

**Entscheidungsfelder, -fragen und
Gestaltungsoptionen der
Personalkostenbudgetierung**

Frank Ziegele
Andrea Güttner

CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Verler Str. 6
33332 Gütersloh

Tel.: ++49 (0) 5241 97 61 0
Fax: ++49 (0) 5241 97 61 40
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-939589-69-3

Entscheidungsfelder, -fragen und Gestaltungsoptionen der Personalkostenbudgetierung

Frank Ziegele
Andrea Güttner

Inhalt

1. Ziele, Vorgehen	5
2. Entscheidungsfelder, -fragen und Gestaltungsoptionen im Überblick.....	7
3. Gestaltungsoptionen: Beispiele, Vor- und Nachteile	11
4. Erste Schlussfolgerungen	35
Anlage: Kurzbeschreibung der Modelle der Bezugshochschulen	37

1. Ziele, Vorgehen

Zur grundsätzlichen Entscheidung über die Ausgestaltung der Personalkostenbudgetierung (PKB)¹ muss sich eine Hochschule zu bestimmten Gestaltungsfragen positionieren. Es gibt eine Reihe von wichtigen Gestaltungsfragen, die in der Summe den Charakter des PKB-Modells bestimmen.

Im Zuge der Einführung der PKB sollte bereits zu einem frühen Zeitpunkt eine Grundsatzentscheidung in Bezug auf die wichtigsten Gestaltungsfragen getroffen werden. Dadurch entsteht in Kombination dieser Fragen ein bestimmter Modelltyp, der den Rahmen für die Ausgestaltung im Detail setzt. Das vorliegende Papier soll eine Entscheidungshilfe bei der Festlegung dieses Rahmens geben. Hochschulen, die PKB einführen wollen, können das Papier als Checkliste benutzen, die Entscheidungsfragen abarbeiten und den für ihr Profil und ihre Situation angemessenen Weg finden.

Das Papier ist nach folgender Logik aufgebaut:

- Zunächst wird ein Überblick über die Grundsatzfragen gegeben.
- Dann werden die gängigen Gestaltungsoptionen für jede der Fragen dargestellt, aus denen die Hochschule auswählen sollte. Zusätzlich wird auf Kausalitäten (bestimmte Entscheidungsoptionen beeinflussen weitere Entscheidungen) hingewiesen.
- Danach werden die Vor- und Nachteile der Optionen aufgezeigt.
- Schließlich werden einige Schlussfolgerungen zur Modellgestaltung gezogen.

PKB-Modelle werden also in die Einzelteile ihrer Gestaltungsmerkmale zerlegt und lassen sich danach durch eine Hochschule wieder zu einer bestimmten Typausprägung zusammensetzen. Aufgrund der vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten ist allerdings keine Reduktion auf wenige Idealtypen möglich. Die staatlichen Rahmenbedingungen, die die Wahl des PKB-Modells sicherlich mitbestimmen, bleiben ebenso ausgeblendet wie operative detaillierte Gestaltungsoptionen.

Als Referenzhochschulen werden v.a. die Universitäten Duisburg-Essen, Heidelberg, Göttingen und die TU Darmstadt herangezogen. Alle vier Hochschulen weisen unterschiedliche „Kernmerkmale“ der Ausgestaltung der PKB auf (ausführlichere Darstellung s. Anhang):

Duisburg-Essen: Die Universität Duisburg-Essen praktiziert ein sogenanntes Drei-Säulen-Modell mit klaren Budgetkreisen und verbindet sein gesamtes Budgetierungsmodell stark mit weiteren Steuerungsinstrumenten wie der Entwicklungsplanung (wird mit der Budgetplanung verbunden) und Zielvereinbarungen. Außerdem existiert an der Universität Duisburg-Essen ein bereits sehr weit fortgeschrittener Controllingzyklus, mit dem die Umsetzung der Budgetierung seit 2006 begleitet wird.

¹ Es ließe sich auch argumentieren, der Begriff „Personalmittelbudgetierung“ wäre geeigneter, da ja faktisch nicht die echten Kosten budgetiert werden. Die Begriffswahl ist auch unter Kommunikationsaspekten zu beleuchten. Ohne auf diese Aspekte genauer einzugehen, wird hier der in der aktuellen Diskussion gängige Begriff „Personalkostenbudgetierung“ verwendet.

Heidelberg: Die Universität Heidelberg budgetiert als einzige Hochschule auf Institutsebene. Neben dieser Besonderheit weist das Budgetierungsmodell einen hohen Stabilitätsgrad auf, da als Variable des Modells lediglich zwei Prozent der für die Budgetierung zur Verfügung stehenden Mittel nach Leistungskriterien verteilt werden. Neben diesem Sachverhalt integriert das Modell Regelungen bspw. zur Kreditaufnahme. Die Universität Heidelberg hat zudem weitreichende Erfahrungen in der Budgetierung sammeln können. So praktiziert sie nunmehr ein neues Budgetierungsmodell, da das erste aufgrund der Festlegung von Prämien nicht finanzierbar war.

Göttingen: Die Universität Göttingen hat per Stichtag einmalig die Personalmittel budgetiert und schreibt die hieraus resultierenden Summen jährlich mit punktuellen Änderungen (Umlagen aufgrund notwendiger Reduzierungen oder variierende Höhe eines Zentralfonds) fort. Für die PKB selbst ist die Ausrichtung an die Strategien der budgetierten Einheit gering, da in den Berechnungsmodus keine Zielgrößen eingehen. Strategieorientierung entsteht über andere Instrumente, v.a. Entwicklungspläne, Budgetgespräche und die leistungsorientierte Mittelbemessung.

Darmstadt: Die TU Darmstadt berechnet das Grundbudget (80% der zu verteilenden Mittel) über die Anzahl der Professuren mal einer nach Clustern unterschiedlich festgelegten Mindestausstattung. Die verbleibenden 20 % werden nach Leistungsindikatoren und nach tatsächlicher Belastung in Forschung und Lehre berechnet.

Im Einzelfall werden weitere Beispielhochschulen hinzugezogen. Die Informationsbasis stammt v.a. von auf den Homepages der Hochschulen veröffentlichte Materialien und einer Erhebung des Kanzlerarbeitskreises „Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen“. Dem Kanzlerarbeitskreis und seinem Vorsitzenden, Dr. Michael Breitbart, sei für den Zugang zu den Informationen gedankt.

Das vorliegende Papier wurde gemeinsam mit der Universität Oldenburg im Rahmen des Projektes „Finanzmanagement“ erarbeitet und zur Konzeption eines Oldenburger Modells eingesetzt. Ziel des Projektes ist die Einführung der Personalkostenbudgetierung und die Weiterentwicklung der Finanzplanung.

2. Entscheidungsfelder, -fragen und Gestaltungsoptionen im Überblick

Im Folgenden wird ein Überblick über größere Entscheidungsfelder, die zugeordneten Entscheidungsfragen und die jeweiligen Gestaltungsoptionen gegeben.

Entscheidungsfeld 1: Umfang des Modells: „Große“ Modelle oder Modelle mit beschränkter Reichweite?

Entscheidungsfrage 1: Wie umfassend sind die Budgetkreise (= Einheiten, denen ein Budget zugewiesen wird)?

- alle Bereiche der Universität einbezogen (akademischer Bereich, Verwaltung, ZE, Serviceeinrichtungen, wiss. Zentren, Stabsbereiche, ...)
- Beschränkung auf Teile (z.B. Fakultäten)

Entscheidungsfrage 2: Welche Budgetteile sollten in den Budgets abgebildet werden?

- alle Mittel (inkl. Drittmittel, Studienbeiträge usw.), also Orientierung am Wirtschaftsplan
- alle Haushaltsmittel, also Orientierung am Haushaltsplan
- Personalmittel

Entscheidungsfrage 3: Wie umfangreich soll die Einbeziehung der Personalmittel sein?

- alle Personalkategorien
- alle Personalkategorien, aber besonderer Umgang mit den Professuren und der W-Besoldung (zum Beispiel: Zulagen verbleiben bei der Universitätsleitung und das Grundgehalt wird den Fachbereichen/Fakultäten übertragen)
- alle Personalkategorien mit Ausnahme der Professuren und der damit verbundenen W-Besoldungsfragen
- ausklammern spezieller Personalkategorien aufgrund operativer Sachverhalte, z.B. Auszubildende
- nur eine bestimmte Personalkategorie einbezogen, wie zum Beispiel das wissenschaftliche Personal

Entscheidungsfeld 2: (De-)Zentralisierungsgrad des Modells: Zentrale oder dezentrale Modelle?

Entscheidungsfrage 4: Sollen dezentrale oder stärker zentrale Budgetkreise definiert werden?

- Institute, wissenschaftliche Zentren etc.
- Fakultäten/Fachbereiche
- Hochschulleitung als eigener Budgetkreis (z.B. Innovationspool)
- Bildung Budgetkreise nach der Ressortverantwortung in der Hochschulleitung (zentrale Budgetkreise für Forschung, Lehre usw.)
- ggf. zusammengesetzte Budgetkreise (z.B. gesamter Servicebereich, Verwaltung und Stabsstellen, ...)

Entscheidungsfrage 5: Welche Verantwortlichkeiten erhalten die budgetierten Einheiten in Personalangelegenheiten?

- Die budgetierte Einheit verantwortet sämtliche Personalentscheidungen. Das operative Geschäft liegt weiterhin in der Zentralverwaltung.
- Die dezentral budgetierte Einheit verantwortet alle Personalentscheidungen mit Ausnahme:
 - a) Entscheidung über Freihalten/Besetzen
 - b) Festlegung Wertigkeiten, Höhergruppierung
 - c) Festlegung und Veränderung Stellenstruktur
 - d) Umwandlung zwischen Personalkategorien
 - e) Vergabe von Zulagen
 - f) Einrichtung von Professuren, Beamtenstellen, Dauerstellen
 - g) Entscheidung und Finanzierung von Berufungszusagen
 - h) besondere operative Personalfragen wie Beihilfen, Altersteilzeit etc.
 - i) Berufungszielvereinbarungen

Das operative Geschäft liegt weiterhin in der Zentralverwaltung.

Entscheidungsfrage 6: Welche finanziellen Verantwortlichkeiten entstehen bei der budgetierten Einheit?

- Risiken werden von der Hochschulleitung abgefangen
- Die budgetierten Einheiten finanzieren strukturelle Veränderungen der Personalkosten, zum Beispiel Altersstruktur, Tarifsteigerungen, Reduktionen der Landeszuschüsse, etc..
- Die budgetierten Einheiten finanzieren Veränderungen der Kostenstruktur der Infrastruktur, zum Beispiel Veränderung der Energiepreise, Mieterhöhungen, etc..

Entscheidungsfrage 7: Welches Maß an Regulierung dezentraler Personalbudgets soll vorgesehen werden?

- völlig freie Verwendung geschöpfter Personalmittel
- selbstdefinierte Spielregeln der budgetierten Einheiten
- eigene Mittelvergabemodelle der budgetierten Einheiten
- Die Hochschulleitung entwickelt Spielregeln, die der Gesamtuniversität zugute kommen oder geltendem Recht Rechnung tragen (zum Beispiel zu hohe Rücklagen, oder eine zu hohe Verbeamtungsquote oder zu wenig Einsatz der Personalmittel, sodass die notwendige Lehre nicht angeboten werden kann, oder Absprache mit der Liegenschaftsabteilung bei Baufragen).
- Die Hochschulleitung hat diskretionäre Interventionsmöglichkeiten („Notbremsen“ bei Budgetüberschreitung, Fehlallokation).

Entscheidungsfeld 3: Steuerungs- und Kommunikationsphilosophie: PKB in Geld oder Stellen?

Entscheidungsfrage 8: Wie soll das Personalkostenbudget ausgedrückt werden^{*2}?

- generell werden Stellenkategorien über Geld ausgedrückt (mit Stellenplan)
- Nur im Startpunkt wird eine Geldsumme auf Basis von Stellen errechnet und dann rein fiskalisch fortgeschrieben.
- Generell wird der Personalbedarf über Geldströme rechnerisch ausgedrückt (ohne für die Berechnung notwendig vorhandenen Stellenplan).

Entscheidungsfrage 9: Welche Grundlage soll für die Berechnung des Personalkostenbudgets genutzt werden*?

- Für die Berechnung der Mittel werden die Ist-Kosten der aktuellen Stelleninhaber gewählt.
- Für die Berechnung der Mittel werden Personalkostendurchschnittswerte (variabel: Durchschnittswerte des Fachbereichs/der Fakultät, Durchschnittswerte der gesamten Universität, Durchschnittswerte anhand von Benchmarks mit anderen Universitäten) genutzt.

Entscheidungsfeld 4: Integrationsgrad: Integriertes oder separates Modell?

Entscheidungsfrage 10: Wie soll die Integration bei der Zuweisung des Personalbudgets aussehen*?

- Es werden in getrennten Verfahren Personal- und Sachmittel auf die dezentralen Einheiten verteilt.
- Es wird ein einziges Modell für die Budgetierung sämtlicher Mittel genutzt.

Entscheidungsfrage 11: Soll die PKB auch zur strategischen Orientierung genutzt werden?

- kein Strategiebezug
- Ausrichtung an den Strategien der Universität
- Ausrichtung an den Strategien der budgetierten Einheiten

Entscheidungsfrage 12: Wie stark soll die PKB mit bestimmten anderen Steuerungsinstrumenten gekoppelt werden?

- Das Modell wird nicht an weitere Instrumente angebunden.
- Neben dem gewählten Berechnungsmodus für dezentrale Budgets werden Mittel diskretionär oder über die Bildung eines zentralen Fonds und anderer Instrumentarien (Zielvereinbarungen, Entwicklungsplan, Strukturpläne) zugewiesen.
- Ergebnisse der Entwicklungsplanung gehen direkt ins Modell ein (z.B. über Verbindung Entwicklungsplan-Stellenplan, strategiebezogene Leistungsindikatoren, Zielvereinbarung).

² Die mit * gekennzeichneten Entscheidungsfragen zeigen an, dass sich die hier aufgeführten Gestaltungsmerkmale gegenseitig ausschließen. So werden bspw. entweder Stellenkategorien über Geld ausgedrückt oder der Personalbedarf rechnerisch über Geldströme.

Entscheidungsfrage 13: In welchem Ausmaß soll die PKB mit Instrumenten der Kommunikation und Information verbunden werden?

- Es gibt keine ergänzenden Instrumente der Information und Kommunikation.
- Es findet eine Verknüpfung zwischen PKB und Entwicklungen im Bereich Information/Kommunikation statt, und zwar in bestimmten Bereichen:
 - a) Einführung von Dialogelementen (z.B. regelmäßige Budgetgespräche)
 - b) Koppelung mit Rechenschafts-/Berichtspflichten über die Mittelverwendung/ die finanzielle Situation
 - c) Verknüpfung mit einer Risikoanalyse für die Budgetverantwortlichen
 - d) Implementierung eines Prozesses der Wirtschaftsplanerstellung bzw. der finanziellen Abbildung von Entwicklungsplänen unter Beteiligung aller Budgetverantwortlichen.

Gestaltungsfeld 5: Gestaltung der Mittelvergabe: Einfaches oder Mehrsäulenmodell

Entscheidungsfrage 14: Wie soll das Personalkostenbudget berechnet werden*?

- reine Berechnung aus Stellenplänen
- reine historische Fortschreibung
- normative Berechnung aus Mindestausstattungen
- Mehrsäulenmodell auch unter Einbezug von Aufgaben-/Leistungsindikatoren.

Gestaltungsfeld 6: Gestaltung des Übergangs und der Modelleinführung

Entscheidungsfrage 15: Wie soll der Übergang organisiert werden*?

- Bei der Kalkulation des Startbudgets werden die vorhandenen Stellen fiskalisch ausgedrückt und auf die jeweilige Einheit übertragen. Die Personalstruktur wird durch die budgetierte Einheit schrittweise an das zur Verfügung stehende Budget des reinen Modells angeglichen.
- Es wird langfristig eine Kappungsgrenze (ggf. auch modellimmanent) eingeführt, um ein jährlich stabiles Budget die ersten Jahre zu gewährleisten.

Entscheidungsfrage 16: Wie werden vorhandene Stellen und verfügbares Budget in Einklang gebracht*?

- Es werden im Vorfeld bestimmte Ausfinanzierungsgrade vorhandener Stellen festgelegt, die es mit dem auszugestaltenden Modell zu erreichen gilt.
- Es werden im Vorfeld Stellenziele definiert, die aus notwendigen Einsparungen resultieren und die es mit dem auszugestaltenden Modell zu erreichen gilt.

3. Gestaltungsoptionen: Beispiele, Vor- und Nachteile

Entscheidungsfrage 1: Wie umfassend sind die Budgetkreise?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
alle Bereiche	Darmstadt, Göttingen, Duisburg-Essen	<p><u>Vorteil:</u> Symmetrische Behandlung aller Bereiche (Homogenität der internen Steuerung); Prinzipien der Mittelverteilung, die für die wissenschaftlichen Einrichtungen gelten, sind auch für die Serviceeinrichtungen und die Verwaltung gültig, was zu einer höheren Legitimität eines Modells führen kann. Vorteile dezentraler Verantwortung werden flächendeckend genutzt.</p> <p><u>Nachteil:</u> Bisher kaum leistungsorientierte Budgetierung, sondern eher Beibehaltung des Status-Quo, weil Leistungsorientierung über alle Bereiche schwierig ist. Durch unterschiedliche Systeme hoher Entwicklungsaufwand, evtl. „zu viel auf einmal“.</p>	<p>Die Modelle zur Budgetierung der Serviceeinrichtungen und der Verwaltung weichen von der Budgetierung der wissenschaftlichen Einheiten ab. Zumeist werden insbesondere die indikatorengestützten Budgets nicht auf diese Einrichtungen angewandt.</p> <p><u>Duisburg-Essen</u> will Fall- und Kennzahlen zur Leistungsbemessung entwickeln.</p>
Beschränkung	Heidelberg	<p><u>Vorteil:</u> pragmatischer Einstieg, Fokussierung auf prioritäre Bereiche. Möglichkeit zur Erprobung und späteren Ausweitung des Modells</p> <p><u>Nachteil:</u> Mögliche Akzeptanzprobleme bei den Wissenschaftlern</p>	Beschränkung auf Institute

Entscheidungsfrage 2: Welche Budgetteile sollten in den Budgets abgebildet werden?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
alle Mittel		<p><u>Vorteil:</u> Umfassende Transparenz. Die budgetierten Einheiten entwickeln einen Blick für das Gesamtbudget, das ihnen zur Verfügung steht. Es wird eine Verbindung zur Finanzplanung geschaffen, die sich auf unterschiedliche Geldquellen bezieht.</p> <p><u>Nachteil:</u> Das ausgewiesene Budget ist gar nicht frei verfügbar, weil bei den Mitteln unterschiedliche Zweckbindungen vorliegen (z.B. bei Drittmitteln, Studienbeiträgen).</p>	<p>Bisher nicht praktiziert.</p> <p>Es muss eine Abbildung der Zweckbindungen erfolgen, z.B. über die Identifizierung unterschiedlicher „Planungsbereiche“ im Budget.</p> <p>Wichtige Grundlage der Budgetierung wird der Wirtschaftsplan, der auf die Gesamtmittel ausgerichtet ist.</p>
alle Haushaltsmittel		<p><u>Vorteil:</u> Dies würde ebenfalls die Investitionsmittel umfassen, sodass auch dieser Teil der Finanzmittel budgetiert und ggf. über Leistungsindikatoren umverteilt würde.</p> <p><u>Nachteil:</u> Durch Investition-Staus kann es sein, dass in bestimmten Bereichen eine Mittelkonzentration aus strategischen Aspekten heraus notwendig wird. Daher könnte ein automatisiertes Budgetierungsverfahren hier nachteilig sein.</p>	<p>Basis der Budgetierung ist der Haushalts- und nicht der Wirtschaftsplan.</p>
Personalmittel			<p>Nur bei separatem Modell sinnvoll, s.u.</p>

Entscheidungsfrage 3. Wie umfangreich soll die Einbeziehung der Personalmittel sein?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
<p>alle Personalkategorien mit besonderem Umgang mit den Professuren und der W-Besoldung (zum Beispiel: Zulagen verbleiben bei der Universitätsleitung und das Grundgehalt wird den Fachbereichen/Fakultäten übertragen)</p>	<p>Göttingen TU Darmstadt Duisburg-Essen</p>	<p><u>Vorteil:</u> Alle Personalkategorien werden „gleich behandelt“ und hohe Flexibilität entsteht. So wird zumeist bspw. die Ausstattung von Professuren mit einem solchen Modell komplett budgetiert. Leistungszulagen sollten strategisch orientiert von der Leitung vergeben werden. Die Funktion des Dekans könnte mit der Vergabe von Leistungszulagen an Kollegen überfordert sein.</p> <p><u>Kein Nachteil, aber anzumerken:</u> Der Einbezug der Professorengrundgehälter kann zur Verwirrung führen. Während der Fachbereich das Grundgehalt zur Verfügung zugewiesen bekommt, obliegen in diesen Modellen die Freigabe der Professuren und die Entscheidung über die Leistungsbezüge im Budget und in der Kompetenz der Hochschulleitung.</p>	
<p>alle Personalkategorien mit Ausnahme der Professuren und der damit verbundenen W-Besoldungsfragen</p>	<p>Heidelberg</p>	<p><u>Vorteil:</u> Siehe oben; die komplette Aussparung der Kategorie Professuren (Entscheidungs- und Finanzierungskompetenz) erscheint in sich schlüssig. Zentrales Element der strategischen Handlungsfähigkeit der Hochschulleitung.</p>	<p>Jenseits der vier verwendeten Beispiele ist zu beobachten, dass v.a. kleine Hochschulen oft Professoren weiter zentral budgetieren.</p>

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
		<p><u>Nachteil:</u> Kern der dezentralen Freiheit fehlt. Im Budget können Strukturprobleme entstehen: Wenn sich Personalkosten der Professoren erhöhen, alle anderen Gelder aber bei den Fakultäten budgetiert sind, kann eine Situation entstehen, in der auf Leitungsebene ein Defizit entsteht und die Fakultäten Geld ansparen.</p>	
Nur eine bestimmte Personalkategorie, wie zum Beispiel das wissenschaftliche Personal.	Freie Universität Berlin	<p><u>Vorteil:</u> Im Rahmen einer ersten Probephase können Erfahrungen mit dem Umgang der Budgetierung gesammelt werden.</p> <p><u>Nachteil:</u> Die Budgetierung enthält nur einen bestimmten Prozentsatz der Personalmittel, wodurch auch die Vorteile der PKB nur teilweise sichtbar werden. Dies gilt insbesondere für die Entscheidung zur Veränderung von Stellenkategorien.</p>	Die FU Berlin hat diese Entscheidung nur für eine Probephase gefällt.
ausklammern spezieller Personalkategorien, z.B. Auszubildende, Emeriti	Göttingen, TU Darmstadt		

Entscheidungsfrage 4: Sollen dezentrale oder stärker zentrale Budgetkreise definiert werden?

Merkmale	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
Institute	Heidelberg	<p><u>Vorteil:</u> Personalentscheidungen werden tatsächlich „vor Ort“ von der betroffenen Einheit getroffen.</p> <p><u>Nachteil:</u> Ggf. ist die Einheit zu klein, um Steuerungsoptionen ergreifen und um Ressourcenallokationen sinnvoll durchführen zu können. Strategien drohen zu „zerfasern“. Die Steuerungsebene Fakultät/Fachbereich wird irrelevant.</p>	Die Institute an der Universität Heidelberg müssen einen großen Teil der Personalentscheidungen in Übereinstimmung mit dem Dekanat der Fakultät fällen, sodass die strategische Komponente hier zum Greifen kommt.
Fachbereiche/Fakultäten und wissenschaftliche Einrichtungen/Zentren	Darmstadt, Göttingen, Duisburg-Essen	<p><u>Vorteil:</u> Nähe zur Fachrichtung zur verantwortlichen Entscheidung noch gegeben, strategische Steuerung der dezentralen durch höhere Budgetzuweisungen und übergeordnete Zielsetzungsmöglichkeiten verstärkt vorhanden.</p>	<p>Gängiges Prinzip der Budgetierung. Die Universität Heidelberg stellt eine bundesweite Ausnahme dar.</p> <p>Zu klären ist, ob besondere wissenschaftliche Einrichtungen eigenständig budgetiert werden oder in einem Fakultätsbudget enthalten sind. Das hängt davon ab, wie stark Matrixelemente in der Organisation gemacht werden sollen.</p>
Hochschulleitung als eigener Budgetkreis	Duisburg-Essen Göttingen	<p><u>Vorteile:</u> Die Verteilung des Innovationsbudgets durch die Hochschulleitung im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen hat den Vorteil, dass strategische Aspekte der gesamten Universität auf die dezentralen Einheiten übertragen werden können.</p>	Göttingen hat einen Zentralfonds eingerichtet, aus dem u.a. Berufungs- und Bleibeangelegenheiten und Bauunterhalt finanziert werden. Ab 2008 wurde zusätzlich ein „Struktur- und Innovationsfonds“ eingerichtet, der überwiegend aus der DFG-Programmpauschale finanziert wird.
Budgetkreise nach der Ressortierung der Hochschulleitung		<p><u>Vorteile:</u> Geeignet für Organisationsstrukturen, in denen den Ressorts Lehre, Forschung usw. Teile der Verwaltung</p>	

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
		und bestimmte Organisationseinheiten (z.B. Forschungszentren) verantwortungsmäßig zugeordnet sind.	
zusammengesetzte Budgetkreise	Darmstadt Heidelberg Duisburg-Essen	<p><u>Vorteile:</u> Prinzipien der Mittelverteilung, die für die wissenschaftlichen Einrichtungen gelten, sind auch für die Serviceeinrichtungen und die Verwaltung gültig, was zu einer höheren Legitimität eines Modells führen kann. Die Mittelverwendung liegt bei den Personen mit der Fachkompetenz. Die Optimierung auch von Einrichtungen, die sich nicht selbst tragen können (Serviceeinrichtungen) kann durch entsprechende Leistungsvereinbarungen beschleunigt werden. Die Kosten und Leistungsrelation wird transparent</p> <p><u>Nachteile:</u> Bestimmung Budgetverantwortliche schwieriger.</p>	Die Modelle zur Budgetierung der Serviceeinrichtungen und der Verwaltung weichen von der Budgetierung der wissenschaftlichen Einheiten ab. Zumeist werden insbesondere die indikatorengestützten Budgets nicht auf diese Einrichtungen angewandt. <u>Duisburg-Essen</u> will Fall- und Kennzahlen zur Leistungsbemessung entwickeln.

Entscheidungsfrage 5: Welche Verantwortlichkeiten erhalten die budgetierten Einheiten in Personalangelegenheiten?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
<p>Die budgetierte Einheit verantwortet sämtliche Personalentscheidungen. Das operative Geschäft liegt weiterhin in der Zentralverwaltung.</p>		<p><u>Vorteil:</u> Dezentrale Freiheit und Flexibilität maximal genutzt; hoher „Mehrwert“ für die budgetierten Einheiten. Die Administration durch die Zentralverwaltung hat den Vorteil, dass dort das „technische“ Know-how dafür vorhanden ist.</p> <p><u>Nachteil:</u> Bildung einer vollständig autarken Einheit, die nur durch den Zuweisungsmechanismus an die gesamtuniversitäre Einrichtung gekoppelt wäre. Ein Eingreifen der Hochschulleitung wäre kaum möglich und deren strategische Steuerungsfähigkeit und Kontrollfunktion nicht gewährleistet.</p>	<p>Es ist keine Hochschule bekannt, die tatsächlich alle Entscheidungen in die Hände der dezentral budgetierten Einheit legt.</p> <p>Es stellt sich letztlich die Frage, ob ein Verzicht auf zentrale Entscheidungen durch Spielregeln, Berichtspflichten, „Notbremsen“ usw. möglich ist. Insgesamt muss aus der Summe der zentralen Interventionen hinreichende strategische Steuerungsfähigkeit resultieren.</p>
<p>Die dezentral budgetierte Einheit verantwortet alle Personalentscheidungen mit Ausnahme:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Entscheidung über Freihalten/Besetzen b) Festlegung Wertigkeiten, Höhergruppierung c) Festlegung und Veränderung Stellenstruktur d) Umwandlung zwischen Personalkategorien e) Vergabe von Zulagen 	<p>Heidelberg Duisburg-Essen Darmstadt Göttingen</p>	<p>Vor- und Nachteile können nicht allgemein gesetzt werden. Die Entscheidung, welche Personalmaßnahmen tatsächlich in den Händen der dezentralen Einheit liegen, ist abhängig von den Rahmenbedingungen des Landes und der Binnenkultur der Hochschule.</p> <p>Einheitlich sind als Ausnahmen definiert die Entscheidung über die Professuren, die Vergabe von Zulagen, die Einrichtung von Professuren,</p>	<p>Alle Entscheidungen mit Ausnahme:</p> <p><u>Heidelberg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a (im Falle der Professuren) b (sofern das Tarifrecht dies vorschreibt), e (Zulagen im Rahmen der W-Besoldung in den Händen des Rektorats) f g und h. <p><u>Duisburg-Essen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a (im Falle der Professuren) c e (Zulagen im Rahmen der W-Besoldung)

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
f) Einrichtung von Professuren, Beamtenstellen, Dauerstellen g) Entscheidung über und Finanzierung von Berufungszusagen h) besondere operative Personalfragen wie Beihilfen, Altersteilzeit etc. i) Berufungszielvereinbarungen		Beamtenstellen und Dauerstellen und die Entscheidung über und Finanzierung von Berufungszusagen. Wenn ein Budgetierungsmodell verändert wird, entscheidet sich v.a. an dieser Stelle, ob die Fachbereiche/Fakultäten darin einen Vorteil sehen. Beispielsweise eine stärker leistungsorientierte Allokation ohne Ausweitung der Spielräume bei Personalentscheidungen dürfte kaum akzeptiert werden.	in den Händen des Rektorats) f und h. <u>Darmstadt:</u> a (im Falle der Professuren) c e (Zulagen im Rahmen der W-Besoldung in den Händen des Rektorats) f und g <u>Göttingen:</u> a (im Falle der Professuren) b, c, d, e, f g (wobei die Berufungsverhandlungen gemeinsam geführt werden) h

Entscheidungsfrage 6: Welche finanziellen Verantwortlichkeiten entstehen bei der budgetierten Einheit?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
Risiken werden von der Hochschulleitung abgefangen.			vollständig nicht praktiziert, Göttingen bildet Risikorücklagen s.u.
dezentrale Finanzierung struktureller Veränderungen der Personalkosten, zum Beispiel Tarifsteigerungen, Reduktionen der Landeszuschüsse, etc.	Göttingen Heidelberg	<p><u>Vorteil:</u> Unternehmerisches Handeln bedeutet auch Übernahme von Risiko, kostenverursachende Einheit trägt auch die Kosten.</p> <p><u>Nachteil:</u> Belastung durch nicht zu verantwortende Zufälligkeiten der Personalstruktur.</p>	<p><u>Göttingen:</u> Einsparungen werden auf die Fachbereiche übertragen.</p> <p><u>Heidelberg</u> ist hier als eine Ausnahme zu sehen: Mit der Abführung von 1% des Globalbudgets A als Rücklage für Verluste in der Landeszuweisung wurde Modellimmanent auf die Gefahr einer Reduktion der Mittel reagiert.</p>
Dezentrale Finanzierung der Veränderungen der Kostenstruktur der Infrastruktur, zum Beispiel Veränderung der Energiepreise, Mieterhöhungen, etc.		<p>Klar muss in jedem Fall sein, dass entweder die Fachbereiche die finanziellen Konsequenzen direkt „vor Ort“ und ggf. dort, wo die Kosten entstehen, tragen müssen, oder aber durch Vorwegabzug einer Reserve des Präsidiums/des Rektorats diese Risiken abdecken können. Allerdings ist in einem solchen Verfahren nicht gewährleistet, dass die Kosten verursachende Einheit diese auch tatsächlich zu tragen hat.</p>	

Entscheidungsfrage 7: Welches Maß an Regulierung dezentraler Personalbudgets soll vorgesehen werden?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
freie Verwendung geschöpfter Personalmittel	Heidelberg Duisburg-Essen TU Darmstadt Göttingen	<u>Vorteil:</u> Die Entscheidungen der Fachbereiche/Fakultäten und der eigenverantwortliche Umgang mit den aus vakanten Stellen erzielten Mitteln optimieren nachhaltig den Ressourceneinsatz. Langfristige Planungen der dezentralen Einheit sind finanziell umsetzbar. Strategische Steuerung durch die Zentrale ist möglich. Das Vertrauen aller Beteiligten in das Modell wird durch Spielregeln gestärkt.	Dies wird bei allen Modellen so gehandhabt (in Kombination mit Spielregeln).
Spielregeln der Leitung	Heidelberg Duisburg-Essen TU Darmstadt Göttingen		Dies wird bei allen Modellen so gehandhabt. Allerdings wird beispielsweise an der Universität Göttingen verlangt, dass 2% des Budgets als Rücklage für Innovation und Berufungen gebildet werden muss wie auch weitere Rücklagenbildung zur Finanzierung von Risiken als obligatorisch angesehen werden.
Die Fachbereiche/Fakultäten entwickeln eigene interne Mittelvergabemodelle bis auf die einzelne Professur und steuern damit strategisch.	Göttingen	<u>Vorteil:</u> Die Weitergabe der Anreizsetzung von der Hochschulleitung auf die Fachbereiche/Fakultäten und weiter auf die Institute ist sinnvoll, da damit strategisch wichtige Leistungsbereiche wie bspw. Erhöhung von Drittmitteln auf alle Ebenen der Hochschule heruntergebrochen werden. <u>Nachteil:</u> Diskussionsprozess innerhalb der Fachbereiche/der Fakultät können langwierig sein. Die Freiheit der internen Gestaltung lässt letztlich auch zu, weiter Pro-Kopf-Verteilungen zu praktizieren.	Hier ist eine Besonderheit zu sehen: Die Universität Göttingen hat in Ihren Budgetregeln festgeschrieben, dass mindestens 1% des Budgets leistungsorientiert nach Forschungsparametern innerhalb der Fakultät verteilt werden muss. Ähnliches Vorgehen: TU Dresden. Bei den anderen Bezugshochschulen wurden hierzu keine Muss-Bestimmungen festgeschrieben.

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
Die Fachbereiche/Fakultäten entwickeln eigene Spielregeln zur fachbereichs-/ fakultätsinternen Verwendung der ihnen zugewiesenen Mittel.	Heidelberg Duisburg-Essen Darmstadt Göttingen	<u>Vorteil:</u> Der eigenverantwortliche Umgang mit den Mitteln ist komplett in den Händen der Fachbereiche (im Rahmen der Spielregeln der Universität).	In den betrachteten Modellen ersetzen aber die internen Spielregeln nicht die extern gesetzten.
diskretionäre Interventionsmöglichkeiten (Berufungszielvereinbarungen, Forschungsfonds, Zentralpools, ...)	Göttingen Heidelberg Darmstadt	<u>Vorteil:</u> Mittel sind vorhanden, um neben dem automatisierten Verteilungsmechanismus auch ex ante Zielsetzungen finanziell zu unterlegen. Balance zwischen dezentraler Freiheit und zentraler Steuerungsfähigkeit. <u>Nachteil:</u> Möglicher Vorwurf, dass PKB „Mogelpackung“ in Bezug auf die Schaffung dezentraler Freiheiten sei	<u>Duisburg-Essen</u> verbindet das Mittelverteilungssystem stark mit den strategischen Steuerungsinstrumenten. So wurde ein Innovationspool gebildet, der über Zielvereinbarungen an die Fachbereiche verteilt wird.
Berichtspflichten	Duisburg-Essen Göttingen Darmstadt Heidelberg	<u>Vorteil:</u> Handlungsfähigkeit Leitung gewahrt, Notmaßnahmen möglich	Alle Bezugshochschulen haben ein Berichtswesen implementiert, das erlaubt, zum Beispiel Budgetüberschreitungen festzustellen. Allerdings wird das Berichtswesen nicht nur zur Kontrolle sondern ebenfalls als Informationsgrundlage für die Fachbereiche/Fakultäten verwendet, sodass beide Seiten profitieren.

Entscheidungsfrage 8: Wie soll das Personalkostenbudget ausgedrückt werden?

Merkmale	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
Generell werden Stellenkategorien über Geld ausgedrückt (mit Stellenplan)	Duisburg-Essen Heidelberg	<p><u>Vorteil:</u> Keine große Umgewöhnung für die Mitglieder einer Hochschule. Akzeptanz des Modells könnte schneller gewährleistet werden. Ausstattung mit Stellen ist wichtig für wissenschaftliches Arbeiten.</p> <p><u>Nachteil:</u> Gefahr, den historisch gewachsenen Status-Quo beizubehalten und wenig strategische Steuerungsoptionen zu haben. Nachteil mindert sich, wenn Stellenplan als Ergebnis der strategischen Planung und Steuerung variabel wird. Denkweise „viele Stellen sind gut“ verändert sich nicht.</p>	<p><u>Duisburg-Essen:</u> Die Berechnung des Budgets erfolgt über den Soll-Stellenplan. Allerdings ist das Modell der Uni Duisburg-Essen als ein Komplettsystem zu bezeichnen: Strukturgespräche, Leistungsvereinbarungen, Entwicklungs- und Finanzierungsplanung stehen im engen Zusammenhang zur Personalkostenbudgetierung.</p> <p><u>Heidelberg:</u> Beibehalt des Stellenplans, Möglichkeit der Wertschöpfung durch vakante Stellen (55% der Durchschnittskosten), Finanzierung der Hochschule erfolgt ebenfalls nach kameralem System, d.h. auch staatliche Rahmenbedingungen sind hier relevant.</p>
Nur Errechnung im Startpunkt auf Stellenbasis	Göttingen	<p><u>Vorteil:</u> pragmatischer Ausgangspunkt, keine komplizierten Aushandlungen im Startpunkt</p> <p><u>Nachteil:</u> Fortschreibung, geringe Dynamik der Allokation</p>	<p><u>Göttingen:</u> Per Stichtag wurde über die vorhandenen Stellen das Personalbudget berechnet, das jährlich fortgeschrieben wird, ohne weiterhin Stellenpläne zu nutzen. Allerdings: Einhaltung eines Beamtenstellenplans.</p>
Generell wird der Personalbedarf über Geldströme rechnerisch ausgedrückt (ohne für die Berechnung notwendig vorhandenen)	Göttingen Darmstadt	<p><u>Vorteil:</u> Die Stellenlogik wird durchbrochen und Entscheidungen werden wesentlich flexibler gehandhabt.</p>	<p><u>Darmstadt:</u> Über die Multiplikation der Professurenanzahl mit einer Mindestausstattung. Die Mindestausstattung entspricht einem</p>

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
Stellenplan).		<p>Kein fester tradierter Stellenplan ist der Bezugspunkt der Personalentwicklung sondern vorhandene Finanzmittel.</p> <p>In den Aushandlungsprozessen zwischen Leitung und Fakultät können die Fakultäten/Fachbereiche nicht mehr argumentieren, dass sie so viele Stellen wie möglich brauchen. Stattdessen gerät die Optimierung des Ressourceneinsatzes für Personal, Sach- und Investitionsausgaben in den Blick der Fakultäten.</p> <p><u>Nachteil:</u> Akzeptanz muss wachsen, große Umstellung innerhalb der Universität, der Umgang mit den Mitteln muss gelernt werden.</p>	festgelegten Mittelbetrag, der je Cluster variiert.

Entscheidungsfrage 9: Welche Grundlage soll für die Berechnung des Personalkostenbudgets genutzt werden?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
Für die Berechnung der Mittel werden die Ist-Kosten der aktuellen Stelleninhaber gewählt.		<p><u>Vorteil:</u> Präzise Berechnung des Budgets durch die Verwendung tatsächlicher Kosten, hohe Transparenz. Ausgleich der Differenz zwischen Durchschnitts- und Ist-Kosten durch die Hochschulleitung nicht notwendig.</p> <p><u>Nachteil:</u> Kein Einsparungsanreiz. Instabilität des Budgets durch permanente Anpassung.</p>	Ist-Kosten des Personals bilden die Gesamtsumme der zu budgetierenden Mittel.
Für die Berechnung der Mittel werden Personalkostendurchschnittswerte (variabel: Durchschnittswerte des Fachbereichs/der Fakultät, Durchschnittswerte der gesamten Universität, Durchschnittswerte anhand von Benchmarks mit anderen Universitäten) genutzt werden.	Heidelberg Darmstadt Göttingen Duisburg-Essen	<p><u>Vorteil:</u> Weniger Berechnungsaufwand, datenschutzrechtlich unproblematisch.</p> <p>Es müssen keine besonderen Maßnahmen ergriffen werden, die vermeiden, dass bestimmte Altersstrukturen nicht eingestellt werden.</p> <p><u>Nachteil:</u> Differenz muss von der Hochschulleitung ausgeglichen werden. Finanzierung letztendlich auch durch die Fachbereiche (aber nicht unbedingt dort, wo die Kosten entstehen) durch entsprechende Reservebildung der Hochschulleitung über Vorwegabzüge.</p>	<p><u>Heidelberg:</u> Zentraler Ausgleich</p> <p><u>TU Darmstadt:</u> Differenz wird durch Zentrale übernommen</p> <p><u>Göttingen:</u> Reservebildung ist obligatorisch</p> <p><u>Duisburg-Essen:</u> Für einen Zeitraum von fünf Jahren wird die Differenz von der Zentrale getragen.</p>

Entscheidungsfrage 10: Wie soll die Integration bei der Zuweisung des Personalbudgets aussehen?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
Es werden in getrennten Verfahren Personal- und Sachmittel auf die dezentralen Einheiten verteilt.	TU Kaiserslautern	<p><u>Vorteil:</u> Funktionierende Verteilungsmodelle bleiben tragfähig. Die Modelle können sich bei sinnvoller Anwendung gegenseitig ergänzen.</p> <p><u>Nachteil:</u> Die Transparenz der Mittelverteilung könnte ggf. aufgrund höherer Komplexität nicht gewährleistet sein. Der Idee des Globalhaushalts wird nicht in Gänze Rechnung getragen.</p>	An der TU Kaiserslautern liegt diese Vorgehensweise auch begründet in der Ausgestaltung der Verteilungsmodelle, die eng an dem des Landes Rheinland Pfalz orientiert wurden, das ein eigenes Personalbemessungskonzept hat.
Es wird ein einziges Modell für die Budgetierung sämtlicher Mittel genutzt.	Heidelberg Darmstadt Göttingen Duisburg-Essen	<p><u>Vorteil:</u> Transparenz des Modells ist eher gewährleistet, als wenn mehrere Modelle praktiziert werden Abbildung der Flexibilität/ Deckungsfähigkeit des Globalhaushalts.</p>	

Entscheidungsfrage 11: Soll die PKB auch zur strategischen Orientierung genutzt werden?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
kein Strategiebezug		<u>Nachteil:</u> Interner Steuerung ohne strategische Anbindung fehlt die Orientierung.	Dadurch, dass die Universität Göttingen keine anreizorientierten Elemente in die Budgetierung verankert hat, ist ein modellimmanenter Strategiebezug zunächst nicht erkennbar. Allerdings werden im Rahmen der Budgetierungs- und Senatsregeln strategische Aspekte gesetzt, wie bspw. die Verpflichtung der Fachbereiche zu Einsparungen für Innovationen.
Ausrichtung an Strategien der Universität	Duisburg-Essen	<u>Vorteil:</u> Strategien als wichtigste Klammer für konsistente interne Steuerung.	Dadurch, dass eine Wechselwirkung zwischen den Entwicklungs- und Finanzplänen der Fachbereiche und dem gesamtuniversitären besteht, ist eine Ausrichtung auf die Strategie der Hochschule vorhanden.
Ausrichtung an Strategien der budgetierten Einrichtungen.	Heidelberg Duisburg-Essen Darmstadt Göttingen	<u>Vorteil:</u> Die Hochschulleitung trägt die strategisch wichtigen Zielsetzungen auf die dezentrale Ebene.	<p>Der Grad der Einbindung der strategischen Aspekte in die Modelle ist unterschiedlich hoch.</p> <p><u>Göttingen:</u> Für die PKB selbst ist die Ausrichtung an die Strategien der budgetierten Einheit gering, da in den Berechnungsmodus keine Zielgrößen eingehen. Strategieorientierung entsteht über andere Instrumente, v.a. Entwicklungspläne, Budgetgespräche und die leistungsorientierte Mittelbemessung.</p> <p><u>Heidelberg:</u> Ebenfalls verhältnismäßig gering, da „nur“ 2% variabel umverteilbare Mittel. Ebenfalls ist fraglich, ob diese Anreizkomponente, da sie auf Institutsebene verteilt wird, groß genug ist, um tatsächlich Effekte zu haben. Allerdings starke Zentralreserve, mit der über Zielvereinbarungen umverteilt wird.</p> <p><u>Darmstadt:</u> Verhältnismäßig hoch, da 20% der Mittel leistungsorientiert verteilt werden und Soll-Zahlen über strategische Instrumente festgelegt werden.</p> <p><u>Duisburg-Essen:</u> Ebenfalls hoch, da ein</p>

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
			Steuerungssystem mit der Einbindung der maßgeblich strategischen Instrumente mit Finanzplanungsinstrumenten erfolgt.

Entscheidungsfrage 12: Wie stark soll die PKB mit bestimmten anderen Steuerungsinstrumenten gekoppelt werden?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
Das Modell wird nicht an weitere Instrumente angebunden.	Göttingen	<p><u>Vorteil:</u> Klare, eigenständige Rolle der PKB.</p> <p><u>Nachteil:</u> Isoliert, Gefahr inkonsistenter Steuerungsansätze.</p>	Diese Aussage ist für Göttingen nicht in dieser Absolutheit richtig. Es wurde ein Zentralfonds eingerichtet, aus dem im Wesentlichen Berufungen und Bauunterhalt finanziert werden. Ab 2008 wurde zusätzlich ein „Struktur- und Innovationsfonds“ eingerichtet, der überwiegend aus der DFG-Programmpauschale finanziert wird.
Neben dem gewählten Berechnungsmodus werden Mittel diskretionär oder über die Bildung eines zentralen Fonds und anderer Instrumentarien (Zielvereinbarungen, Entwicklungsplan, Strukturpläne) zugewiesen.	Duisburg-Essen Darmstadt Heidelberg	<p><u>Vorteil:</u> Erstens kann mit einem solchen Steuerungssystem generell eine ex ante Anreizsetzung erfolgen. Bei einem sinnvoll ausgerichteten Steuerungssystem können damit ggf. Leistungslücken, die im Rahmen der automatisierten Mittelverteilung im Falle eines Anreizsystems zu negativen Zahlen führt, durch gezielt finanzierte Maßnahmen geschlossen werden. Zweitens werden die über die PKB verteilten Mittel angebunden an konkret zu erbringende Leistungen. Drittens können mit der Nutzung der diskretionären strategischen Instrumente schrittweise Umstrukturierungen initiiert werden, die den negativen Impact, der hiermit einhergeht, abzufedern hilft, zum Beispiel über die Zuweisung von Sonderbudgets.</p>	<p><u>Darmstadt:</u> In den Zielvereinbarungen und der Hochschulentwicklungsplanung wird die Anzahl der Professuren, denen pro Fachgebiet eine Mindestausstattung zugewiesen wird, festgelegt.</p> <p><u>Duisburg-Essen:</u> Soll-Stellenpläne festgelegt in Leistungsvereinbarungen</p> <p>Innovationsbudget festgelegt im Rahmen der Strukturgespräche</p> <p><u>Heidelberg:</u> Jede Fakultät führt 4% Strukturbeitrag von dem Globalbudget ab, der dem Rektorat zufließt und zum Teil über Zielvereinbarungen für Strategiemeasures an die Fakultäten zurückfließt.</p>

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
		<u>Nachteil:</u> Ein solches Verfahren ist zeitaufwendig, bedarf einer intensiven Begleitung und Vorbereitung.	
Das Modell wird Ergebnisse der Entwicklungsplanung und damit der Gesamtstrategie der Hochschule einbeziehen und darauf ausgerichtet werden.	Duisburg-Essen	<u>Vorteil:</u> Siehe oben; Zusätzlich besteht die Möglichkeit, gesamtuniversitäre Strategieziele und Schwerpunkte gezielt über solch ein Anreizsystem zu setzen. <u>Nachteil:</u> Siehe oben.	Basis der Leistungsvereinbarungen sind die Entwicklungspläne, die wiederum mit Budgetplanungen unterlegt werden. Die Summe der Entwicklungs- und Finanzpläne der Fachbereiche bildet die gesamtuniversitäre Entwicklungs- und Finanzierungsplanung ergänzt um gesamtuniversitäre Entwicklungsschwerpunkte

Entscheidungsfrage 13: In welchem Ausmaß soll die PKB mit Instrumenten der Kommunikation und Information verbunden werden?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
<p>Es gibt keine ergänzenden Instrumente der Information und Kommunikation</p>		<p><u>Nachteil:</u> Bei einem solchen Vorgehen ist die Akzeptanz eines Modells stark gefährdet, da weder Anreizsetzungen vermittelt noch Partizipationsmöglichkeiten eröffnet werden. Zusätzlich kann die budgetierte Einheit zum Beispiel fachbereichsspezifische Gegebenheiten nicht geltend machen.</p>	
<p>Es findet eine Verknüpfung zwischen PKB und Entwicklungen im Bereich Information/Kommunikation statt, und zwar in bestimmten Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Einführung von Dialogelementen (z.B. regelmäßige Budgetgespräche) b) Koppelung mit Rechenschafts-/Berichtspflichten über die Mittelverwendung / die finanzielle Situation. c) Verknüpfung mit einer Risikoanalyse d) Implementierung eines Prozesses der Wirtschaftsplanerstellung unter Beteiligung aller Budgetverantwortlichen. 	<p>z.T. bei allen betrachteten Unis</p>	<p><u>Vorteil:</u> Regelmäßige Budgetgespräche befördern den gegenseitigen Informationsfluss zwischen Hochschulleitung und dezentraler Einheit. Rechenschaftslegung schafft Transparenz und damit Akzeptanz. Die Sensibilität für Risiken kann geschärft werden.</p> <p><u>Nachteil:</u> Ggf. zeitaufwendige Verfahren, mehr Berichte als bisher lassen die neuen Verfahren aus dezentraler Sicht negativ erscheinen. Verfahren wie Risikoanalysen erfordern hohes Maß an speziellem Know-how, das im Hochschulbereich bisher kaum vorhanden ist.</p>	<p>Die Punkte a-d schließen sich nicht gegenseitig aus. Bei den meisten Hochschulen sind Dialogelemente oder Berichtspflichten über die finanzielle Situation und/oder die Verwendung von Mitteln zumindest über Ziel- und Leistungsvereinbarungen verankert. So berät Duisburg-Essen die Entwicklungs- und Finanzpläne der Fachbereiche im Rahmen der Strukturgespräche. Berichtspflichten über die Mittelverwendung können im Rahmen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen festgeschrieben werden. Zusätzlich können Mittel auch zweckgebunden vergeben werden.</p>

Entscheidungsfrage 14: Wie soll das Personalkostenbudget berechnet werden?

Merkmals	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
reine Berechnung aus Stellenplänen			Traditionelle Modelle der PKB verfahren so.
reine historische Fortschreibung	Göttingen	<p><u>Vorteil:</u> Wenig Legitimationsproblematik innerhalb der Hochschule</p> <p><u>Nachteil:</u> Nur wenig Möglichkeit der Umstrukturierung anhand von Leistungen.</p> <p>Das Instrument erhält so nur wenige strategische Komponenten. Die Anreizsetzung für die Fachbereiche fehlt.</p>	Anreizsetzung erfolgt in solchen Modellen eher innerhalb der budgetierten Einheiten.
normative Berechnung aus Mindestausstattungen			In reiner Form nicht vorhanden.
<p>Mehrsäulenmodell auch unter Einbezug von Leistungsindikatoren</p> <p>a) Stellenplanfinanzierung und/oder Leistungsbudget und/oder weitere Finanzierungsbudgets (zum Beispiel Lehrausgleich, Innovationen, etc.)</p> <p>b) Verformelte oder aus Mindestausstattung ermittelte Grundfinanzierung eines Fachgebiets und/oder Leistungsbudget und/oder weiteres Budget (zum Beispiel</p>	<p>a) Heidelberg, Duisburg-Essen</p> <p>b) TU Darmstadt</p>	<p><u>Vorteil:</u> <i>Modell a):</i> Sowohl wird das Modell durch eine Stellenplanfinanzierung stabil gehalten (die Schwankungen für die Fachbereiche/Fakultäten sind sehr begrenzt) als auch Anreize und strategische Komponenten gesetzt. Zusätzlich werden Budgets den Fachbereichen/Fakultäten gegeben, die zwar über bspw. Leistungsvereinbarungen verteilt, allerdings in die frei verfügbare Budgetmasse eingeht. In einem solchen</p>	<p><u>Heidelberg:</u> Stellenfinanzierung (ca. zu 98 % über Globalbudget A, allerdings kommen hier noch insgesamt 5% Abzug für zentrale Maßnahmen und Risikoabsicherung hinzu) zugewiesen und 2% der zu verteilenden Mittel über Leistungsindikatoren (Studierende, Prüfungen, Drittmittelausgaben und Promotionen).</p> <p><u>Duisburg-Essen:</u> Grundfinanzierung (Soll-Stellenpläne) und Leistungsbudget (Parameterbasiert, Ansteigen bis 2008 auf</p>

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
<p>Lehrausgleich, Innovationen, etc.).</p>		<p>Fall wird die strategische Komponente wesentlich größer.</p> <p><i>Modell b):</i> Durch eine verformelte Grundausrüstung werden erste Steuerungskomponenten des Instruments freigesetzt. Durch Mindestausstattungen wird eine Legitimation der Grundfinanzierung geschaffen. Eine Binnendifferenzierung erfolgt.</p> <p><u>Nachteil:</u></p> <p><i>Modell a):</i> Der Großteil der zu budgetierenden Mittel wird nach den Stellenplänen, die zum Teil tradiert und historisch gewachsen sind, vermittelt.</p> <p>Eine größere Steuerungsmöglichkeit wurde damit nicht ergriffen.</p> <p><i>Modell b):</i> Ein solches Modell wird schwerer akzeptiert werden, da durch die Möglichkeit, bestimmte Umstrukturierungen bereits beim Grundbudget zum Tragen zu bringen, historisch gewachsene Strukturen kippen können.</p>	<p>20% der zu verteilenden Mittel, Parameter gemäß Landesparameter) und Innovationsbudget (wird vom Rektorat festgelegt auf Basis der jährlichen Strukturgespräche und den dort getroffenen Leistungsvereinbarungen).</p> <p><u>Darmstadt:</u> Grundbudget (80%), das über die Anzahl der Professuren multipliziert mit einer Mindestausstattung (differenziert nach Clustern) erfolgt. Variables Budget (20%), das sich aus Leistungsbudget (Drittmittel, Absolventen) und dem Ergänzungsbudget (berechnet nach Belastungsfaktoren in Lehre- und Forschung) zusammensetzt.</p>

Entscheidungsfrage 15: Wie soll der Übergang organisiert werden?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
<p>Bei der Kalkulation des Startbudgets werden die vorhandenen Stellen fiskalisch ausgedrückt und auf die jeweilige Einheit übertragen. Die Personalstruktur wird durch die budgetierte Einheit schrittweise an das zur Verfügung stehende Budget des reinen Modells angeglichen.</p>	<p>Göttingen Darmstadt Duisburg-Essen</p>	<p><u>Vorteil:</u> Bei der Einführung der Personalmittelbudgetierung ist die Mittelzuweisung zunächst stabil. Umstrukturierungen werden schrittweise vollzogen, so dass eine entsprechende Planung der dezentralen Einheiten erfolgen kann.</p> <p><u>Nachteil:</u> Die Effekte aufgaben- und leistungsbezogener Finanzierung werden gemindert.</p>	<p><u>Göttingen:</u> Ein Angleich war nicht notwendig, da der Stellenplan der Universität Göttingen ausfinanziert war. Allerdings mussten Zuweisungsreduktionen des Landes durch die Fachbereiche aufgefangen werden.</p> <p><u>Darmstadt:</u> Die Ermittlung des gesamten zu verteilenden Finanzbudgets erfolgte an der TU Darmstadt über die Stellenpläne, wobei dessen 95%ige Ausfinanzierung übertragen wurde.</p> <p><u>Duisburg-Essen:</u> Die Fachbereiche haben in Abstimmung mit dem Rektorat Soll-Stellenpläne erstellt, auf deren Basis Mittel zugewiesen werden.</p>
<p>Es wird eine Kappungsgrenze (ggf. auch modellimmanent) eingeführt, um ein jährlich stabiles Budget die ersten Jahre zu gewährleisten.</p>	<p>Heidelberg</p>	<p><u>Vorteil:</u> sehr stabiles Modell</p> <p><u>Nachteil:</u> Bei der geringen Höhe der anreizorientierten Mittelvergabe ist zu hinterfragen, wie stark über die Personalmittelbudgetierung tatsächlich strategisch gesteuert werden kann.</p>	<p><u>Heidelberg:</u> Immanent in das Modell verankert ist eine Kappungsgrenze von 7% „Verlust“ einer budgetierten Einheit. Dies setzt sich wie folgt zusammen: Vom Globalbudget A werden insgesamt 4% Strukturbeitrag und 1% Rücklage für mögliche Verluste bei der Landeszuweisung abgezogen. 2% gehen an einen Verteilungstopf. Nur wenn die budgetierte Einheit weder über Zielvereinbarungen noch über die leistungsbezogene Mittelvergabe Mittel erhält, kann ein Verlust der besagten 7% entstehen.</p>

Entscheidungsfrage 16: Wie werden vorhandene Stellen und verfügbares Budget in Einklang gebracht?

Merkmal	praktiziert von	Vorteil/Nachteil	Anmerkungen
<p>Es werden im Vorfeld bestimmte Ausfinanzierungsgrade vorhandener Stellen festgelegt, die es mit dem auszugestaltenden Modell zu erreichen gilt.</p>	<p>Heidelberg Göttingen</p>	<p><u>Vorteil:</u> Das Modell ist äußerst stabil und unterliegt nur wenigen Schwankungen in der Mittelzuweisung.</p> <p><u>Nachteil:</u> Wenige strategische Aspekte kommen zum Tragen.</p>	<p>Sowohl Heidelberg als auch Göttingen arbeiten mit einer Stellenstruktur, die nicht (beziehungsweise im Falle von Heidelberg minimal) über Parameter gesteuert wird. Dies bedeutet, dass der Ausfinanzierungsgrad der vorhandenen Stellen sehr hoch ist.</p>
<p>Es werden im Vorfeld Stellenziele definiert, die aus notwendigen Einsparungen resultieren und die es mit dem auszugestaltenden Modell zu erreichen gilt.</p>	<p>Duisburg-Essen Darmstadt</p>	<p><u>Vorteil:</u> Umstrukturierungen sind als Option im Modell enthalten.</p> <p><u>Nachteil:</u> Die Vorteile des Modells werden kaum sichtbar.</p>	<p>Für beide genannten Hochschulen ist diese Aussage mit Vorsicht zu genießen, da kein konkret festgelegtes Sparziel genannt wurde, allerdings Systemimmanent vorgesehen ist. Über die Festlegung von Soll-Stellenplänen werden Umstrukturierungen in Kauf genommen. Darmstadt hat mit einer 5%igen Unterfinanzierung des alten Stellenplans begonnen und diese auf die Fachbereiche übertragen.</p>

4. Erste Schlussfolgerungen

Die Ausgestaltungsmerkmale eines Modells zur Budgetierung von Personalmitteln sind äußerst vielfältig. Einige der fälligen Entscheidungen können beziehungsweise sollten nicht „am grünen Tisch“, sondern unter Einbezug der Binnenkultur einer Hochschule entschieden werden. Allerdings lassen sich auch unterschiedliche Passfähigkeiten bzw. generelle Bewertungen finden. Letztlich sollte man sich folgende Fragen stellen:

Welche Gestaltungsoptionen passen besonders gut zusammen?

An einigen Stellen ergeben sich klare Linien von zusammenhängenden Gestaltungsoptionen, beispielsweise:

- Steuerung in Geld + 3-Säulen-Modell + umfassendes Modell
- Stellensteuerung + Koppelung mit Entwicklungsplanung + Ist-Kosten + Stellenziel
- Separat + Personalmittel getrennt + kein Strategiebezug

Gibt es Gestaltungsoptionen, die generell überlegen erscheinen?

Darüber sollte aus Sicht der jeweiligen Hochschule diskutiert werden, aus Sicht der Autoren des vorliegenden Papiers lässt sich festhalten:

- Es wird als sinnvoll angesehen, ein einziges Modell für die Budgetierung von Sach- und Personalmitteln zu nutzen. Die Trennung schafft unnötige Komplexität und entspricht nicht der Logik von Globalhaushalten.
- Es sollte ein 3-Säulen-Modell eingeführt werden (inkl. Innovationspool, der ggf. auch diskretionär verteilt werden kann), da nur die 3 Säulen eine Balance zwischen verschiedenen Anforderungen an Budgetierungsmodelle schaffen. Die konkrete Ausgestaltung und Gewichtung der Säulen kann jedoch sehr vielfältig sein.
- Die kompatible Anbindung des Instruments Personalkostenbudgetierung an die weiteren Instrumente des Hochschulmanagements ist äußerst sinnvoll und zu empfehlen. Die Strategiekomponente wird hierdurch erheblich größer und es wird ein Steuerungssystem etabliert, das zum Beispiel Veränderungen durch das Land flexibel aufgreifen und in die Hochschule tragen kann. Entsprechend ist zu empfehlen ein Modell zu etablieren, das Ziel- oder Leistungsvereinbarungen, Entwicklungs- und Finanzplanung sowie das Modell der Mittelzuweisung miteinander verbindet. Hierfür werden ggf. Modifikationen an bisher in einer Hochschule praktizierten Instrumenten notwendig, um die Passfähigkeit herzustellen. Z.B. kann die Übernahme einer klaren Rolle der Zielvereinbarungen im Budgetierungsmodell vorhandene Verfahren der Zielvereinbarung modifizieren.
- Wichtiges Element für die Etablierung eines kompatibel aufeinander ausgerichteten Steuerungssystems ist die Entwicklung eines angemessenen und ausgewogenen Berichts-

wesens, das Leistungsüberprüfungen ebenso erlaubt wie auch die gezielte Informationsdarlegung als Entscheidungsgrundlage der dezentralen Einheiten.

- Die Leitung muss Einflussmöglichkeiten im Kontext der Berufung behalten, denn hier werden wesentliche Weichenstellungen für zukünftige Strategien vorgenommen. D.h. aber nicht, dass Professoren zentral budgetiert werden müssen. Soviel Personalverantwortung wie möglich sollte dennoch dezentral angesiedelt sein.
- Zumindest teilweise müssen autonome Einheiten auch ihre Risiken tragen; Freiheit ist immer auch mit Risiken verbunden.

Welche Gestaltungsoptionen passen besonders gut zum Profil, der Situation und den Rahmenbedingungen der jeweiligen Hochschule?

Dies lässt sich nur individuell bezogen auf eine bestimmte Hochschule beantworten. Die Auswahl von Optionen kann nicht unabhängig von den Rahmenbedingungen erfolgen, die durch das jeweilige Land gesetzt werden (sowohl in Bezug auf die gesetzlichen Regelungen als auch auf die eingesetzten staatlichen Steuerungsinstrumente). Konkrete Problemlagen, Stärken und Schwächen und Steuerungsansätze der Hochschule selbst sind von großer Bedeutung für die Wahl der jeweils geeigneten Gestaltungsoption.

Wie sind die Gestaltungsoptionen zu operationalisieren?

Die hier vorgestellten Optionen dienen dazu, sich über die Grundausrichtung eines PKB-Modells klar zu werden. Hinter den Fragestellungen stecken mehr oder minder umfangreiche Operationalisierungsaufgaben. Wählt man beispielsweise eine Ermittlung des Startbudgets aus den vorhandenen Stellen, ergibt sich die umfangreiche Aufgabe der exakten Bestimmung der Stellen. Führt man ein Drei-Säulen-Modell ein, stellen sich Fragen wie Gestaltung und Gewichtung von Indikatoren einer formelgebundenen Zuweisung, Gestaltung der finanziellen Regelungen anknüpfend an Zielvereinbarungen, Bemessungsgrundlagen für Grundausstattungen u.a..

Das vorliegende Papier ist somit als Einstieg in die Diskussion über PMB an einer Hochschule geeignet; es ermöglicht grundlegende Weichenstellung. Danach kommt der Prozess der konkreten Modellentwicklung.

Anlage: Kurzbeschreibung der Modelle der Bezugshochschulen

Universität Göttingen

- Im Jahr 2002 wurden beim Pilotverfahren zuerst zwei, im Jahr 2003 fünf und ab 2004 alle Fakultäten budgetiert.
- Die Personalbudgetierung wird den Fakultäten zugewiesen. Die Personalmittel werden zentral in die Fakultäten gegeben. Die Institute erhalten nur die Mittel für Hilfskräfte.
- Den Fakultäten wurden per Stichtag einmalig Durchschnittssätze (es wurden Universitätsdurchschnittssätze bis hin zu Fakultätsdurchschnittssätzen gebildet) berechnet inkl. der Professuren. Auf dieser Grundlage wird jährlich neu budgetiert.
- Da die Professuren ebenfalls budgetiert sind, verbleiben die Mittel im Falle einer Vakanz bis zu einer Entscheidung der Freigabe der Professur innerhalb der Fakultät.
- In dem Modell verankert ist ebenfalls die Bildung eines Zentralfonds. Aus diesen zentralen Mitteln werden im Wesentlichen Berufungen und Bauunterhalt finanziert. Ab 2008 wurde zusätzlich ein „Struktur- und Innovationsfonds“ eingerichtet, der überwiegend aus der DFG-Programmpauschale finanziert wird.
- Entwicklung von Budgetregeln

Technische Universität Darmstadt

- Seit 1.1.2005 werden die Personalmittel an der TU Darmstadt vollständig budgetiert.
- budgetiert werden Fachbereiche, zentrale Einrichtungen und die Verwaltung
- Basis ist ein Mittelverteilungsmodell, das als maßgebliche Größe zur Budgetbemessung auf die Zahl der Fachgebiete eines Fachbereichs und damit auf die Mindestpersonalausstattung abstellt.
- Die Budgetierung beinhaltet Personalmittel, Sachmittel und einen Teil der Investitionsmittel

Grundbudget (80% der zu verteilenden Mittel)

- Nach Fachgebieten (Professuren) pro Fachbereich berechnet. Soll-Anzahl der Fachgebiete über Hochschulentwicklungsplan und/oder Zielvereinbarungen festgelegt
- Mindestausstattung der Fachgebiete über verschiedene Faktoren anhand der Bildung von drei Fächergruppen unterschiedlich: Geistes- Natur- und Ingenieurwissenschaften,
- Multiplikation der Anzahl der Fachgebiete mal dem Personalfaktor für die Mindestausstattung nach Fächergruppe für einen ganzen Fachbereich.
- zusätzliche Mittel: Pauschale von 200 Euro pro Studierenden in der Regelstudienzeit
- Investitionsmittelpauschale (ebenfalls abhängig von Zuordnung nach Fächergruppe)
- Stabilität des Modells bezogen auf die langfristige Planung der Anzahl der Professuren. Veränderungen der Studierendenzahlen zeigen nur wenig Budgeteffekt und dies auch zeitversetzt (da hier Studierende in der Regelstudienzeit von Belang)

Variables Budget (20% der zu verteilenden Mittel)

- unterteilt in Ergänzungsbudget und Leistungsbudget

- Ergänzungsbudget: Bildung eines Lehr- und Forschungsfaktors, der die Belastung der Fachbereiche widerspiegeln soll. Gewichtung unklar!
- Leistungsbudget: Relative Drittmittel (Bezug bundesweiter Durchschnitt der Fächergruppe) und Relative Absolventen (TUD Durchschnitt)

Budgetierung zentraler Einrichtungen und der Verwaltung (Unterscheidung zwischen Sach- und Personalmitteln)

- Basis: Ermittlung der Mittel über die Stellenpläne (bei Übertragung einer 95%igen Ausfinanzierung dieser)
- Sachmittel werden jährlich beantragt

Universität Duisburg-Essen

- Einführung der Personalmittelbudgetierung im Zuge des Globalhaushalts im Land NRW zum 1.1.2006
- Budgetiert werden Fachbereiche, Verwaltung, zentrale Einrichtungen (Serviceeinrichtungen), wobei nur die wissenschaftlichen Einheiten mit Leistungsparametern ein Leistungsbudget zugewiesen bekommen, die anderen erhalten Kennzahlen zur Bemessung der Leistung (in der Entwicklung)
- Budgetierung von Professoren (ohne Leistungszulagen, budgetiert werden Grundgehalt und familienbezogene Bestandteile)
- Fachbereiche müssen flexiblen Stellenplan aufstellen; Stellenplan des Landes wird nur noch für den Beamtenbereich vorgegeben, sodass diese Planstellen hier gesetzt sind.
- Stellenpläne und die Übersicht über die Beschäftigungsplanung dienen als Steuerungs- und Kontrollinstrument.
- Mit dem Modell werden Personal-, Sach- und Investitionsmittel vergeben

Die jährliche Budgetierung der Fachbereiche erfolgt aus zentralen Budgeteinheiten der Universität nach einem Drei-Säulen-Modell:

1. Grundfinanzierung
2. Leistungsbudget (Parameter) (Startbasis 2006: 10%)
3. Innovationsbudget

Die Höhe der zu verteilenden Mittel in den drei Säulen ergibt sich aus der jährlichen Mittelverteilung an die Hochschule und kann folglich variieren.

Die Grundfinanzierung

- Basis sind die Soll-Stellenpläne (festgelegt im Strukturplan im Rahmen der jährlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen).
- Sie umfasst einen Teil der Personalmittel und Mittel für den sogenannten Grundbedarf (zum Beispiel Abdeckung von Unterhaltungskosten von Geräten).
- Berechnung der Mittel im Personalbereich: erfolgt auf der Grundlage des Stellenplans zum Ausgangspunkt multipliziert mit spezifischen Duisburg-Essen Durchschnittssätzen für die Vergütungs- und Besoldungsgruppen

Das Leistungsbudget (gilt nicht für Serviceeinheiten und die Verwaltung)

- Die Verteilung erfolgt nach jährlich festgesetzten Schlüsseln

- Höhe: 2006 = 10%; 2007 = 15% und 2008 = 20% (gemäß der parameterorientierten Landesverteilung, die ebenfalls 20% der Mittel umfasst)

Das Innovationsbudget

- wird auf der Basis von jährlichen Strukturgesprächen und dort getroffenen Leistungsvereinbarungen geplant und vom Rektorat vergeben.
- Gegenstände von Leistungsvereinbarungen können sein:
 - Zahl und Qualität der Studienplätze,
 - Studienreformaßnahmen,
 - Maßnahmen zum Abbau von Überlasten,
 - Serviceleistungen,
 - künftige Berufungszusagen,
 - Studienreformaßnahmen,
 - Forschungsschwerpunkte,
 - Aktivitäten in Fort- und Weiterbildung,
 - Frauenförderung, u.a.
- Basis der Leistungsvereinbarungen sind die Entwicklungspläne der Fachbereiche (mehrjährig), die mit Budgetplänen verknüpft sind. Zusammenfassung der sogenannten Entwicklungs- und Finanzpläne (EFP) unter Ergänzung der gesamtuniversitären Entwicklungsschwerpunkte zum gesamtuniversitären Entwicklungs- und Finanzplan (EFP).

Budgetierung weiterer Einheiten (Verwaltung und zentrale Serviceeinrichtungen)

- Budgetierung nach den Regeln der Grundfinanzierung
- Sachmittel und Innovationsmittel werden angemessen vorgesehen
- Entwicklung von Fall- und Kennzahlen, die den Leistungsstand und die Leistungsentwicklung abbilden sollen (Zielvereinbarungen)
- Im Übergang: Budgetierung nach Stellenplänen und übrige Ansätze über Überrollhaushalt

Universität Heidelberg

- praktiziert mit dem im weiteren beschriebenen Modell seit 2006
- Mittelschöpfung aus freien Stellen werden an die wissenschaftlichen Einrichtungen weitergeleitet (55% der Stellenkosten werden der Hochschule zur Verfügung gestellt); Mittelschöpfung der Professuren verbleibt beim Rektorat
- Maximaler Verlust einer budgetierten Einrichtung kann 7% betragen (4% Strukturbeitrag, 1% Rücklage und 2% Beitrag zum Formeltopf, der ggf. nicht wieder „eingespielt wird“).
- Budgetierung umfasst alle Mittel (mit Ausnahme der Professuren, die dem Rektorat unterstehen)
- Budgetierung auf Institutsebene
- Bildung von drei Clustern, denen die Institute zugeordnet wurden:
 - Buchwissenschaften
 - Sozial-, Verhaltens- und Wirtschaftswissenschaften, Mathematik und theoretische Naturwissenschaften

- Experimentelle Naturwissenschaften
- Basisausstattung ist innerhalb der verschiedenen Cluster einheitlich, variiert allerdings zwischen den Clustern

Globalbudget A:

- Entspricht dem Globalbudget des Vorjahres mit Fortschreiben des Stellenbudgets und der laufenden Mittel. Durchschnittssätze (Standartkosten) zur Kalkulation des Globalbudgets A auf der Grundlage der im ersten Modell errechneten Basisausstattung variierend nach den gebildeten Clustern.

Globalbudget B:

- Abzug von 4% Strukturbeitrag vom Globalbudget A (fließen dem Rektorat zu für Strategiemeasures, Berufungen, etc.) und 1% Rücklage für mögliche Verluste bei der Landeszuweisung.
- Globalbudget B ist für die nicht wissenschaftlichen Einrichtungen das effektive Globalbudget!!!

Globalbudget C:

- Umverteilung von je 2% des Globalbudgets A auf die Einheiten nach Indikatoren
- Indikatoren:
 - 30% auf Studierende
 - 15% auf bestandene Prüfungen
 - 40% Drittmittelausgaben
 - 15% Promotionen
- Die Budgetanteile einer Einrichtung werden anhand der Anteile der Einrichtung an den Studierenden, Prüfungen, Drittmittelausgaben und Promotionen ermittelt.
- 20% der zu verteilenden Mittel werden zwischen den Clustern verteilt.

