtung	Ja	Alle TG	Alle TG	(differenziert zu sehen)

Die Frage ist, ob es Möglichkeiten gibt, die Sperren entfallen zu lassen. Ein Ansatzpunkt dafür ist in erster Näherung bei TG 76 gegeben: aus TG 76 wird ein Vorab an laborintensive Fachbereiche gezahlt. Diese Fachbereiche entsprechen weitgehend denen, die Ersteinrichtungsmittel beziehen. Es könnte sich daher anbieten, die Sperre für TG 76 aufzuheben und gleichzeitig die Vorabzahlung abzuschaffen. Die interne Mittelzuweisung 1999 an die laborintensiven Fachbereiche (Vorabzug), die sich alle vollständig oder teilweise in Ersteinrichtung befinden, erfolgte unter der Maßgabe, diese Mittel in TG 73/99 zu bewirtschaften. Leider ist aber die Kongruenz zwischen laborintensiven FB und FB in Ersteinrichtung nicht völlig gegeben: Es gibt zum einen eine Graduierung der Ersteinrichtung, d.h. ein FB kann anteilig in dieser sein, und es gibt zum zweiten historische Festsetzungen, die sich zwar deutlich auswirken, aber mit der Frage der Ersteinrichtung nichts zu tun haben (FB 1, 9, 14).

Im worst case führen diese Sonderprobleme zu einer Überwucherung des an sich einfachen Ansatzes einer Pauschalzuweisung mit Sonderregeln, die den globalen Ansatz zerstören. In diesem Fall ist es besser, zwar die Modellelemente der Zuweisung aufgrund von Formel und Zielvereinbarung beibehalten, diese Zuteilungsmechanismen aber nur auf die „klassischen“ Titelgruppen zu erstrecken. Dieser Ansatz wird für das „Modell 2000“ vorgeschlagen; Personalmittel und sächlicher Verwaltungshaushalt werden zunächst nicht für die dezentralen Globalbudgets herangezogen. Dies soll im folgenden nochmals genauer begründet werden. Für das Problem der unterjährigen Zuweisungen bei TG 79/89 wird im „Modell 2000“ ein pragmatischer Lösungsansatz erarbeitet.

Bei allen diesen Überlegungen ist streng zu unterscheiden: Die Berechnung der Mittel aus einer bestimmten TG kann nach diversen Verfahren erfolgen – obwohl natürlich auch hier große Homogenität und damit Transparenz anzustreben ist. Die Zuteilung der Gesamtsumme kann aber dennoch - unbeschadet der Berechnung - in einer Globalsumme erfolgen, der die Berechnungshistorie nicht mehr anzusehen ist.

Dies wird im „Modell 2000“ praktiziert: TG 73/99/76 werden nach einem einheitlichen indikatorgespeisten Formelmodell verteilt. TG 79/89 werden noch nach dem alten Modell der Überlastrechnung verteilt. Aber die dezentralen Globalbudgets bilden sich aus allen genannten Titelgruppen zusammen.

5.1.2 Einbeziehung des Personalhaushalts?

Im Bereich des Personalhaushalts sind zu erörtern:

- Stellen für nicht-wiss. Personal,
- Professorenstellen,
- Lehraufträge,
- Stud. Hilfskräfte,
- Tutoren.

Bei den beiden erstgenannten ist zu unterscheiden zwischen der generellen Frage der Stellenzuweisung und der Frage der Verteilung der Mittel aus zeitweise unbesetzten Stellen. Die Frage ist, ob Mittel aus diesen Bereichen in das neue Verteilungsmodell und in dezentrale Globalbudgets einfließen können.

„Feste, etatisierte Stellen“: Nicht-wiss. Personal und Professoren

Die Mittel für den Personalhaushalt speisen sich aus dem Kapitel der Fachhochschule (Kap. 15 39) gemäß Stellenplan und aus Sonderprogrammen (wie Kapitel 15 49 Sammelansatz für Fachhochschulen, HSP II und III aus Sammeltiteln in Kapitel 15 03, 15 06), die per Stellenausweis seitens des Ministeriums freigegeben werden (wenngleich HSP-Gelder von ihrer ursprünglichen Idee eher als Geldsumme gemeint und nicht in Stellen gedacht waren).

Die Hochschule bewirtschaftet im Bereich der Verwaltung Besoldungsstufen bis inkl. A11 und im Bereich der Technik bis inkl. A13. Die anderen Stellen bewirtschaftet das Ministerium. Eine feste Zuteilung von Professorenstellen an Fachbereiche (wie an Fakultäten im Bereich der Universität) gibt es an der FH nicht.

Die Disposition über die Stellen bleibt der Hochschulleitung vorbehalten, die – bei Professorenstellen mit Genehmigung des Ministeriums - Stellen den Fachbereichen zuteilen kann.

Daraus folgt: die Personalmittel in diesen Bereichen sind für dezentrale Globalbudgets im Augenblick ungeeignet. Im Rahmen des Gesamtmodells geben die staatlichen Regelungen jedoch der Hochschulleitung die Möglichkeit, die Stellenzuteilung an Fachbereiche zur strategischen Orientierung und Profilierung zu nutzen. Mittel für Stellen (wiss. Personal und nicht-wiss. Personal der unteren Besoldungsgruppen) können also in die Mittelverteilung durch Zielvereinbarung (auf der linken Seite der Graphik in Abschnitt 4) einfließen.

Mittel aus zeitweise nicht besetzten Stellen:

Es stellt sich darüber hinausgehend die Frage, inwieweit Mittel für (zeitweise) unbesetzte Stellen genutzt werden können, um dezentrale Globalbudgets zu vergrößern. Dies erscheint aus zwei Gründen fraglich:

- Das für eine Verteilung geeignete *Volumen ist gering*.
 - Die durch nicht besetzte Stellen im Bereich des *nicht-wiss. Personals* freien Mittel sind zu vernachlässigen (deutlich unter 5 %). Die Stellen sind fest zugewiesen, es herrscht der Grundsatz der Stellenbindung, mit der Ausnahme der Teilung bzw. auch Zusammenlegung (z. B. 2 Stellen => 3 Personen).
 - Nennenswert sind nur Mittel aus nicht besetzten *Professorenstellen*. Diese umfassen je Jahr durchschnittlich ca. 20 Stellen. Die Stelle wird mit 90.000 DM pro Jahr gerechnet. Allerdings werden die Mittel aus ca. 10 Stellen für die Überbrückung von Lücken und zeitlichen Asynchronität bei Neuberufungen benötigt. Des Weiteren werden Mittel im Umfang von 6 Stellen für Lehraufträge benötigt, um das Defizit an Lehrauftragsmitteln auszugleichen (Bedarf 3,9 Mio. DM - Zuweisung 1999: 3,6 Mio. 2000: 3,1 Mio. – Tendenz weiter sinkend). Somit bleiben für eine Verteilung nahezu keine Mittel übrig.
- Der mit diesem geringen Rest-Volumen gewonnene Bewegungsspielraum ist ohnedies gering, denn eine *Umwidmung* in Sachmittel ist grundsätzlich nicht möglich. Lediglich innerhalb der Personalmittel bestehen gewisse Flexibilitätäten:
 - Möglich wäre einerseits eine „anderweitige Besetzung“ als Professorenstelle auf Zeit.
 - Möglich wäre andererseits eine „anderweitige Besetzung“ für technische Betreuung (Laboringenieure). Dies setzt den Einsatz der Stelle 1 zu 1 voraus, d. h. eine Spaltung bzw. Zusammenlegen und dann Spaltung von Stellen ist hier nicht möglich. Die Verwendung von Mitteln für Laboringenieure setzt einen begründeten Antrag und die Genehmigung des Ministeriums voraus. Für die Mittelverfügbarkeit ist die Wiederbesetzungssperre von einem halben Jahr zu beachten. Nach dem Beschäftigungszeitraum ist eine neue Entscheidung nötig. Darüber hinaus ist ein Einsatz der Mittel für Lehraufträge möglich. Eine solche Verwendung erfolgt auch in großem Umfang, wie bereits erwähnt.

Wegen der mangelnden Deckungsfähigkeit mit Sachmitteln können diese Mittel auf keinen Fall als nicht unterscheidbarer Teil eines dezentralen Gesamtbudgets an einen Fachbereich zugewiesen werden.

Eine Zuweisung als Personalmittel (mit ausschließlich den genannten Möglichkeiten) an Fachbereiche wäre zwar möglich, ist aber wegen des geringen Volumens (s. o.) gegenwärtig nicht sinnvoll. Es ist daher sinnvoll, soweit Mittel aus nicht besetzten Professorenstellen frei sind, diese als Teil der nach Zielvereinbarung mit Fachbereichen im Einzelfall auszugebenden Mittel zu betrachten.

Für die weiteren Personalmittel ergibt sich folgendes Bild:

- *Lehrauftragsmittel*: Kap. 15 39 Titel 427 01: Eine Konvertierung in Sachmittel ist nicht möglich. Die Mittel reichen für ihren Zweck nicht aus. Bedarf in 1999: 3,9 Mio.; zugewiesen: 3,6 Mio. Für ein globales dezentrales Budget sind sie ungeeignet (s. folgendes Kapitel zum Kontext dezentrale Budgetverantwortung).
- *Studentische Hilfskräfte*: Titel 427 03, die hier zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel werden mit der Mittelzuweisung für Lehrauftragsmittel Titel 427 01 - verbunden mit einer Obergrenze - bereitgestellt. Darüber hinaus können Studentische Hilfskräfte aus Mitteln der TG 99 und TG 89 finanziert werden.

Nach einem internen Antragsverfahren werden die hier zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel an die Fachbereiche und zentralen Einrichtungen zugewiesen. Für ein globales dezentrales Budget sind sie nicht geeignet, da nicht ohne weiteres austauschbar. Derzeit liegt der jährliche Mittelbedarf für Studentische Hilfskräfte bei ca. 450.000,-- DM

- *Tutoren*: Diese Mittel müssen projektbezogen beim Ministerium begründet und beantragt werden. Es ist nicht möglich, sie in ein globales dezentrales Budget einzustellen. Gleichwohl ist eine Bindung an Ziele und Überprüfung der Zielerreichung wünschenswert. Dies könnte Aufgabe der Studiendekane sein.
- *TG 88 Überlastmittel*: Personal für Verwaltung und Lehre: vor allem für Bibliothek, und für Ausgleich von Krankheitszeiten, für unerwartete Personalengpässe; Bedarfe werden angemeldet in Okt/Nov.; Verpflichtungsermächtigung kann beantragt werden. Sie sind nicht für ein globales dezentrales Budget geeignet.
- Personalmittel aus *TG 99*, die wegen der flexiblen Verwendung dieser TG einbeziehbar sind.

Fazit: Im Personalbereich ergeben sich (mit Ausnahme der Titelgruppen 89 und 99) keine Möglichkeiten, Anteile für globale dezentrale Budgets zu gewinnen.

5.1.3. Spielräume durch die dezentrale Budgetverantwortung?

Der sächliche Verwaltungshaushalt im Rahmen der dezentralen Budgetverantwortung bietet von seiner Anlage her Möglichkeiten zur dezentralen Budgetierung. Die Idee der dezentralen Budgetverantwortung erfordert es geradezu, die Dezentralisierung hochschulintern fortzusetzen. Zudem bietet sich hier ein Ansatzpunkt zu Deckungsfähigkeiten zwischen Sach- und Personalmitteln: Einerseits sind wissenschaftliches Personal und Lehrauftragsmittel deckungsfähig, andererseits fallen Lehrauftragsmittel in die dezentrale Budgetverantwortung. Insgesamt könnten daraus weitreichende Freiheiten resultieren.

Es ist jedoch festzustellen, dass die dezentrale Budgetverantwortung bisher ausschließlich „auf dem Papier“ steht und von staatlicher Seite nicht praktiziert wird. Kurzfristig für das Modell 2000 bestehen somit keine Möglichkeiten zur Einbeziehung in dezentrale Globalbudgets; hier ist aber schnellstmöglich eine Klärung mit der staatlichen Seite herbeizuführen.

5.1.4 Bildung des Basisvolumens für dezentrale Globalbudgets

Grundsätzlich sollten die Mittel aus TG 73, TG 99, TG 76, TG 79, TG 89 zu einem Volumen zusammengefasst werden, das dann zum Teil formelgebunden und zum Teil nach Zielvereinbarungen vergeben wird. Es müssen allerdings die oben genannten Restriktionen (Zuteilung TG 89 zur Jahresmitte; Sperrungen für Fachbereiche in Ersteinrichtung) berücksichtigt werden.

Die Mittel für die Ersteinrichtung (TG 75) sind an Flächen gebunden, und können damit nicht allgemein verteilt werden. Sie sind erheblich. Umgekehrt haben Fachbereiche außerhalb der Ersteinrichtung großen Reinvestitionsbedarf. Daher ist es nach wie vor sinnvoll, den Mittelzugang der Fachbereiche, die in der Ersteinrichtung sind, einzuschränken (bei TG 76/79/89), zugunsten der anderen Fachbereiche. Es ist wie folgt zu verfahren:

- Die Fachbereiche erhalten zu Jahresbeginn dezentrale Globalbudgets, die sich aus den TG 73/76/79/89/99 speisen. Fachbereiche in der Ersteinrichtung erhalten keine (oder nur teilweise) Mittel aus TG 76 und aus dem Sachmittelanteil aus TG 79. TG 73/99/76 werden nach einem indikatorgespeisten Formelmodell verteilt. TG 79/89 werden noch nach dem alten Modell der Überlastrechnung verteilt. D. h. die Globalbudgets errechnen sich bzgl. TG 73/99/76 aus einer einheitlichen Formel für die dahinter stehenden Titelgruppen, nur ist die Zahl der Fachbereiche, die jeweils Gelder erhalten, unterschiedlich. Daraus resultiert aber dennoch eine pauschale Summe für jeden Fachbereich; die Rechenvorgänge sind für die Verausgabung ohne Bedeutung. Aus diesem dezentralen Budget können Bestellungen (außerhalb der Ersteinrichtung) seitens des Fachbereichs künftig ohne Titelgruppenzuordnung getätigt werden.

Diese pauschale Summe kann global für alle Zwecke eingesetzt werden, die unter TG 73/76/79/89/99 fallen (diese Zwecke sind als Erläuterung zur Zuweisung in ihrer Gesamtheit kurz aufzulisten). Die Mittel sind für Sachaufwendungen und Hilfspersonal einsetzbar.

- Trotz der unterjährigen Zuweisungen aus TG 79/89 und den Unsicherheiten bzgl. TG 73/99/76 zu Jahresbeginn wird bereits zu Anfang des Jahres Planungssicherheit geschaffen. Dazu wird für das Budget 2000 bereits im Jahr 1999 der Durchschnitt der Zuweisungen aus allen genannten TG der vergangenen 5 Jahre berechnet und als Planungszahl verwendet; ein Betrag entsprechend dieses Durchschnitts wird zu Jahresbeginn zugewiesen. Ein ggf. notwendiger Ausgleich bei höheren/geringeren tatsächlichen Zuweisungen muss über zentrale Mittel bzw. Reserven erfolgen. Diese Methode führt 2000 zu einer Gesamtzuweisung an die Fachbereiche von 4,5 Mio. DM (inkl. Mittel aus TG 79/89).
- Ein Teil der dezentralen Globalbudgets bestimmt sich im Gesamtmodell aus Zielvereinbarungen. Es wäre nicht sinnvoll und würde die weitere Verteilung verzerren, wenn man die Mittel, die man nach Zielvereinbarungen verteilt, asymmetrisch d. h. z. B. nur aus TG 73/99/76 entnimmt. Grob gesprochen besteht dann die Gefahr, dass man für die Zielvereinbarung die „besten“, d. h. zeitlich frühesten und mit den geringsten Restriktionen versehenen Mittel reserviert, und die formelgebundene Verteilung mit den „schlechteren“ Mitteln vornimmt. Es wird daher angenommen, dass die Mittel für Verteilung nach Zielvereinbarung ebenfalls ein Mix sind. Dabei würde man allerdings die Mittelsperren für Fachbereiche in Ersteinrichtung durchbrechen. Es ist zu überlegen, ob man die per Zielvereinbarung verteilten Mittel noch durch Haushaltsreste verstärken kann.

Da die Mittel für die Struktursicherung außerhalb der Fachbereiche ebenfalls aus den genannten Titelgruppen genommen werden, ist auch hier auf einen Mix-Wert

zu legen. In anderen Worten: Es ist zu verhindern, dass durch „geschickte“ Verteilung der Struktursicherungskosten auf gewisse Titelgruppen, die unterschiedlichen Restriktionen unterliegen, Fachbereiche ungerechtfertigt bevorzugt oder benachteiligt werden. Ein Fachbereich, der in der Ersteinrichtung ist, wird auf eine Dotierung von Titelgruppen Wert legen, die ihn nicht wg. Ersteinrichtung ausschließen, während er die Dotierung anderer Titelgruppen „leidenschaftslos“ sehen kann.

Die Abbildung auf den Haushalt erfolgt nach dem Prinzip: Die Verwaltung stuft die Bedarfsmeldung (bzw. den Buchungsbeleg) ein und ordnet sie (ihn) dem passenden Titel zu (z. B. eine geringwertige Investition aus TG 73, Verbrauchsstoff aus TG 73, Werkvertrag aus TG 89; Ausgaben aus TG 76 werden dieser zugeordnet. Ein Defizit in 76 wird mit TG 73 ausgeglichen). Kommen dabei mehrere Titel in Frage, so wird von dem speziellsten Titel zuerst abgebucht. Dies garantiert die Flexibilität am Ende und verhindert Engpässe. Probleme könnten sich ergeben, wenn eine bestimmte Mittelverwendung nur bei einer TG zulässig ist (z. B. bestimmte Personalmittel nur nach TG 89) und letztlich mehr Mittel in diese Verwendung fließen würden, als in der TG veranschlagt. Dies ist allerdings ein eher theoretischer und praktisch kaum relevanter Fall; daher sind zunächst keine Obergrenzen bei der Mittelverwendung nötig.

5.1.5. Zeitliche Übertragbarkeit

Grundsätzlich kann ein Fachbereich nicht mit der Übertragung von Mitteln rechnen, obwohl die Mittel übertragbar sind. De facto wurden die Reste (aus den genannten Titelgruppen) allerdings in den letzten Jahren exakt überwiesen. Haushaltsreste aus den betrachteten TG sollten wie folgt verwendet werden: Ein bestimmter, möglichst hoher Prozentsatz fließt direkt wieder dem Fachbereich zu, bei dem die Einsparung stattgefunden hat. Dies ermöglicht längerfristige dezentrale Planungen (unter dem Vorbehalt, dass die Gelder von staatlicher Seite nicht garantiert sind). Der Rest fließt in den Mittelpool für Zielvereinbarungen ein. Die Frage ist, ob diese Prozentsätze mit dem Primärverteilungsmodell identisch sein sollen oder bei den Haushaltsresten verstärkt der Zentralpool gespeist wird.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, ein Modell der hochschulinternen Kreditierung zwischen Fachbereichen einzuführen. Will ein Fachbereich für Investition ansparen, meldet er das entsprechende Volumen aus seinem dezentralen Globalbudget in der Hochschule als verfügbare Mittel an. Andere Fachbereiche, die sofort mehr ausgeben wollen, können sich melden und verpflichten sich dafür, im nächsten Jahr den entsprechenden Betrag aus dem dezentralen Globalbudget zurückzuzahlen. Daraus resultiert insgesamt eine Ausschöpfung des Budgets.

5.2. Strategische Ziele: Interpretation, Zuordnung zu Budgetierungsinstrumenten und Umsetzung in Indikatoren

Die strategischen Ziele müssen in das Instrument der Mittelvergabe umgesetzt werden. Dies geschieht in drei *Schritten*:

- Zunächst müssen die strategischen Ziele, die im Leitbild der FHM niedergelegt sind, genauer interpretiert und dadurch operationalisiert werden.
- Dann muss entschieden werden, ob das strategische Ziel eher als Vergabekriterium in die Formel einfließen soll, oder ob es bei der Mittelvergabe per Zielvereinbarung aus Zentralpools zu berücksichtigen ist.
- Sofern man die Formellösung anstrebt, muss zuletzt ein Indikator bestimmt werden, der in die Formel eingehen soll (und die richtigen Anreize im Hinblick auf die Zielsetzung auslöst).

Im folgenden werden nach dieser Logik die strategischen Ziele betrachtet, die dem Leitbild zu entnehmen sind.

Lehrleistungen:

- Haben im Leitbild der FHM überragendes Gewicht;
- Es soll eine Leistungsorientierung erfolgen (Anreize zu effizientem Studium; outputbezogene Sichtweise; Anreize, dass unvermeidbare Studienabbrüche möglichst früh stattfinden);
- Aussagen wie das Ziel der Heranbildung von „Persönlichkeiten“ lassen sich kaum messen. Ein geeigneter Anhaltspunkt für Volumen/Ergebnis der Lehre findet sich aber in einfachen quantitativen Indikatoren; letztere sollen also in die Formel einfließen;
- Verwendbare Indikatoren: Studierende im 1. bis 4. Fachsemester oder Studierende in der Regelstudienzeit, Absolventen. Daraus resultieren Anreize, die notwendige Auswahlfunktion frühzeitig wahrzunehmen, die Studienorganisation und Studieninhalte zu optimieren und damit die Absolventenquote zu steigern bzw. Langzeitstudien zu vermeiden.
- Die Kombination der Indikatoren Studierende/Absolventen hat Vorteile: (1) Sie erzeugt eine Stabilisierung, da zu einem Zeitpunkt Studierende aus verschiedenen Anfängerkohorten erfasst werden. Dies glättet zyklische Schwankungen. (2) Die Betreuung von Studierenden und die „Erzeugung“ von Absolventen erfordern separaten Aufwand; beides ist bei der Kostenerstattung zu berücksichtigen.

Forschungsleistungen:

- Geringes Gewicht und instrumentelles Verhältnis zur Lehre;
- Übergreifende Bewertungsmaßstäbe wie Publikationen oder Erfolge im Rahmen des Bundesförderprogramms sind (v. a. mangels Masse und Vergleichbarkeit zwischen Fachbereichen) nicht geeignet, stattdessen sollte man gezielt projektbezogen fördern;
- Eine wirksame Berücksichtigung in Finanzierungsinstrumenten erfordert angesichts der Nachrangigkeit des Ziels gegenüber der Lehre eine Konzentration von Mitteln anstelle einer breiten Streuung;
- Es bietet sich an, die Förderung der anwendungsbezogenen Forschung mit einem Ziel zu verknüpfen, das sich nahezu in allen Fachbereichsentwicklungsplänen findet: die Einrichtung von Masterstudiengängen. Um dabei erfolgreich zu sein, ist ein gewisses Maß an anwendungsorientierter Forschung unerlässlich; die Verbindung der beiden Entwicklungen führt zu Synergieeffekten. Alternativ (oder ergänzend) könnte eine Koppelung mit dem Ziel der Interdisziplinarität erfolgen, so dass fachbereichsübergreifende Forschungsprojekte finanziell honoriert werden.

- Geeignetes Instrument ist also die Mittelvergabe per Zielvereinbarung. Für den Zentralpool soll der Förderzweck „anwendungsbezogene Forschungsprojekte zur Schaffung von Grundlagen für Masterprogramme“ oder „interdisziplinäre, anwendungsbezogene Forschungsprojekte“ definiert werden;
- Ergänzende Aufnahme in die Formel: Drittmittelvolumen (zur gezielten Förderung der Praxisorientierung und damit auch mit direktem Effekt auf die Lehre). Geeignete Indikatoren: eine Mischung aus absolutem Volumen und Veränderungsrate der Drittmiteleinnahmen (um Chancengleichheit für alle Fachbereiche herzustellen).

Internationalisierung:

- Verknüpfung mit Forschung über Master (s. o.);
- Darüber hinaus sind konkrete Unterziele zur Erreichung von Internationalität sehr heterogen und vielfältig;
- Daher sollte eine Förderung per Zielvereinbarung/Zentralpool erfolgen, denn dies lässt eine Verwendung unterschiedlicher Indikatoren und Erfolgsmaßstäbe zu.

Frauenförderung:

- Sollte als Indikator in die Formel eingebaut werden; im Zentrum stehen dabei Frauenanteile im Studierenden- und evtl. auch im Professorenbereich.

Qualitätssicherung:

- Entscheidend für die Wirksamkeit des NSM ist, Formelmechanismen um Instrumente der Qualitätssicherung zu ergänzen;
- Dabei sollen keine Verfahren zentral vorgegeben, sondern dezentrale Lösungen erarbeitet werden (und damit Vielfalt und Innovation gefördert);
- Die Mittelvergabe soll den Aufbau von Strukturen/Verfahren zur Qualitätssicherung belohnen, d. h. es soll keine Mittelverteilung nach Evaluationsergebnissen o. ä. erfolgen;
- Geeignet ist dazu eine Förderung der Verfahrenseinführung aus dem Zentralpool per Zielvereinbarung.

Kooperation zwischen Fachbereichen:

- Die im Leitbild enthaltenen Überlegungen zur Vielfalt der FHM könnten es nahe legen, einen Indikator zur Belohnung der Kooperation zwischen Fachbereichen einzuführen (z. B. Zahl der „transferierten“ SWS bei Lehrtransfer oder Arbeitsplatzstunden bei gemeinsamer Labornutzung). Oder Kooperation kann im Zusammenhang mit Studierendenindikatoren durch besondere Verfahren der Zurechnung von Studierenden zu Fachbereichen berücksichtigt werden.

Hinzu kommt die Zielsetzung der *Erzielung staatlicher Einnahmen*. Je stärker man sich daran orientieren will, desto eher sind Elemente des staatlichen Zuweisungsmodells in die interne Mittelvergabe zu integrieren. Die bisher genannten Ziele sind daher unter folgenden Aspekten zu überprüfen:

- Sind sie identisch mit den staatlichen Zielen/Indikatoren?
- Falls nein: bestehen positive Wirkungszusammenhänge? Wie ist ggf. zwischen Einnahmenmaximierung und Profilbildung abzuwägen?
- Welche Strategie ist in bezug auf Einnahmenerzielung erfolversprechender – die Orientierung an den staatlichen Indikatoren, bei denen die FHM stark ist oder an

den Indikatoren, bei denen Defizite vorliegen (d. h. die dafür sorgen, dass insgesamt ein Verlust aus dem staatlichen Modell für die FHM resultiert; es handelt sich dabei um die Forschungsindikatoren)?

Diese Prüfung führt zu folgendem Ergebnis:

- Absolventen/Drittmittel/Studierende in der RSZ sind grundsätzlich deckungsgleich mit dem staatlichen Modell;
- Die abweichenden Akzentsetzungen stehen in keinem generellen Konflikt mit den Einnahmazielen;
- Die strategische Orientierung der FHM legt eine Betonung der Stärken im Landesmodell nahe und geht dahin, mögliche Verluste bei den Forschungsindikatoren im Lehrbereich zu überkompensieren.

Eine weitere übergreifende Zielsetzung – speziell für das Formelmodell – ist die Stabilität der Mittelzuweisung. Anreize im Sinne des Hochschulprofils erfordern erhebliche finanzielle Reaktionen auf veränderte Entscheidungen; im Sinne der Stabilität und Planbarkeit müssen aber diese Schwankungen auch Grenzen aufweisen. Dies spricht dafür, ein Formelmodell um einen personalbezogenen Indikator zu ergänzen. Daraus resultiert – neben der grundsätzlichen Stabilität - ein weiterer Vorteil in der speziellen Situation der FHM: Wenn aufgrund strategischer Entscheidungen der Hochschulleitung Umschichtungen bei Stellen erfolgen sollen, findet eine automatische Anpassung der formelgebunden verteilten Sachmittel an diese veränderte Lage statt. Sachmittel folgen somit strategischen Entscheidungen im Personalbereich. Ein gravierender Nachteil ist, dass im Augenblick möglicherweise traditionelle Personalausstattungen, die verändert werden sollen, auf den Sachmittelbereich einwirken. Man hat sich daher für eine Zuweisung aufgrund allgemeiner Kosten und speziell laborbezogener Kosten entschieden und keine Zuweisung nach Personal vorgenommen.

5.3. Technik des Mittelverteilungsmodells im Überblick

5.3.1. Eckpunkte des Formel- und des Gesamtmodells

Als Eckpunkte des Formelmodells sind zu nennen:

- Das per Formel verteilte Mittelvolumen orientiert sich an dem Volumen der internen, dezentralen Globalbudgets. Es macht nur dann Sinn, per Formel bestimmte Anreize im Sinne der Hochschulziele zu erzeugen, wenn auch die Freiheiten bestehen, über den zielorientierten Mitteleinsatz autonom zu entscheiden. Die per Formel verteilten Gelder sollen daher grundsätzlich das Gesamtvolumen der dezentralen Globalbudgets nicht überschreiten. Man sollte allerdings ergänzend überlegen, ob für verteilte, aber nicht übertragbare Mittel (z. B. Reisekosten) der einheitliche Verteilungsschlüssel ebenfalls Sinn macht.
- Das Formelmodell kann schrittweise eingeführt werden, falls es im Vergleich zum bisherigen System zu Mittelverlagerungen führt. Zu diesem Zweck könnte in festgelegten Schritten das derzeitige Verteilungsmodell für die einbezogenen

Haushaltsteile durch das neue Modell ersetzt werden oder es könnte mit einer Kappungsgrenze gearbeitet werden.

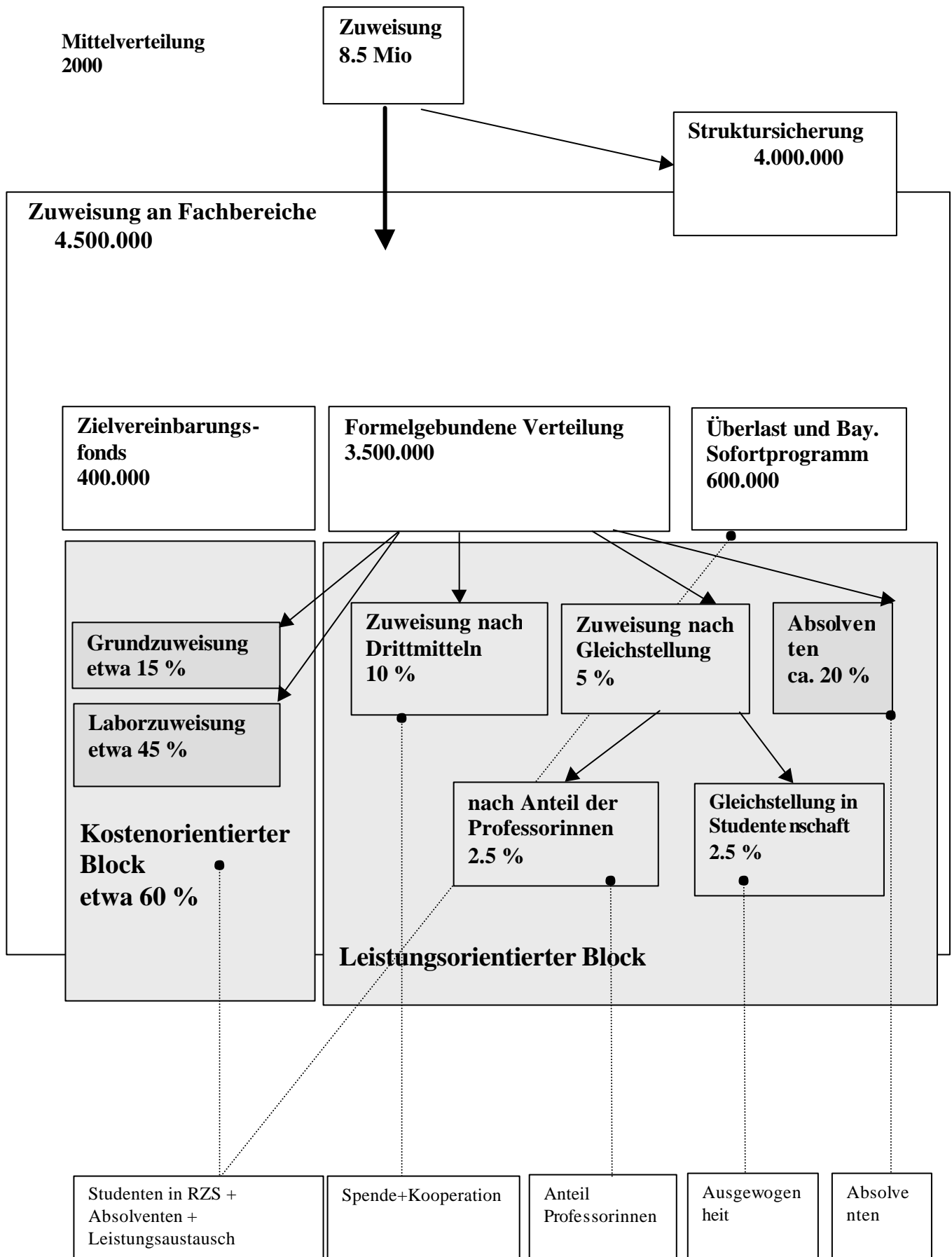
- Als Indikatoren sind im Formelmodell Studierende in der Regelstudienzeit, Absolventen, Drittmittel und Frauenförderung einzubeziehen.
- Das Formelmodell enthält zwei große Blöcke: Zum einen den *kostenorientierten* Block, bei dem die Mittelverteilung einer Kostenerstattung für übernommene Aufgaben entsprechen soll. Dabei spielen Fächerdifferenzen und die Bestimmung kostenbedingter Bedarfe eine wesentliche Rolle. Zum anderen den *leistungsorientierten* Block, der für Leistungsanreize sorgen soll. Studierende in der Regelstudienzeit werden als Indikator im Rahmen der Kostenorientierung herangezogen, die anderen genannten Indikatoren sind leistungsorientiert.
- Unter Verwendung der genannten Indikatoren sind in den genannten Blöcken drei Arten von Zuweisungen enthalten:
 - *Feste Zuweisungen*: Über einen (gesenkten) Pauschalbetrag zuzüglich einer laborbezogenen Festzuweisung erfolgt eine stabilitätsorientierte Grundfinanzierung zur Abdeckung der allgemeinen und laborbezogenen Fixkosten.
 - *Volumenorientierte Zuweisungen*: Studierenden- und Absolventenindikator bilden das Volumen der Lehrleistungen ab und zielen auf Kostenerstattung für die übernommenen Aufgaben in der Lehre ab. Sie beziehen sich auf den Kern der Aufgaben der FHM. Die gewählten Indikatoren sorgen dabei gleichzeitig für Erfolgsorientierung (es wird beispielsweise nicht einfach die Zahl aller Studierenden herangezogen, denn dies würde nicht berücksichtigen, ob man Studierende auch zu einem Abschluss führt bzw. späte Studienabbrüche vermeidet). Diese Indikatoren gehen in die variable Grundzuweisung und die variable Laborzuweisung ein. Bei letzterer sind die Sätze FB-bezogen festgelegt.
 - *Anreizorientierte Zuweisung*: Es werden selektive Leistungsanreize zur Erreichung spezieller Ziele gesetzt, d. h. zur zielorientierten Veränderung des Verhaltens der dezentralen Akteure. In diesen Bereichen fallen der Drittmittel-, der Absolventen- und der Frauenförderungsindikator. Drittmittel werden nicht als Abbild des Umfangs der Forschungsaktivitäten betrachtet, sondern es sollen gezielte Anreize erzeugt werden, durch eine Ausweitung der anwendungsorientierten Forschung mehr Gelder einzuwerben. Entsprechend werden Erfolge in Bezug auf das Gleichstellungsziel belohnt.
- Im Rahmen der anreizorientierten Zuweisung soll eine Mischung aus Absolutwert und Veränderungsrate angestrebt werden. Begründung bzgl. Frauenförderung: Es soll honoriert werden, wenn man bereits Erfolge erzielt hat; es sollen aber auch Anreize zur Realisierung von Veränderungen gesetzt werden, wobei gerade Fachbereiche mit bisher geringen Leistungen die Chance haben, prozentual erhebliche Veränderungen zu erzielen. Begründung bzgl. Drittmitteln: Absolute Volumina alleine würden technische Fächer bevorteilen, da hier die erworbenen Summen – v. a. aufgrund größerer Laborintensität – größer sind, ohne dass dies höhere Leistung ausdrückt. Daher haben nicht-technische Fächer die Chance und den Anreiz, über die Veränderungsrate Verteilungsgewinne zu erzielen.

- Die Gewichtung zwischen den Indikatoren kann von der Kommission „Budgetierung FHM“ nicht abschließend entschieden werden. Die Gewichtung ist vielmehr im Rahmen der Leitbilddiskussion zu ermitteln und beruht auf den Zielprioritäten der Hochschule. Die beiden lehrbezogenen Indikatoren sollten gleichgewichtet werden. Leitlinien für die Gewichtung sollten sein: (1) Wie stark legt man Wert auf eine stabile Grundzuweisung, auf die Erfassung der Aufgabenübernahme in der Lehre bzw. auf selektive Leistungsanreize? (2) Wie wichtig sind die einzelnen Ziele, die hinter den Indikatoren stehen? Die im folgenden Schaubild enthaltene Gewichtung entspricht den Zahlen, die von der Hochschulleitung für das Jahr 2000 gebilligt wurden.

Für das Mittelvolumen aus TG 79/89 wird ein anderes Formelmodell praktiziert: Mittel der TG 79 und TG 89 werden nach den Kriterien verteilt, die hierfür auch bisher maßgebend waren, d. h. es ändert sich an der Verteilung im Vergleich zur Vergangenheit nichts. Diese Orientierung am Indikator „Überlast“ respektiert den Zweck, für den diese Mittel bereitgestellt werden. Das Heranziehen der Ausbauzielzahlen zur Ermittlung der Überlast mag strittig sein. Für die Verwendung spricht, dass sie in vielen Beziehungen maßgeblich sind, bisher klaglos im Bereich TG 79 und TG 89 herangezogen wurden und auch tatsächlich eine äußerst enge Korrelation mit der Professorenzahl der Fachbereiche aufweisen: Mit anderen Worten: Man hat sich in der Vergangenheit tatsächlich an diesen Zahlen orientiert. Sollte man nun die Ausbauzielzahlen im Einzelfall für nicht angemessen halten, so müsste man sie per Einzelentscheidung ändern.

Im Rahmen des Gesamtmodells wird das Formelmodell ergänzt um einen Zielvereinbarungsfonds und um Mittel für die Struktursicherung. Beide werden unten genauer erläutert.

Die folgende Graphik zeigt die Modellarchitektur im Überblick. Dabei werden die Größenordnungen für die Mittelverteilung 2000 angegeben: Von den insgesamt 8,5 Mio. DM fließen 4 Mio. DM in die Struktursicherung und 4,5 Mio. DM in die Fachbereichsbudgets. 3,5 Mio. DM werden nach der im folgenden ausführlich beschriebenen Formel verteilt, 600.000,-- DM nach der Überlast-bezogenen Formel und 400.000,-- DM per Zielvereinbarung. Ganz unten in der Graphik sind die verwendeten Indikatoren angeführt (die gepunkteten Linien zeigen, wo diese im Modell eingesetzt werden).



Die Rechnungen für das Jahr 2000 auf Basis der dargestellten Modellarchitektur sind in Anhang A1 enthalten. Eine formeltechnische Darstellung des Modells findet sich in Anhang A2.

5.3.2. Umgang mit Standardkritik an Formelmodellen

In den Diskussionen um Formelmodelle der Mittelvergabe werden mehrere grundlegende Kritikpunkte vorgebracht. Das Modell versucht mit diesen generellen Kritikpunkten umzugehen und ist auf die Überwindung der Probleme ausgerichtet:

- *Problem des Übergangs/der Umverteilung:* Einerseits wird kritisiert, dass man immer danach strebt, einen nahtlosen Anschluss zu erreichen und deshalb das System „zahnlos“ sei und nicht einmal den Intentionen seiner Urheber (Wettbewerb, Anreiz) genüge. Umgekehrt werden Formelmodelle abgelehnt, weil sie erhebliche Verlustrisiken für Fachbereiche implizieren.

Im vorliegenden Modell wird dies wie folgt gelöst: Die Modellrechnungen zeigen, dass das skizzierte Modell bei kompletter Soforteinführung und unverändertem Verhalten erhebliche Umverteilungen erzeugen würde. Dies hängt sehr stark mit der Integration des Parameters Absolventen zusammen. D. h. der erste Schritt muss eine normative Entscheidung sein: die FHM will eine Orientierung an Absolventen; daher sind daraus resultierende Umverteilungen prinzipiell in Kauf zu nehmen. Soweit die Anreizorientierung. Das Problem des Verlustrisikos wird über den Implementierungsmechanismus und eine Kappungsgrenze nach oben und unten, d. h. einen Korridor (s. u.) abgefangen. Der Übergang muss so bemessen sein, dass eine Verhaltensänderung bzw. Anpassung möglich ist. D. h. eine Übergangsfrist von 3-5 Jahren ist sinnvoll, in dem eine neue Berechnung schrittweise eingeführt wird. Entscheidend ist: man sollte nicht solange an den Modellparametern „drehen“, bis das Modell wirkungslos wird; man sollte vielmehr das „richtige“, den Zielen entsprechende Modell einführen und ggf. die Verteilungswirkungen dämpfen (bei gleichzeitiger Vermittlung der Information, wie gravierend die drohenden Verluste für einen Fachbereich sind).

- *Problem der Relevanz:* Der Sachhaushalt umfasst nur einen Teil der für die FB wichtigen Ressourcen. Er dürfte aus Sicht der FB nicht die höchste Priorität haben: Vorrangig sind die Frage der Zahl der Professorenstellen, die Frage der Lehrbeauftragten. Mindestens gleichrangig sind die Frage der Betreuung durch Laborpersonal bzw. Ingenieure. Punktuell von besonderer Bedeutung ist die Frage der Fortbildung und Reisekosten. Statt eines Feintunings des Sachhaushalts wäre vielen FB eher geholfen, wenn diese zentralen Punkte gelöst wären.

Natürlich ist wie oben beschrieben die Veränderung der Steuerungsinstrumente umfassend, insbesondere auch im Personalbereich, anzustreben. Dies ändert jedoch nichts daran, dass auch im Sachmittelbereich angesetzt werden sollte, zumal gerade hier von staatlicher Seite Freiheiten gegeben sind (die Begrenzung auf die Sachmittel hängt ja wesentlich mit den staatlichen Restriktionen zusammen; das Modell sollte eigentlich umfassender angelegt sein). Hier kann der Grundstock für weitergehende Modelle bei Erhöhung der staatlichen Freiheiten gelegt werden.

- *Problem der fehlenden oder unerwünschten Effekte:* Ein immer wiederkehrendes Argumentationsmuster ist das der „Trivialität“ bzw. des Leerlaufens der einzelnen Einflussgröße (z.T. auch begründet über die intrinsische Motivation von Wissenschaftlern, für die Geldanreize bedeutungslos seien). Auf der anderen Seite wird der Missbrauch, bzw. die Manipulation befürchtet. Letzteres gilt v.a. für den Indikator Absolventen, bei dem eine Senkung von Prüfungsanforderungen befürchtet wird.

Zunächst einmal ist dies widersprüchlich: ein triviales und leerlaufendes Kriterium lohnt sich auch nicht zu manipulieren oder zu unterlaufen. Das Modell geht von einer Wirksamkeit sowohl monetärer als auch nichtmonetärer Anreize aus: Die Normen der wissenschaftlichen community lassen es unwahrscheinlich erscheinen, dass Hochschulen mit Qualitätssenkungen auf Formelmodelle reagieren (zumal dies eine sehr kurzfristige Strategie wäre, die sich nach einiger Zeit – wenn die Qualitätsprobleme z.B. auf dem Arbeitsmarkt transparent werden - gegen die Hochschule richtet). Die fachlichen Standards einzuhalten wird somit durch das verantwortliche Handeln, die Beachtung langfristiger Arbeitsmarktchancen der Absolventen und Verfahren der internen Qualitätssicherung gewahrt. Man wird es sich der Sachmittelzuweisung wegen nicht erlauben, seinen Ruf zu verlieren.

- *Problem der Steuerbarkeit von Indikatoren:* Es wird argumentiert, die Indikatoren unterlägen häufig exogenen Einflüssen und seien durch Entscheidungen der Fachbereiche gar nicht steuerbar (v.a. Studierende und Absolventen). Sicherlich gibt es konjunkturelle Einflüsse; jeder Fachbereich kann jedoch daran arbeiten, positive Veränderungen dieser Indikatoren zu erreichen (Bsp. für Einflussnahme auf Absolventenzahl: Eignungsprüfungen und Studierendenselektion, Gestaltung von Prüfungs- und Studienordnungen, Beratungen und Betreuungen).
- *Problem des Wettbewerbsmechanismus:* Grundsätzlich lässt sich gegen das Modell immer der Einwand der Neutralisierung der Anstrengungen des einen FB durch die gleichgerichteten Anstrengungen der anderen FB erklären. Oder negativ formuliert: Durch ein Kartell aller lässt sich die Intention des Modells immer unterlaufen. Natürlich liegt es immer in der Natur des Wettbewerbs, dass die Akteure versuchen, ihn zu unterlaufen. Erfahrungen im Hochschulbereich zeigen jedoch, dass dies so nicht eintritt. Zudem spricht dies nicht gegen die grundsätzliche Eignung des Wettbewerbsmechanismus.
- *Problem der Kosten von Leistungsverbesserungen:* Gewisse Ziele, z.B. Erhöhung der Absolventenquote, kosten Geld und dies bekommt man - von außen - nicht. Dies ist eine resignative Position. Folgendes wird verkannt: Man versucht durch die Demonstration solcher Zielsetzungen gerade die Argumentationsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit der Hochschule beim Geldgeber zu erhöhen. Ob das gelingt oder nicht - unterlässt man die entsprechenden Maßnahmen, so ist die Chance von vorneherein vertan. Das heißt die einzuleitenden Maßnahmen sind Ergebnis eines sehr nüchternen Abwägungsprozesses und nicht eines vorhereilenden Gehorsams.

5.4. Die einzelnen Elemente des Mittelverteilungsmodells

5.4.1. Struktursicherung

Im Rahmen des „Struktursicherungs“-Blocks wird im Modell 2000 ein hoher Anteil an Vorab-Zuweisungen beibehalten. Der Vorab-Zuteilung begegnet seitens der Fachbereiche verständlicherweise Kritik, da diese Mittel zunächst als den Fachbereichen „entzogen“ erscheinen. Die Vorab-Zuteilungen wurden im Rahmen des Modells 2000 strukturell noch nicht angegangen. Allerdings wurden sie gegenüber dem Vorjahr im Umfang nicht erhöht.

Kritisch zu bemerken bleibt, dass bei den Anmeldungen zu diesen Zuteilungen die Begründungen manchmal recht pauschal waren, so dass der Beitrag zur Sicherung von Struktur nicht immer sichtbar ist. Somit sollte mit den bestehenden Ausgaben im Rahmen der Struktursicherung zukünftig folgendermaßen umgegangen werden:

- Vorabs für zentrale Einrichtungen jedweder Art sind – sofern man sich für den Bestand der betreffenden Einrichtung entschieden hat – nicht dem Grunde, wohl aber der Höhe nach zu hinterfragen. Es ist klar, dass eine Bibliothek Gelder braucht, die Frage ist, ob das Volumen korrekt ist. Zu diesen Vorabs konnte die „Kommission Budgetierung FHM“ keine Aussagen treffen, sie wurden zunächst als gegeben hingenommen. Eine Überprüfung dieser Vorabs sollte allerdings im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen und entsprechenden ergebnisorientierten Betrachtungen der Leistungen dieser Einrichtungen erfolgen.
- Bei einigen Vorabs erscheint die Rechtfertigung unklar, hier muss im Laufe des Jahres 2000 eine genauere Überprüfung erfolgen. Zudem ist zu prüfen, ob bestimmte Vorabs auf die Fachbereiche verrechenbar sind (z.B. Post/Telefon) und mit internen Verrechnungspreisen gearbeitet werden kann. Gleiches gilt bei „Vorabzuweisungen“, die letztlich Labore oder Einheiten betreffen, die von mehreren Fachbereichen gemeinsam betrieben werden. Auch hier könnten bilaterale Zahlungen zwischen den Fachbereichen erfolgen und die hierfür verauslagten Mittel den Fachbereichen unmittelbar gegeben werden.

5.4.2. Zielvereinbarungsfonds

Eine formelgebundene Verteilung ist eine Antwort auf einen Zustand der Vergangenheit. Insofern besteht die Gefahr, dass gerade für die Zukunft dringend notwendige Anschubfinanzierungen unterbleiben und - im Gegenteil - eine Abwärtsbewegung eintritt. Zudem ist nicht jede Leistung eines Fachbereichs durch einfache Indikatoren erfassbar: Besondere Anstrengungen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, der Qualitätssicherung und Evaluierung, der Einführung neuer Studiengänge können einen befristeten zielorientierten zusätzlichen Mitteleinsatz rechtfertigen. Hier eignet sich die Finanzierung konkreter Projekte aus einem Zentralpool, der per Zielvereinbarung zwischen Hochschulleitung und Fachbereich vergeben wird.

Welche Projekte hier der FH dienlich sein können, ist nicht a priori aufzählbar. Der Zielvereinbarungsfonds dient dazu, der Hochschulleitung die nötige Bewegungsfreiheit zu sichern, um „originelle“ und zielführende Projekte zu dotieren. Selbstverständlich hat ein solches Verfahren transparent zu sein (inkl. einer hochschulinternen Publizität der abgeschlossenen Kontrakte).

Die Mittelvergabe per Zielvereinbarung aus einem Zentralpool kann sich dabei an folgenden Aspekten:

- Die Mittelvergabe nach Individualzielen der Fachbereiche. Anliegen dabei ist, neben den standardisierten Indikatoren noch Raum für spezifische Zielsetzungen zu haben, sich dabei aber auch an Indikatoren der Zielverfolgung/-erreicherung im Rahmen von Vereinbarungen messen zu lassen. Hier sollte eine direkte Verknüpfung mit den bereits in einer ersten Runde an der FHM durchgeführten Zielvereinbarungsgesprächen erfolgen; im Rahmen dieser Gespräche kann es also auch um ergänzende Mittel aus dem Fonds gehen.
- Die Mittelvergabe nach Zielen aus dem Leitbild, die nicht über einfache Indikatoren abbildbar sind. Nach den unterstellten strategischen Zielen (s. 5.2) wären die Förderziele anwendungsbezogene Forschung im Kontext der Lehre (speziell: Masterstudiengänge), Internationalisierung und Qualitätssicherung. Hier sollten von der Hochschulleitung die Gelder mit Vorgabe der globalen Zielsetzung in einem wettbewerblichen Verfahren ausgeschrieben werden. Die Verfahrensweisen sind hierbei noch genauer zu klären.

Für den Zentralpool sollen die Vergabeziele festgelegt sein, jedoch nicht die Gewichtungen zwischen den Zielen und die daraus resultierenden Poolanteile. Hinzu kommt wie erläutert der Einsatz bei der strategischen Orientierung im Stellenbereich und ggf. auch im Bereich der Vorabs. Für die Speisung der Töpfe wurden oben Vorschläge entwickelt.

5.4.3. Kostenorientierter Block

Allgemeines zu laborbezogener- und Grundzuweisung:

Die Trennung von laborbezogener- und Grundzuweisung war durch die Beobachtung motiviert, dass das bisherige System wenig Flexibilität bot, um den Eigenheiten der Fachbereiche Rechnung zu tragen. Alle Bedarfe mussten letztlich durch die Fachbereichs-spezifischen Gewichte widerspiegelt werden. Diese Gewichte wurden zum Teil heftig kritisiert und als „diskriminierend“ empfunden. Die Gewichte selbst geben Anhaltspunkte, können aber - was ihre konkrete Ausprägung betrifft - kaum begründet werden. Dies gilt auch für geringe Differenzen wie 0.55, 0.6. Eine an konkret ermittelten Bedarfen orientierte und somit auch argumentativ vertretbare Zuteilung wird dagegen als akzeptabel empfunden. Die Tatsache, dass bestimmte Fachbereiche „laborintensiver“ sind als andere, wurde bereits in der Vergangenheit nicht und wird auch gegenwärtig nicht bestritten.

Das neue Modell bietet strukturell die Chance, die Situation der Fachbereiche gut zu erfassen - in dieser Hinsicht besteht aber auch ein erheblicher Analysebedarf, dem man im Jahr 2000 nachkommen muss. Eine Analyse bietet die Möglichkeit, sich an

der realen Situation zu orientieren und diese Zahlen einzubringen. Diese Offenheit ist allerdings nicht so zu verstehen, dass damit eine Kostenübernahme beliebiger Labore garantiert wird. Angesichts der immensen Zahl von sogenannten Laboren in manchen Fachbereichen ist darauf explizit hinzuweisen. Fachbereiche werden intern entscheiden müssen, welche Labore sie beibehalten wollen.

Auf der anderen Seite wenden Fachbereiche zu Recht ein, dass die Zuweisungen nicht ausschließlich von aktuellen Studentenzahlen abhängig gemacht werden können, sondern dass Einrichtungen vorgehalten werden müssen. Daher sind ergänzend Festbeträge vorgesehen, die Fixkosten abdecken sollen.

Dennoch ist vor einer Illusion zu warnen: Ein Mittelverteilungsmodell enthebt nicht der Notwendigkeit der Entscheidung: Ob ein Studienschwerpunkt, der gewisse teure Einrichtungen benötigt, beibehalten wird, oder nicht, wird im Einzelfall auf Basis der strategischen Planungen zu entscheiden sein.

Bewusst wurden Festbeträge und studentenbezogene Aufwände getrennt, da die Situation der Fachbereiche sehr unterschiedlich ist. So vielfältig die Laborlandschaft der FH ist, so lassen sich doch gewisse Grundtypen unterscheiden: Großgeräte - Labore mit hohem Investitionsaufwand, aber geringem studentenbezogenem Aufwand; Labore mit sehr hohem studentenbezogenen Aufwand; typische DV-Labore, die homogene Rechnerarbeitsplätze zur Verfügung stellen.

An Professorenzahlen (und gegebenenfalls Mitarbeiterzahlen) wurde die Verteilung im Grundzuweisungsbereich nicht angeknüpft, da man hierdurch eine beobachtete und nicht schnell zu behebende Unbalanciertheit im Personalbereich auf den Sachmittelbereich übertragen hätte.

Insgesamt ist der Kostenblock mit ca. 60 % des Gesamtvolumens sehr hoch gewichtet. Höher sollte dieser Anteil - auch nach einer Justierung der Sätze - nicht werden.

Grundzuweisung:

Jeder Fachbereich enthält einen festen Betrag und einen Anteil, der nach der Zahl der Studenten in der Regelstudienzeit plus Zahl der Absolventen bemessen wird. Die Sätze je Student sind fest und für alle Fachbereiche gleich, (FB 13 - Allgemeinwissenschaften erhält einen entsprechend größeren Betrag). Die Grundzuweisung soll auch einen Beitrag zu den administrativen Fixkosten des Studiums leisten. Die darauf bezogene Mittelvergabe erfolgt mit absoluten Beträgen.

Laborbezogene Zuweisung:

Aufgrund der unterschiedlichen Laborsituation wurde einerseits ein Festbetrag je Fachbereich und andererseits ein variabler studentenbezogener Anteil (wiederrum orientiert an Studierenden in der Regelstudienzeit plus Zahl der Absolventen) festgesetzt. Die Festbeträge wie die Studentensätze sind je Fachbereich unterschiedlich und an seinen Bedürfnissen orientiert festlegbar. Es werden hier ebenfalls absolute Beträge vergeben.

Berücksichtigung von Fächerdifferenzen:

Bei den Indikatoren Studierende in der RSZ und Absolventen (und damit gekoppelt an die Betreuung) sind Fächergewichtungen bzw. Sätze einzuführen, die

Kostendifferenzen zwischen Fächern abbilden. Insofern ist der Ansatz der Gewichtung fortzuführen. Die jetzigen Gewichte sind allerdings historisch entstanden. Sie wurden auch über die Zeit hinweg angepasst. Eine betriebswirtschaftliche, rechnerische Rechtfertigung dafür existieren nicht, aber es gibt Plausibilitätsüberlegungen. Auf dem „Markt“ gibt es noch weitere Gewichtssysteme, z. B. das bayerische Landesmodell (1,0 : 2,0 zwischen nicht-technischen und technischen Fächern). Gewichtungen werden im Bereich der Grundzuweisung und der anreizorientierten Zuweisungen nicht angewandt, sondern im laborbezogenen Teil.

Zwei Vorgehensweisen zur Bestimmung der Gewichte bzw. Sätze sind möglich: Entweder man ermittelt die Gewichte aus einer funktionsfähigen Kostenrechnung oder man geht pragmatisch von den bestehenden Gewichten aus und versucht, Inplausibilitäten schrittweise abzubauen.

Leitende Kriterien einer aus der Kostenrechnung abgeleiteten Gewichtung sind die Kostenbedarfe für Labore und Ausstattung für die spezifischen von einem Fachbereich angebotenen Studiengänge. Eine exakte Kostenrechnung ist allerdings im Augenblick noch in weiter Ferne; daher wird für 2000 ersatzweise eine Extrapolation auf der Basis der alten FB-Gewichte vorgenommen. Im Jahre 2000 werden durch eine eingesetzte Arbeitsgruppe Adjustierungen dieser Sätze ermittelt. Ziel ist es letztlich, die bisher intransparente Berücksichtigung von Fächerunterschieden (s. Abschnitt 2.3.) durch eine konsistente Abbildung

- unterschiedlicher Laborfixkosten über einen Festbetrag und
- unterschiedlicher variabler Kosten durch fundierte Sätze pro Studierenden zu ersetzen.

Bei der Ermittlung von Kostendifferenzen im Laborbereich sollte folgendes beachtet werden:

- Es gibt Labors, die für Experimente dienen, deren IT-Anteil relativ zum Gesamten gering ist und die einen sehr hohen Sachmittelbedarf haben.
- Der Informatisierung von Fachbereichen ist Rechnung zu tragen, d.h. PC-Pools oder ähnliches sind zu berücksichtigen. Dies gilt gerade für FB des nicht technischen Bereichs.
- Im IT-Bereich ist zwischen reinen Anwenderlabors und solchen, die mehr der Einwicklung und der Erprobung von Systemen dienen, zu unterscheiden.
- Labors aufzubauen bedarf langfristiger Mittelstabilität, d.h. die sonstige Mittelzuteilung muss - woran sie auch immer anknüpft - diese Stabilität berücksichtigen. Auf der anderen Seite muss auch eine Umdisposition langfristig (10 Jahre) möglich sein.
- Sinnvoll wäre - bis zum Vorliegen exakter Zahlen - evtl. eine Typisierung der Labore: (1) Standardlabor der Technik (MB, ET, PH, FW), (2) Experimentallabor der Technik (wie oben), (3) Standardlabor der Informatikanwendung (BWL, INF und viele andere), (4) Experimentallabor/Fortgeschrittene Informatik (BWL, INF).

Neben der Berücksichtigung von Kostenunterschieden werden im Modell auch Unterschiede in Bezug auf die Überlast der Fachbereiche einbezogen: Jeder Student in der RSZ bzw. Absolvent „oberhalb“ der Ausbauzielzahl des Fachbereichs wird im Kostenblock doppelt gezählt.

Berücksichtigung der Kooperation zwischen Fachbereichen:

Kooperationen zwischen Fachbereichen können dazu dienen, den Ressourceneinsatz zu optimieren und sind häufig Ausdruck von innovativen Ausbildungskonzepten. Kooperationen sind denkbar durch Leistungsaustausch in der Lehre, durch Angebot von Lehrveranstaltungen des einen für andere Fachbereiche bis hin zum gemeinsamen Betreiben von Studiengängen. Kooperation könnte vor allem ein Modell für Masterstudiengänge sein. Kooperationen sind auch denkbar durch Bereitstellung von Laborarbeitsplätzen für Studierende aus anderen Fachbereichen.

Die Kooperation in der Lehre kann letztlich nur unter Zugrundelegung von Curricularanteilen und Studierendenzahlen erfasst werden. Eine „perfekte“ Rechnung dieser Art würde auch FB13 Allgemeinwissenschaften - er hat keine eigenen Studenten - angemessen berücksichtigen. Eine solche für alle Fachbereiche durchzuführende Rechnung - sie entspricht der für die Bestimmung des numerus clausus notwendigen Rechnung - schien für die Mittelverteilung 2000 zu aufwendig. Stattdessen wurden einem Fachbereich für die Abgabe von 18 SWS Lehrleistung über ein Jahr 6 Studenten rechnerisch „gutgeschrieben“. Dies entspricht in etwa der Erhöhung der Anfängerzahlen in einem technischen Fach bei Bereitstellung des Deputats von 18 SWS über ein Jahr. Auf eine weitergehende Berücksichtigung „fiktiver“ Studenten wurde verzichtet. Es ist zu überprüfen, ob dieses Verfahren dauerhaft hinreichend ist.

Bewusst wurde bei den Leistungen empfangenden Fachbereichen die Studentenzahl nicht entsprechend vermindert, um auch für die Empfänger einen Anreiz für die Kooperation zu setzen. Anders gesprochen: Die durch Leistungsaustausch entstehende „Last“ wird auf *alle* Fachbereiche verteilt. Der Umfang des Leistungsaustausches ist gegenwärtig noch recht gering (abgesehen von klassischer Dienstleistung), dürfte sich aber in den kommenden Jahren erhöhen. Mit der Belohnung des Austausches über das Mittelverteilungssystem wird ein deutliches Signal in diese Richtung gesetzt.

5.4.4. Leistungsorientierter Block

Dieser Block umfasst die Indikatoren „Drittmittel“, „Erfüllung des Gleichstellungsauftrags“ und „Absolventen“. Die ersten beiden Indikatoren beeinflussen die Verteilung eines jeweils festgelegten Prozentsatzes des Gesamtvolumens (10 % Drittmittel, 5 % Gleichstellungsauftrag), während der Indikator Absolventen das nach Abzug des kostenorientierten Blocks und der vorgenannten beiden Summen verbleibende Volumen betrifft.

Zuweisung nach Drittmitteln:

Die Einwerbung von Drittmitteln gewinnt zunehmend größeres Gewicht. Sie sollte aber nicht nur unter fiskalischem Gesichtspunkt gesehen werden: Das gegebene Drittmittelvolumen (inkl. der Spenden) deutet auf einen Erfolg in wettbewerblichen Ausschreibungsverfahren und auf eine Wertschätzung des Fachbereichs durch Wirtschaft und Industrie hin. Die Befähigung, Drittmittel einzuwerben, ist unterschiedlich: Generell lässt sich sagen, dass Fachbereiche, die Großgeräte für die Industrie bereitstellen können, die diese - zumindest im Mittelstand - nicht hat, einen gewissen Vorsprung haben. Entsprechend ist z. B. die Ausstattung eines Informatik-

Fachbereichs für die Industrie völlig uninteressant. Fachbereiche, die kein gerätemäßiges Alleinstellungsmerkmal haben, „leben“ nur vom Know how ihrer Mitglieder. Auch sind bei gleicher Leistung die eingeworbenen Gelder im sozialwissenschaftlichen Bereich im Schnitt geringer als in Ingenieur- und Naturwissenschaften.

Da somit unterschiedliche Fächer verschiedene Zugangsmöglichkeiten zu Drittmitteln haben, ist die absolute Höhe der Drittmittel ein verzerrter Erfolgsmaßstab im Vergleich zwischen Fächern. In vielen Modellen wird dieses Problem gelöst, indem Drittmittel geistes-/sozialwissenschaftlicher Fächer höher gewichtet werden. Solche Gewichtungen haben aber immer ein erhebliches Willkürelement und sind nach Möglichkeit zu vermeiden. Es bietet sich daher alternativ an, den Drittmittelindikator als Beziehungszahl zu konstruieren, z.B. als Drittmittelleinnahmen in Relation zum Vorjahr (oberhalb einer Trivialitätsgrenze und mit einer Kappungsgrenze nach oben). Diese Veränderungsrate impliziert eine starke Anreizorientierung: Prozentuale Drittmittelsteigerungen werden unmittelbar honoriert, Verschlechterungen sanktioniert.

Sinnvoll erscheint die Kombination aus Absolutwert und Beziehungszahl, denn dies würde Chancengleichheit zwischen Fachbereichen sichern: Traditionell erfolgreiche Einheiten mit gleichbleibend hohem Drittmittelvolumen werden über den Absolutindikator belohnt, „Newcomer“ mit geringen Drittmitteln und erheblichem Steigerungspotenzial, die sich von schlechter Ausgangsposition aus besonders anstrengen, profitieren stark von der Einbeziehung der Veränderungsrate. Eine solche Kombination soll an der FHM angestrebt werden; für das Modell 2000 muss allerdings auf die Verwendung der Veränderungsrate verzichtet werden, weil naturgemäß in der ersten Periode noch keine Möglichkeit zum Reagieren auf finanzielle Anreize bestand.

Es gibt aber noch ein weiteres Problem: der Indikator Drittmittel ist nur dann einsetzbar, wenn zuverlässig und konsistent definiert ist, was zu den Drittmitteln gehören soll. Datenbasis können im Augenblick nur die Zugänge der Titelgruppe 72 sein. Das bedeutet im Einzelnen: (1) Spenden und Kooperationsvorhaben werden nicht unterschieden. Zu rechtfertigen könnte das sein, da auch Spenden eine gewisse Wertschätzung der Wirtschaft für einen FB ausdrücken und weil de facto Spenden manchmal in „losen“ Kooperationen gegeben werden, wenn man explizite Bindungen oder administrative Hürden vermeiden will. (2) Sachspenden und Nachlässe auf Kaufpreise und Lizenzen können mangels Datenbasis nicht einbezogen werden. (3) Forschungsvorhaben, die positiv gewürdigt aber abgelehnt wurden, sind für eine FH kaum schematisch zu erfassen. Das wäre eher ein Thema von Zielvereinbarungen.

Für die FHM ist zudem folgendes festzustellen: Die durch Eingänge auf TG72 dokumentierten Drittmittel und Spenden sind extrem unterschiedlich verteilt. Die Zahlen sind korrekt, aber angesichts der Probleme und Unschärfen nicht ausreichend, um darauf eine Mittelverteilung (von immerhin 10% Umfang) aufzusetzen. Insbesondere ist der Begriff „Drittmittel“ und der Bezug „eingeworbene Mittel“ zu spezifizieren (und dabei z. B. zu klären, wie die in erheblichem Maß anfallenden Sachleistungen erfasst werden können).

Daher wird im Modell 2000 auf die Verwendung des Indikators Drittmittel verzichtet. Ersatzweise wurden die dafür vorgesehenen Mittel für das Jahr 2000 statisch proportional über die Fachbereiche, dynamisch nach Studentenzahlen der Fachbereiche verteilt. In einer Arbeitsgruppe ist 2000 ein operationaler Drittmittelbegriff zu erarbeiten und sind die Drittmittel der Fachbereiche nach diesem Begriff zu erfassen. 2001 sollte der Indikator Drittmittel wirksam werden.

Zuweisung nach Gleichstellung:

Obwohl es sich um einen mit 5% eher bescheidenen Betrag handelt, ist der Punkt lebhaft umstritten. Die Kritik vor allem technischer Fachbereiche führt vor allem das Argument fehlender Beeinflussungsmöglichkeit seitens der Fachbereiche an (s. auch Abschnitt 5.3.2.).

In Bezug auf den Frauenanteil an den Studierenden (mit 2,5% im Modell gewichtet) ist eine echte „Ausgewogenheit“ als optimal zu betrachten, d.h. es wird nicht nur Frauenförderung betrieben. Es wird auch als gesellschaftliches Anliegen gesehen, den „Typus“ des Frauenberufs-Studiums zu beseitigen. Daher wird eine Formel verwendet, bei der ein 50%-Anteil die maximale Zuweisung erbringt und Abweichungen davon in beide Richtungen die Zuweisungen vermindern. Im Bereich der Lehrenden wäre bei den heutigen Zahlen und noch auf lange Sicht ein Gleichstellungsziel nicht adäquat, d. h. hier handelt es sich tatsächlich um Frauenförderung. Daher wird der Anteil an Professorinnen unmittelbar berücksichtigt (mit einer Gewichtung im Modell von ebenfalls 2,5 %).

Die Dynamik (d. h. die Veränderung der Gleichstellungssituation und Berufung weiterer Professorinnen, mit ähnlicher Begründung zu den Veränderungsraten bei den Drittmitteln) soll nach einer Einschwingphase berücksichtigt werden, allerdings noch nicht im Modell 2000.

Zuweisung nach Absolventen:

Hier wird die ungewichtete Absolutzahl der Absolventen der Fachbereiche verwendet.

5.4.5. Gesamtmodellkonstruktion, Implementierung und Stabilisierung

Gesamtmodellkonstruktion:

Die Frage ist, wie die Anteile und die Aggregation der Blöcke im Modell angelegt sind:

- Im Kostenblock arbeitet das Modell mit „Festpreis“-Elementen. Das bedeutet, dass Mengen-Indikatoren mit bestimmten, festen Sätzen („Preisen“) multipliziert werden und sich die Gesamtzuweisung im Kostenblock damit endogen aus dem Modell ergibt. Steigen in allen Fachbereichen die Studierendenzahlen, dann steigt auch das Gesamtbudget im Kostenblock. Die Festpreise tauchen an zwei Stellen auf: (1) bei der Aggregation von Studierenden in der RSZ und Absolventen. Die Messwerte werden einfach addiert, bei den Absolventen mit einem festzulegenden Multiplikator größer oder gleich Eins. Der Multiplikator muss als Ergebnis einer Abwägungsentscheidung fixiert werden: Will man eine starke Ergebnis- und Leistungsorientierung durch besondere Betonung der Absolventen

oder will man die daraus resultierenden Umverteilungseffekte in Grenzen halten? Für 2000 wurde generell die „1“ gewählt. (2) Bei den beschriebenen festen Sätzen im Rahmen der Grund- und der Laborzuweisung. Die Vorteile der Festpreise liegen in der Transparenz und Plausibilität der Zuweisung und darin, dass z.B. bei gleichmäßiger Kostensteigerung aller Fachbereiche die „Preise“ nicht automatisch gekürzt werden, sondern die Gesamtsumme im Kostenblock ansteigt.

Bei Festpreisen lässt sich die Gewichtung zwischen den Indikatoren nur für die erste Periode festlegen; in den weiteren Perioden ist die Gewichtung je nach Entwicklung der mit Festpreisen versehenen Indikatoren veränderbar (beim Personal dürfte diese Veränderung gering sein). Die Höhe der Prämien ist endogen im Modell zu ermitteln: Sie sind in der ersten Periode der Modellanwendung so anzusetzen, dass bei den vorliegenden Indikatorwerten die festgelegten Ausgangswerte für die Gewichtungen zwischen den Indikatoren realisiert werden (Ausgangspunkt: Kostenblock ca. 60 Prozent).

- Im Leistungsblock wird für Drittmittel (mit 10 %) und Gleichstellung (mit 5 %) das „Topfmodell“ angewandt. Für jeden Indikator ist dabei ein bestimmter Prozentsatz der Gesamtverteilungsmasse und damit ein festes zu verteilendes Mittelvolumen festgelegt. So erhält beispielsweise ein Fachbereich, der 10 Prozent der Drittmittel einwirbt, auch 10 Prozent aus dem „Topf“ für den Drittmittelindikator. Dies entspricht der Methode des bayerischen Landesmodells. Diese Methode wird gewählt, um ein festes Gewicht der dahinter stehenden Leistungsziele im Modell festzuschreiben.
- Der Absolventenindikator im Rahmen des Leistungsblocks dient zur Verteilung des verbleibenden Rests an Mitteln (ca. 20 %). Er dient als variabler Puffer und gleicht die Veränderungen im Kostenblock aus.

Implementierung:

Eine zweite Fragestellung ist die Implementierung des Modells. Um in der Einführungsphase Vertrauen und hinreichende Stabilität zu gewährleisten, wird eine Kappungsgrenze für finanzielle Verluste aus dem Modell vorgesehen (der Verlust eines Fachbereichs aus dem Modell im Jahr X darf Y Prozent nicht übersteigen). Dies stärkt das Vertrauen in die Stabilität des Modells und schränkt finanzielle Risiken ein. Alle Verteilungen liegen 2000 in einem Korridor von +/- 10 % um eine extrapolierte Verteilung nach den Maßstäben des Jahres 1999.

Stabilisierung:

Ein Problem von Formelmodellen kann in erheblichen zyklischen Schwankungen bestehen. Das Problem relativiert sich beim vorliegenden Modell durch den relativ geringen Anteil am Gesamthaushalt der FHM, der nach Formeln verteilt wird. Eine gewisse Anfälligkeit für Schwankungen besteht aber in folgender Hinsicht: (1) Die studierendenbezogenen Indikatoren unterliegen den typischen zyklischen Schwankungen („Schweinezyklus“). (2) Die Konstruktion des Drittmittelindikators als Veränderungsrate gegenüber dem Vorjahr kann Schwankungen implizieren. (3) Beim geplanten Indikator Berufungen von Frauen auf Professuren liegen geringe Fallzahlen vor; daraus können starke Reaktionen im Modell auf geringe Veränderungen resultieren.

Damit wird wie folgt umgegangen:

- Die Indikatoren werden als gleitende Drei-Jahres-Durchschnitte berechnet (auch die dynamischen Indikatoren, bei denen zwei gleitende Durchschnitte in Relation gesetzt werden).
- Bei Drittmittel- und Frauenförderungsindikator steht die Anreizorientierung im Vordergrund; will man spürbare finanzielle Anreize erzeugen, lässt man sich bewusst auf die Möglichkeit von Schwankungen ein, indem man die Veränderungsraten heranzieht.
- Ob die (vorläufig nicht einbezogene) Zahl der Berufungen von Frauen geeignet ist, sollte noch überprüft werden. Bei zu großen Schwankungen sollte auf diesen Indikator verzichtet werden.

5.5. Administrative Umsetzung des Budgetierungsmodells

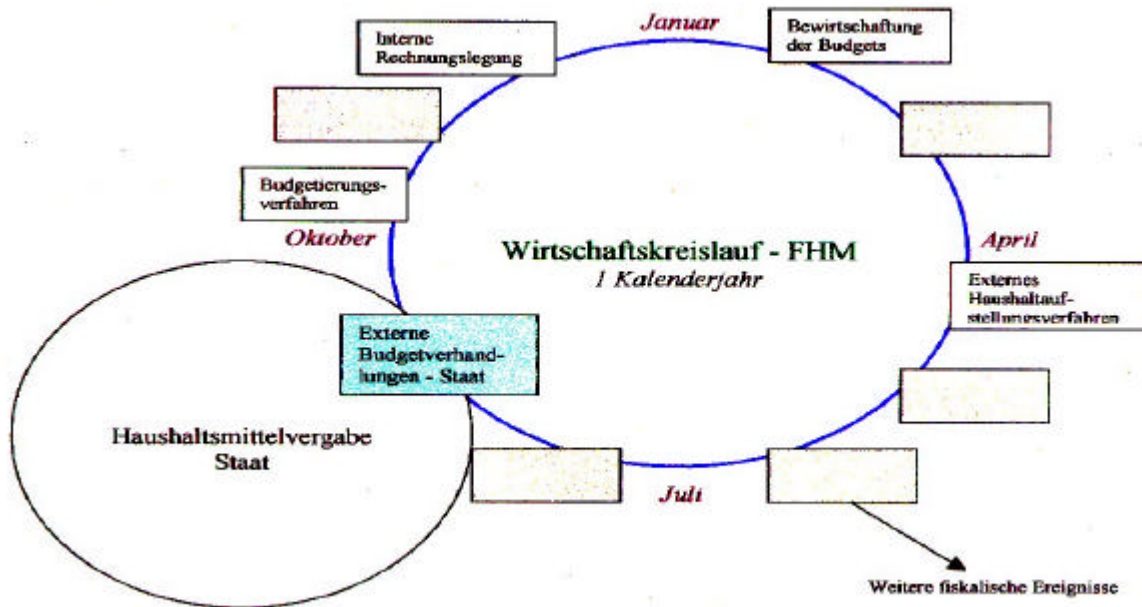
Wirtschaftskreislauf:

Neben den technischen Merkmalen des Budgetierungsmodells ist auch seine administrative Umsetzung wesentlich. Die neuen Elemente der Budgetierung müssen in einen konsistenten jährlichen Ablauf eingebunden werden. Wichtig ist es, nicht nur die Weiterentwicklung der Budgetierung voranzutreiben, sondern sie auch in einen zeitlich automatisierten Wirtschaftskreislauf neben anderen fiskalischen Ereignissen an der FHM zu installieren.

Bis die Budgetierung für ein neues Jahr abgeschlossen ist, sind umfangreiche Planungen, Kostenstellenabfragen, Datenerhebungen, Auswertungen, Entscheidungen usw. notwendig, die einige Zeit in Anspruch nehmen. Außerdem sind an der FHM verschiedene Perioden zu berücksichtigen, die die Fertigstellung einer neuen Budgetierungsrunde beeinflussen, wie z. B. Kalenderjahr, Haushaltsjahr (Doppelhaushalt), Sommer- und Wintersemester, Semesterferien usw.

Insbesondere um einen zentralen Effekt des neuen Budgetierungsmodells, die frühzeitige Planungssicherheit, zu erhalten, ist es notwendig, das Budgetierungsverfahren in einem straffen Zeitablauf durchzuziehen.

Der jährliche Wirtschaftskreislauf an der FHM lässt sich folgendermaßen grob skizzieren:



Personelle Kompetenz:

Die zu lösenden Aufgaben erfordern nicht nur einen rationalen Wirtschaftskreislauf, sondern auch den breiten Aufbau von Know-how in der Verwaltung und die Sicherung dieses Know-hows über lange Zeit. Wie das Thema Drittmittel zeigt, werden Querschnittsfunktionen über Abteilungsgrenzen hinweg (Personal/Wirtschaft und Finanzen) wichtig. Entsprechend der Bedeutung der Aufgaben werden hinreichend viele qualifizierte Mitarbeiter der Verwaltung benötigt.

Informationssysteme:

Die Einstellung von Indikatoren in die Mittelverteilung, ebenso wie das Controlling, fordert eine leistungsfähige Datenbasis, die Daten

- standardisiert,
 - mit präzise definierter Semantik,
 - in hinreichend feiner Granularität,
 - über lange Zeiträume,
 - aktuell,
 - weiterverarbeitbar in definierten üblichen Formaten,
 - beliebig retrievbar, verknüpfbar, aggregierbar, visualisierbar
- aus den Bereichen „Wirtschaft- und Finanzen“, „Personalwesen“, und „Studentische Angelegenheiten“ zur Verfügung stellt. Ein solches „Data Warehouse“, losgelöst von Daten des operativen Geschäfts, ist unverzichtbar. Nicht zu fordern sind Spezialapplikationen, sondern eine für zukünftige, teilweise heute nicht bekannte Fragestellungen offene Datenbasis.

6. Weitere Schritte zur Umsetzung des Modells und notwendige Veränderung staatlicher Rahmenbedingungen

6.1. Hochschulinterne Arbeitsschritte

Neben der generellen Notwendigkeit zur Schaffung eines administrativen Rahmens sowie zur Bereitstellung der Daten und personellen Kompetenzen sind einige konkrete Arbeitsaufträge aus den noch offenen Fragen des Budgetierungsmodells ableitbar.

- Obwohl strukturell offen, muss die Mittelverteilung mit konkreten Parametern versehen werden, die auf einer verlässlichen Zahlenbasis beruhen. Zu diesem Zweck werden für die Bereiche „Drittmittel“ und „Laborstruktur“ Arbeitsgruppen eingesetzt. Sie sollen den Drittmittelbegriff operationalisieren und Pauschalsätze sowie fachbezogene „Preise“ im laborbezogenen Teil bestimmen.
- Darüber hinaus ist die Frage Verringerung der Zuweisungen für „Struktursicherung“ aufzugreifen.
- Da die Frage der „Ersteinrichtung“ die Verteilung wesentlich beeinflusst, müssen die Modalitäten der Anrechnung überdacht werden. Die Ersteinrichtungsmittel sind de facto heute die einzigen nennenswerten Investitionsmittel. Insbesondere muss geklärt werden (1) Welche Raumeinheiten aus welchen Baumaßnahmen sind anzurechnen? (2) Wie lange sollen gegebenenfalls Verteilungssperren aufrechterhalten werden? (3) Festsetzungen, die aus anderen Gründen erfolgen, und nur den Mechanismus der Sperren wegen Ersteinrichtung als Mittel nutzen, sollten entfallen.

6.2. Staatliche Rahmenbedingungen

Wie ein weitergehendes Modell auf Basis des dargestellten Grundmodells im Detail aussehen soll, ist zu einem späterem Zeitpunkt zu beantworten. Aus den vorangegangenen Ausführungen ist jedoch an einigen Stellen deutlich geworden, welche Änderungen staatlicher Rahmenbedingungen dringend notwendig erscheinen. Es erscheint beispielsweise absurd, wenn man mit großen Anstrengungen hochschulintern in bescheidenem Umfang globalhaushaltsähnliche Bedingungen für die Fachbereiche schafft, hinterher aber mit hohem administrativen Aufwand alles wieder in kameralistische Rechenkategorien rückübersetzen muss.

Offensichtlich wird es den „echten“ Globalhaushalt in Bayern so bald nicht geben. Kurzfristig sollte dennoch nichts unversucht gelassen werden, zumindest in Teilbereichen eine weitgehende Flexibilisierung des Haushaltsrechts zu erreichen. Dabei sind die vom Staat gesetzten Rahmenbedingungen insbesondere an folgenden Stellen zu ändern:

- Erweiterung der gegenseitigen Deckungsfähigkeit von Haushaltstiteln und Titelgruppen, insbesondere der Haushaltsmittel für Wissenschaft und Lehre mit den Haushaltsmitteln des sog. Sächlichen Verwaltungshaushalts.

- Messbarer Einstieg in die gegenseitige Deckungsfähigkeit von Personal- und Sachhaushalt.
- Auflösung von Sammelansätzen im Bereich des Wissenschaftsministeriums (z.B. Sammelansätze für Fachhochschulen, Kapitel 15 49).
- Zusicherung der Wiederzuweisung von Haushaltsresten, zumindest noch im Entstehungsjahr.
- Gleichberechtigte Konkurrenz von Universitäten und Fachhochschulen unter Berücksichtigung besonderer Spezifikationen um die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel (Personal- und Sachmittel).
- Selbstbewirtschaftung der Einnahmen der Hochschule zu 100 Prozent.
- Weiterentwicklung und bedarfsorientierte Mittelausstattung bei der dezentralen Budgetbewirtschaftung des Sächlichen Verwaltungshaushalts.
- Schaffung von Planungssicherheit für die TG 79 und 89 zu Beginn des Haushaltsjahres.

Über die kurzfristigen, pragmatischen Ansatzpunkte stärkerer Deckungsfähigkeit von Haushaltstiteln hinaus ist generell die Globalisierung des bayerischen Landeshaushalts als Ziel im Auge zu behalten. Beispielsweise wird Baden-Württemberg mit einer Gesetzesnovelle noch in diesem Jahr die Haushaltstitel für eine Hochschule auf ca. 10 reduzieren und zwischen diesen noch weitestgehende Deckungsfähigkeiten zulassen. Fast alle anderen Bundesländer sind auf einem ähnlichen Weg (Niedersachsen, Hamburg, Hessen, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen), z.T. mit noch weitergehender Globalisierung.

Die Hochschulleitung der FHM sollte sich für eine entsprechende Weiterentwicklung des staatlichen Steuerungsinstrumentariums im Freistaat Bayern einsetzen.

7. Schlussbemerkung

Ein Einstieg in eine teils über Indikatoren, teils über Zielvereinbarung gesteuerte und strukturell offene Form der Mittelverteilung wurde mit dem vorliegenden Konzept und dem Modell für das Jahr 2000 erreicht. Im Detail werden diese Ansätze von den starken Effekten der noch zu pflegenden Kameralistik überlagert. Im Zuge der Diskussion ist der noch vorhandene Handlungsbedarf bei allen Beteiligten sichtbar geworden, so dass man nun gezielt die noch vorhandenen Lücken füllen bzw. Schwächen beheben kann.

Eine „Revolution“ war nicht beabsichtigt und wurde auch nicht ausgelöst. Die Vernetzung von Systemen der Mittelverteilung mit anderen Aktivitäten im Hochschulbereich und die Abstimmung mit allen weiteren Reformen ist zu beachten. Die Ziele eines neuen Systems werden nicht automatisch erreicht, sondern erfordern das engagierte Handeln der Mitglieder der Hochschule.

Die Arbeitsgruppe dankt der Professorenschaft und den Mitarbeitern in der Verwaltung der FHM für die aufschlussreichen Gespräche und die ständige Versorgung mit Informationen und der Hochschulleitung für die offene, teamorientierte, sich auf die Schwierigkeiten der Materie geduldig einlassende Diskussion und die entschlossene Umsetzung der Ergebnisse.

Anhang

Inhaltsverzeichnis zum Anhang

Anhang A 1

Mittelverteilung 2000 (Schlagworte)	A1-1
Mittelverteilung 2000 Übersicht (Schema)	A1-2
Mittelverteilung Verteilungslogik	A1-3
Mittelverteilung mit Rücksicht auf Ersteinrichtung (Graphik)	A1-4
Kriterien der Verteilung (Graphik)	A1-5
Mittelverteilung Zusammenfassung (Tabelle)	A1-6
Mittelverteilung Vorverteilung (Tabelle)	A1-7.1
Mittelverteilung Vorverteilung (Tabelle)	A1-7.2
Mittelverteilung Vorverteilung (Tabelle)	A1-7.3
Mittelverteilung nach Indikatoren – Belastungszahlen (Tabelle)	A1-8
Mittelverteilung nach Indikatoren – Grund- u. Laborzuweisung	A1-9
Mittelverteilung nach Indikatoren – Gleichstellung Studenten	A1-10
Mittelverteilung nach Indikatoren – Professorinnen	A1-11
Mittelverteilung nach Indikatoren – Drittmittel	A1-12
Mittelverteilung nach Indikatoren – Absolventen	A1-13
Mittelverteilung TG 79	A1-14
Mittelverteilung TG 89	A1-15
Mittelverteilung Gesamt ohne Korrektur nach TG 76	A1-16
Mittelverteilung Korrekturvorgang nach TG 76	A1-17.1
Mittelverteilung Korrekturvorgang nach TG 76	A1-17.2
Mittelverteilung Gesamt nach Korrektur nach TG 76	A1-18
Mittelverteilung Differenzen (Rechengang 2000)	A1-19.1
Mittelverteilung Differenzen (Rechengang 2000)	A1-19.2
Mittelverteilung Zusammensetzung mit/ohne Ersteinrichtung	A1-20
Mittelverteilung Alternative Rechnungen	A1-21

Anhang A2

Erläuterungen zum Rechengang Mittelverteilung 2000

Anhang A3

Einrichtung von Arbeitsgruppen