



Ressourcenallokation am Beispiel einer Technischen Fakultät

HIS-Tagung „Hochschulinterne
Steuerung durch Finanzierungsformeln
und Zielvereinbarungen“

Hannover, 22. November 2006

Nikolas Lange

Felix Horch



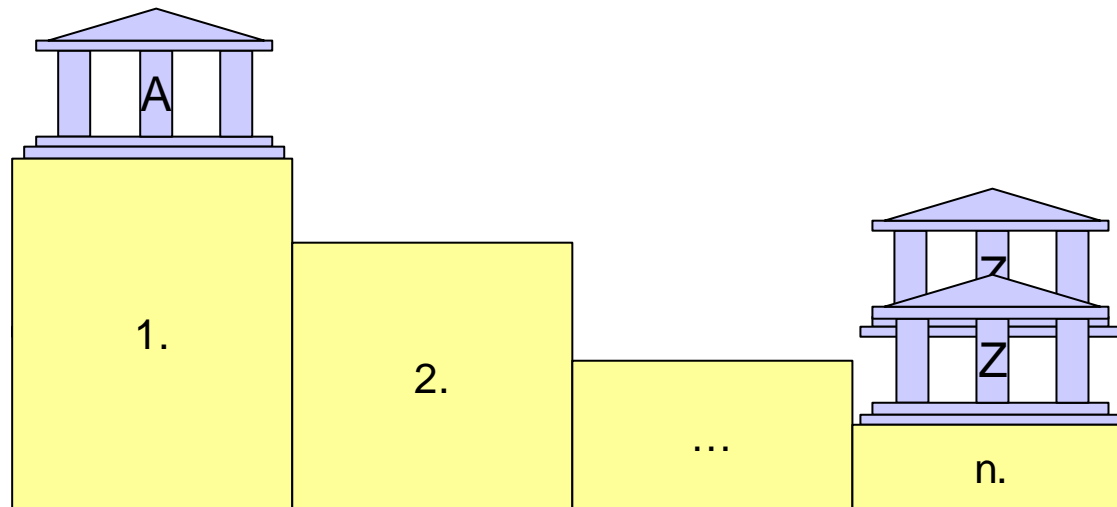
- 1. Einleitung und Problemstellung**
- 2. Modell einer fakultätsinternen Ressourcenzuweisung**
- 3. Zusammenfassung und Ausblick**

1.1 Hochschulen im Wettbewerb



Hochschulen als Forschungs- und Bildungsunternehmen untereinander im Wettbewerb, z.B. um Studierende, Drittmittel usw.

Aber: Zwangsläufig Gewinner und Verlierer!

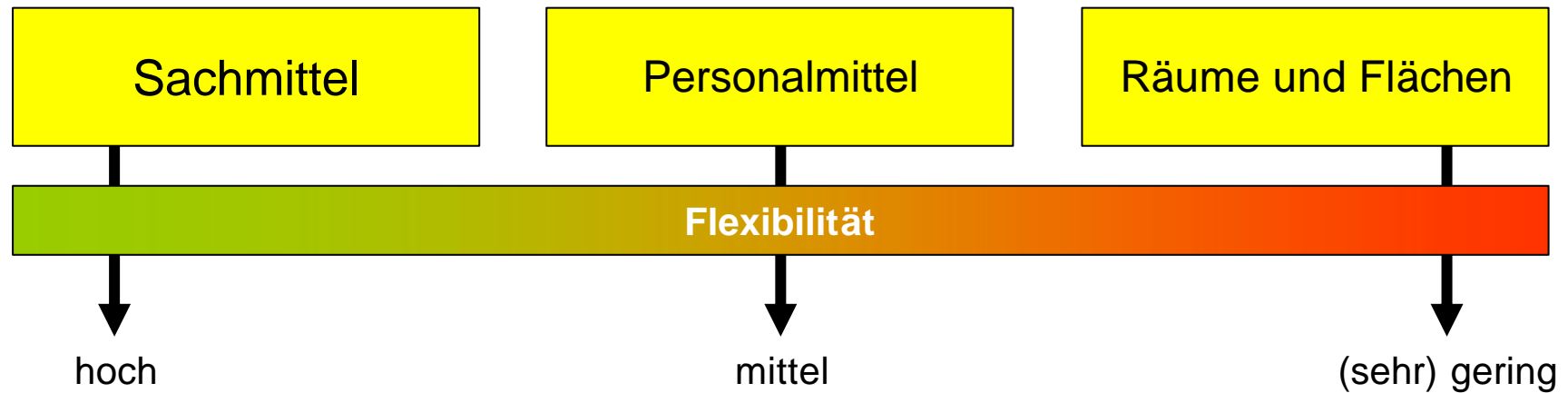


**Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule =
das Richtige (*Effektivität* → *Strategie*)
richtig tun! (*Effizienz* → *wirtsch. Strukturen und Prozesse*)**



Strategische Ressourcenallokation!

Unter Ressourcen werden hier verstanden:



1.3 TU Braunschweig und die Fakultät Maschinenbau (Stand 2004)



TU Braunschweig

- 1745 gegründet,
- zehn Fachbereiche, davon acht technisch bzw. naturwissenschaftlich,
- etwa 13.500 Studierende,
- ca. 2.700 Beschäftigte,
- 190 Mio. € Haushaltsvolumen, davon 40 Mio. € Drittmittel.

Fakultät für Maschinenbau

- 24 Institute,
- ca. 420 Beschäftigte,
- etwa 2.200 Studierende,
- 16 Mio. € Landesmittel, 16 Mio. € Drittmittel

Änderung der Personalstruktur der Fakultät seit 1994:

- von 38 Professuren verbleiben 26 (davon eine Juniorprofessur)
- Reduzierung des wissenschaftlichen Personals um ca. 20 %

1.4 Verteilung von Personal- und Sachmitteln (ohne MDB)



Verteilung des Etats auf die Institute (bis 2003)

Institut Nr.	Summe Grundausstattung (Personal- / Sachmittel)
Institut 1	370.608,25 €
Institut 2	541.632,00 €
Institut 3	650.313,00 €
Institut 4	526.763,00 €
Institut 5	503.324,00 €
Institut 6	693.983,00 €
Institut 7	669.294,25 €
Institut 8	693.625,50 €
Institut 9	742.655,00 €
Institut 10	782.405,25 €
...	...
Institut 21	727.874,00 €
Institut 22	557.624,00 €
Institut 23	493.694,00 €
Institut 24	744.472,00 €
Institut 25	1.290.741,00 €
Summe	16.071.500,50 €

Wahrnehmung von außen:

„Fakultät ist reich!“

Wahrnehmung von innen:

„Wir sind arm!“

Zentrale Frage:

**Was ist jeweils
angemessen
(„gerecht“) ?**

1.5 Probleme („Herausforderungen“)



Unbegrenzte Ressourcenwünsche, aber keine freien Ressourcen, denn:

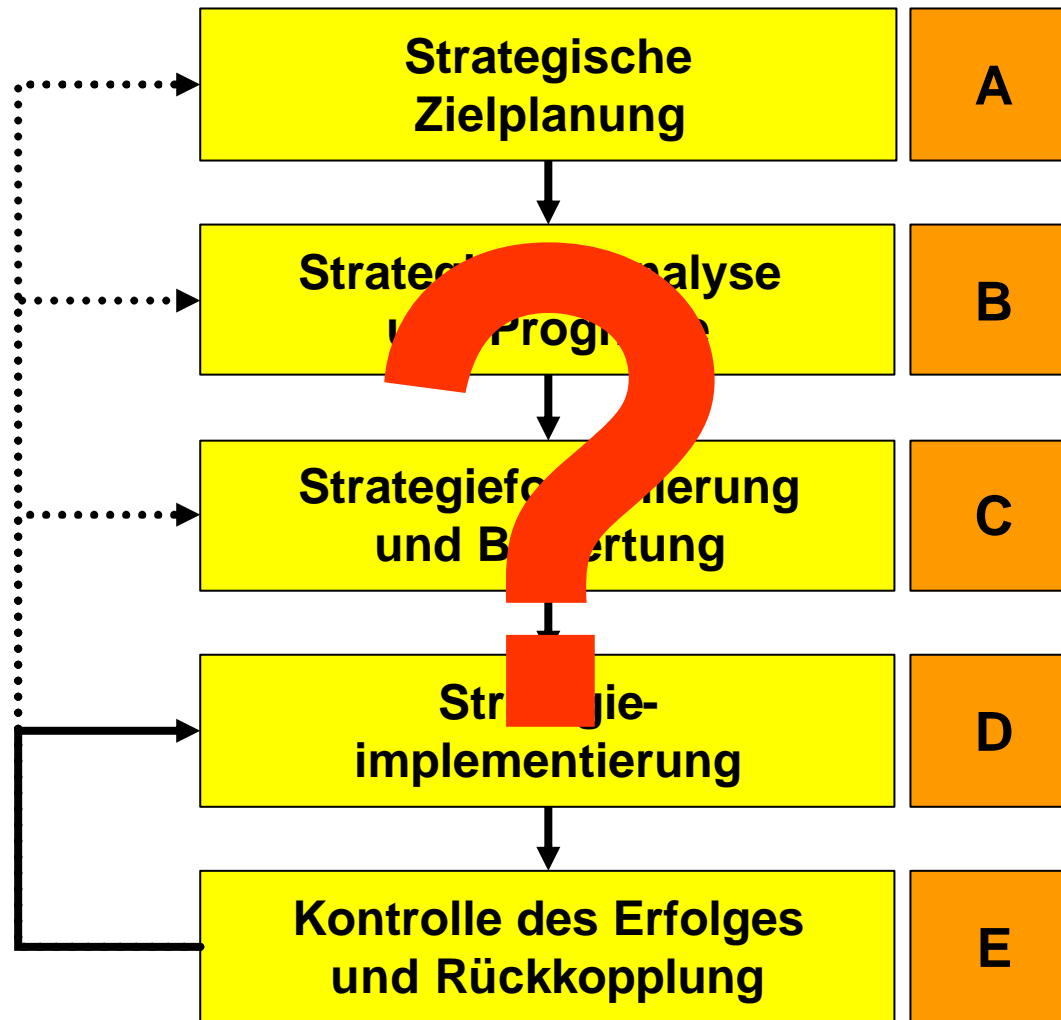
- seit 1995 mehrere starke Kürzungen in Niedersachsen (HSK, Innovationspakt, HOK)
- Keine Erhöhung der Sachmitteleinsatzs seit den 1970er (?) Jahren (auch nicht zum Inflationsausgleich!)
- „Größer-Gleich-Problem“ bei Berufungen (Nachfolger erhält mindestens die Ressourcen, die der Vorgänger hatte)
- Ressourcenverteilung nicht aufgabenbezogen, sondern nach dem Zufallsprinzip
- Statische, keine dynamische Ressourcenverteilung (Änderungen in der Verteilung praktisch nur bei extern initiierten Bestandskürzungen)
- Mangelhafte (fehlende?) Planung der Stellenbesetzungen, insbesondere im Hinblick auf die Dauer (Ausscheiden des Professors)
- Verlust des Überblicks über die Ressourcen aufgrund unzureichender Datenpflege

**Folgen: → ca. 115% der verfügbaren Ressourcen zugesagt!
→ keine Handlungs- / Berufungsfähigkeit**



1. Einleitung und Problemstellung
2. Modell einer fakultätsinternen Ressourcenzuweisung
3. Zusammenfassung und Ausblick

2.1 Strategisches Management



2.2.1 Kriterium Lehre



LVVO

KapVO



Fälle:

$P_{Sreal} > S P_{Snominell}$ i.O. (aber mehr Stellen erforderlich)

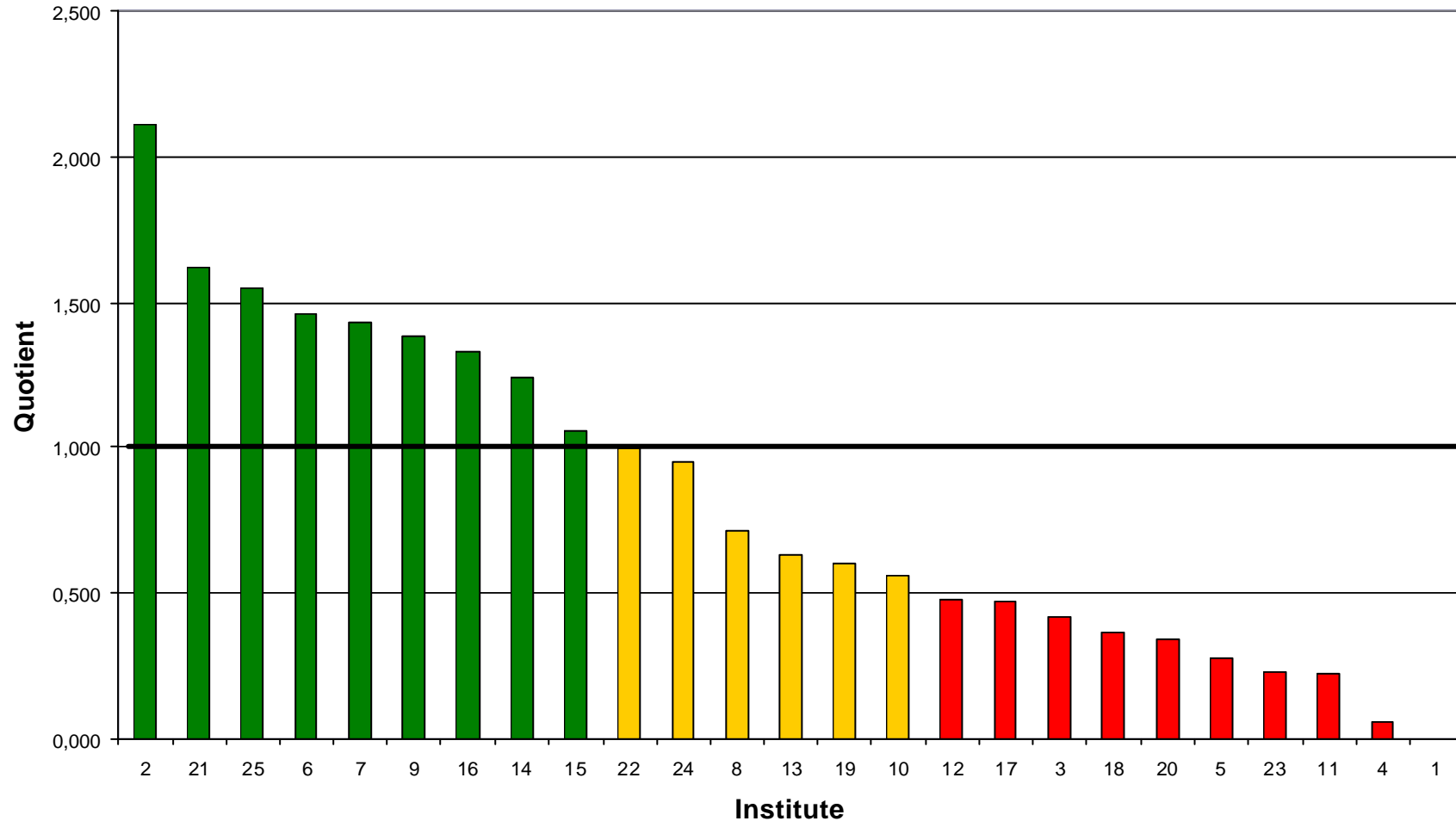
$P_{Sreal} = S P_{Snominell}$ i.O.

$P_{Sreal} < S P_{Snominell}$ es sind Stellen abzugeben !

2.2.2 Kriterium Drittmittel



Quotient Mittel Beiträge Dritter (MBD) zu Summe der Grundausrüstung



2.3 Modell für die Etatbemessung



Personal- und Sachmittel werden bei der Etatbemessung gemeinsam betrachtet!

Etat
berücksichtigt

- einen Grundbedarf
- in Forschung und Lehre erbrachte Leistung
- strategische / innovative Zielsetzungen

Grundetat	Lehretat	Forschungsetat	Innovationsetat
fix	indikatorbasiert		Anreiz
	vergangenheitsbezogen		zukunftsbezogen

2.3.1 Verteilungsmasse



Stellenplan

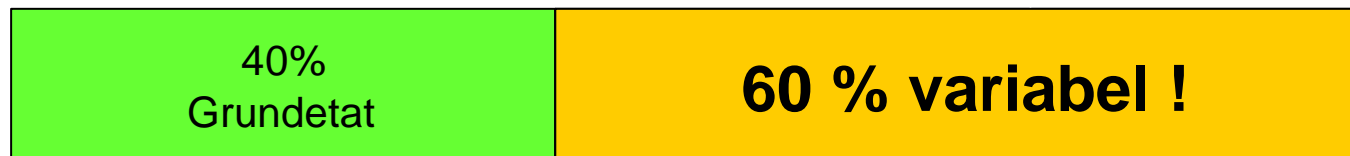
Institut	Sachmittel	Beamte				Ang.	
		C4	...	A 15	...	I	...
Inst. 1	30.000	1
Inst. 2	27.500	2	...	1
Inst. 3	49.500	1	1	...
...
Inst. n	37.500	1
Summe

Durchschnittssätze

Besoldungsgruppe	€/ anno
C4	76.170
...	...
A14	54.260
A13	47.550
Ila	56.239
Vlb	38.507
MTArb 9	41.769
MTArb 7	39.480

Individueller Institutsetat: Summe aus Stellenanzahl multipliziert mit jeweiligem Durchschnittssatz sowie zusätzlich dem Sachmitteleat.

Aufteilung des Personal- und Sachmitteleat der Fakultät in folgendem Verhältnis:



2.3.2 Gemein- und Sonderkosten



Vor Aufteilung des Gesamtetats Reduzierung um einen Betrag von 500 T€ („Gemein- und Sonderkosten“):

Entlastung des Dekans (entspricht 0,5 Ila)	28 T€
Entlastung des Studiendekans (entspricht 0,5 Ila)	28 T€
SFB-Geschäftsführung (je 1 Ila)	168 T€
Fakultätsgeschäftsstelle	275 T€
Summe	499 T€

2.3.4 Definition von Organisationseinheiten



Bezugsgröße für Aufteilung des Grundetats (nach Abzug der Gemein- und Sonderkosten) ist **nicht** die Anzahl der Institute, sondern die der Einheiten (Berücksichtigung von „Größeneffekten“)

Institut mit	1 Prof. C4 / W3	=	1,0 Einheiten
	2 Prof. C4 / W3	=	1,7 Einheiten
	1 Prof. C3 / W2	=	1,0 Einheiten
	1 Prof. C4 / W3 & 1 Prof. C3 / W2	=	1,4 Einheiten
	1 Prof. C4 / W3 & 1 Prof. W1	=	1,1 Einheiten

→ Summe der Einheiten in der Fakultät
25,5 Einheiten

$$\text{Grundetat pro Einheit} = \frac{15,5 \text{ Mio. €}}{25,5} \times 0,4 \approx 243 \text{ T€}$$

2.3.5 Forschungsleistung



Berücksichtigung der Forschungsleistung nur über Drittmittel (hierin Niederschlag vieler anderer Parameter). Wichtung nach Herkunft → Steuerungseffekt !

Herkunft	Gewichtungsfaktor
DFG-Mittel	2,0
Staatliche Förderung (z.B. BMBF)	1,5
Industrieaufträge	1,0

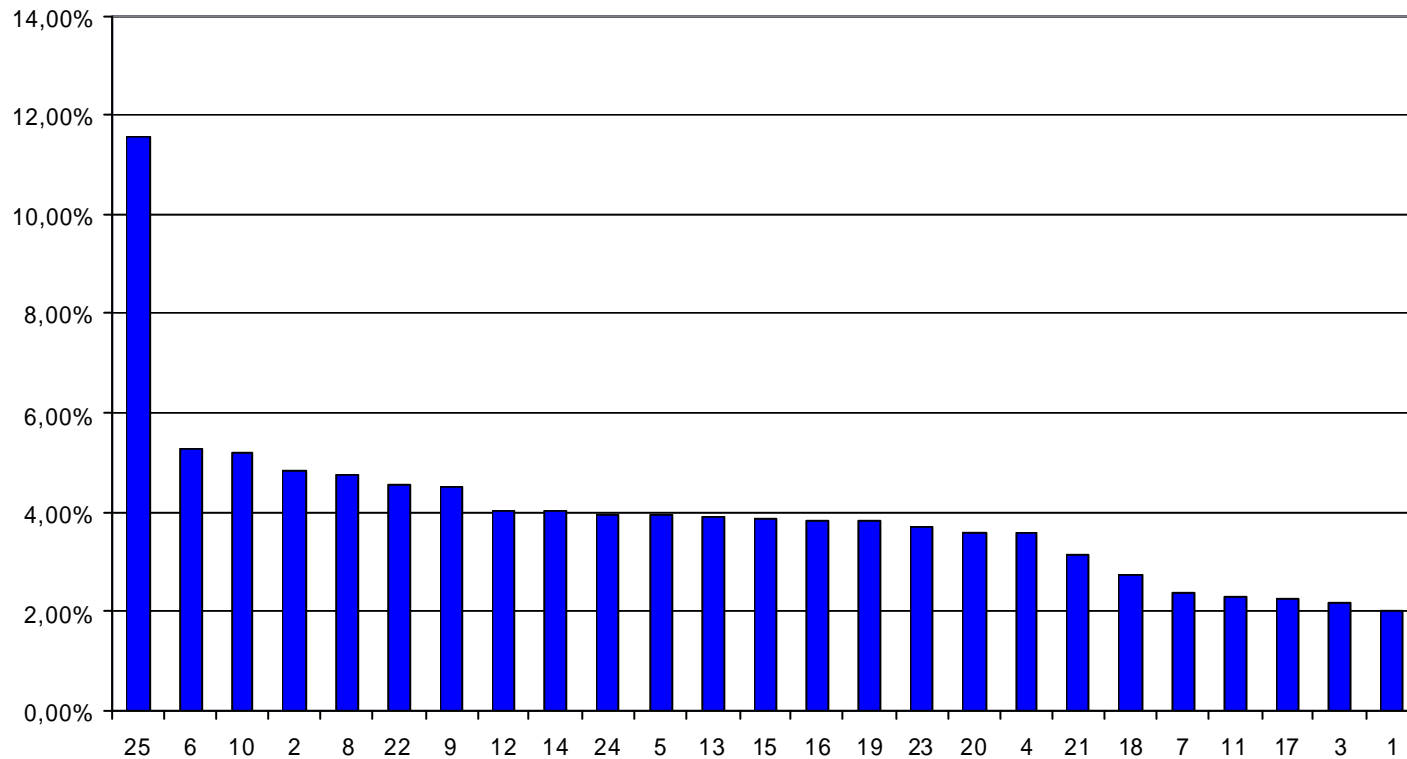
Der für Forschungsleistungen zu verteilende Betrag von **5,4 Mio. €** (= 35%) wird entsprechend dem Institutsbeitrag zum Gesamtdrittmittelaufkommen auf die Einrichtungen verteilt.

2.3.6 Lehrleistung

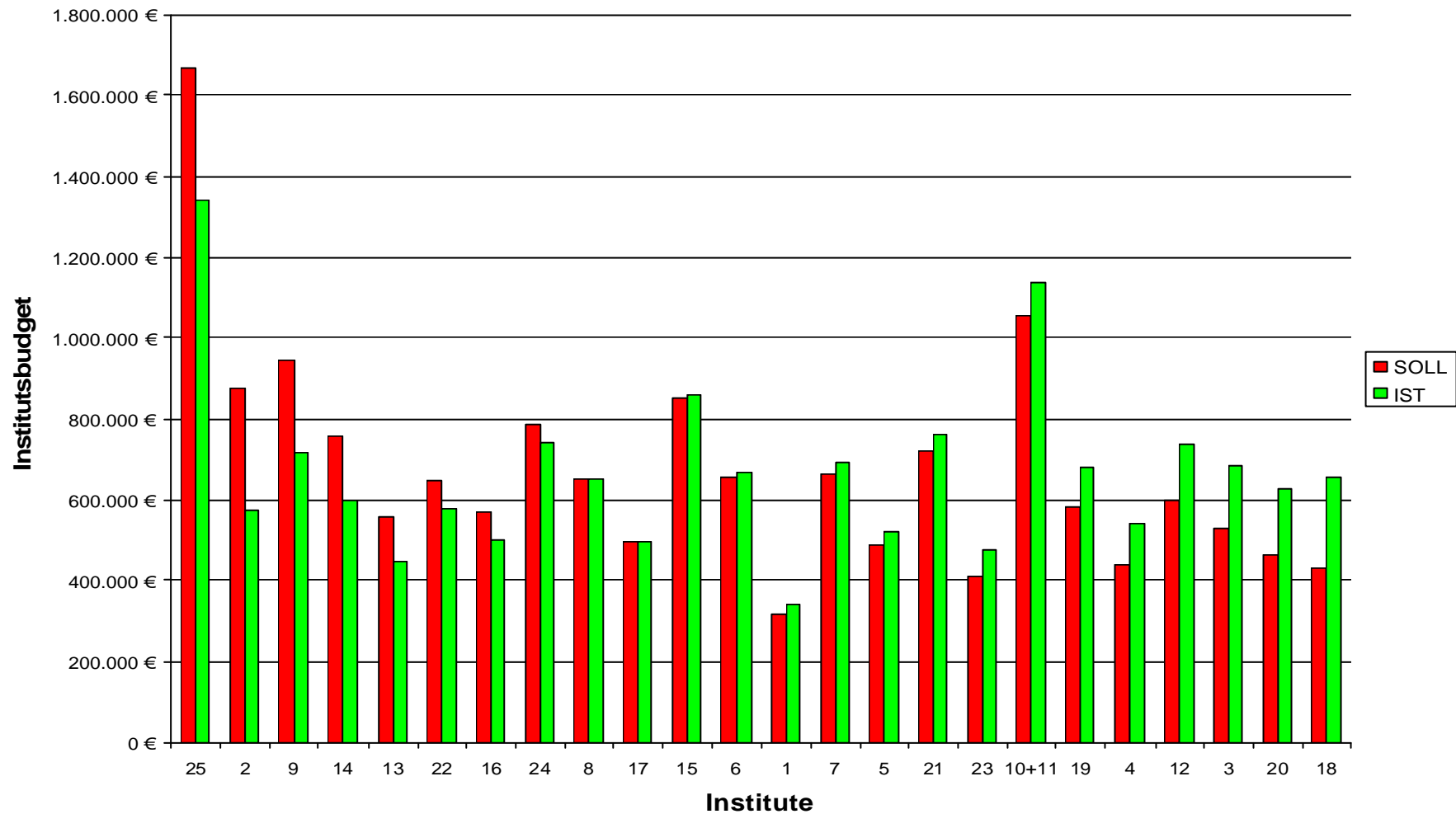


Die Mittel für die **Lehrleistungen** (3,9 Mio. € = 25%) werden analog zur prozentualen Lehrleistung der Institute zugewiesen

Prozentualer Anteil an Gesamtlehrleistung



2.4 Vergleich Ausstattung Ist-Soll



2.5.1 Aufgaben für die Fakultätsleitung



- Kontinuierliche Datenpflege und Controlling
- Anpassung von Ist- und Soll-Zustand
- ggf. erforderliche Stellenzu- und -abgänge auf dieser Basis entscheiden!
- bei „Überversorgung“ → z.B. Stellensperre
- bei „Unterversorgung“ → Stellenverlagerung oder Ausgleich aus Fakultätsreserve

2.5.2 Fakultätsreserve



Herkunft

- Speisung aus fakultätsinterner Wiederbesetzungssperre (z.Zt. 1,5 Monate)
- freie Stellen an „unbesetzten Instituten“

Verwendung

- Schaffung von Anreizen
- Beteiligung an Berufungsausstattungen
- Milderung „akuter und plötzlicher Nöte“



- 1. Einleitung und Problemstellung**
- 2. Modell einer fakultätsinternen Ressourcenzuweisung**
- 3. Zusammenfassung und Ausblick**

3.1 Zusammenfassung



- Entwicklungszeit für das Modell und den zugehörigen Konsens in der Fakultät knapp drei Jahre (ca. 06/2001 bis 06/2004)
- Erfordernis zu drastischen Eingriffen z.B. aufgrund des hohen variablen Leistungsanteils von 60% geringer als erwartet
- Grobes, vergleichsweise einfaches Modell mit guter „Passgenauigkeit“
- Hohe Transparenz bei gleichzeitig geringem Aufwand in der Anwendung
- Hohe Flexibilität, sehr gute Planbarkeit und Zuverlässigkeit führen zu insgesamt großer Zufriedenheit aller Beteiligten
- Gute Hinweise auf Handlungsbedarfe, endgültige Entscheidung über einzuleitende Maßnahmen liegt aber bei Fakultätsleitung
- Ideale Kombinierbarkeit mit individuellen Zielvereinbarungen

3.2.1 Ausblick



- Inhaltliche Weiterentwicklung und Verfeinerung des Modells
- indikatorbasiertes Modell ist vergangenheitsbezogen. Ein Zukunftsbezug ist dringend nötig! Aufgaben \leftrightarrow Ressourcen
- Stellen sind als „Geldeinheiten“ zu starr (Durchschnittssätze). Eine Vollkostenrechnung mit echten Budgets ist anzustreben (Problem: Tarifverträge und Altersstruktur)
- nichtwissenschaftliches Personal insgesamt auf Fakultätsebene nutzen
- Konzept für Maschinen-, Labor- und Gerätenutzung entwickeln, das für intensive Nutzung der Einrichtungen sorgt

3.2.2 Ausblick



- Kompatibilität zu Modellen in anderen Fakultäten und zur Hochschule insgesamt (u.a. auch Landesformel) muss hergestellt werden!
- Prüfung, inwieweit zeitgemäße Instrumente aus der Wirtschaft Anwendung finden können !?

