

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Das Budgetierungsmodell – Konzept für die Verhandlungen mit den Instituten und zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen

15. November 2002

- Endgültige Version nach Einarbeitung der Ergänzungen durch den Senat
und den Lenkungsausschuss des IMPULSE Projektes -

*Es ist keine Kunst,
etwas kurz zu sagen,
wenn man etwas zu sagen hat.*

Georg Christoph Lichtenberg

1. Grundgedanken

Der **Verhandlungsteil** bildet eine von drei Komponenten des neuen Budgetierungsmodells für die Institute und zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen (im folgenden kurz *Einrichtungen* genannt) der Universität Heidelberg. Über ihn werden etwa **17 Mio. €** verteilt (Beispiel Haushalt 2002). Das Gesamtvolumen im Budgetierungsmodell umfasst 63 Mio. € aus der gesamten Landeszuweisung von derzeit 150 Mio. €. In Ergänzung zu der ausschliesslich an Professorenzahlen orientierten **Grundzuweisung** und dem auf Preisen für bereits erbrachte Leistungen basierenden **Formelteil** wird der **Verhandlungsteil** eine grundsätzlich neue, **nicht-numerische Qualität** in die Budgetierung bringen.

Der Verhandlungsteil ist ein völlig neuer Ansatz für die Budgetierung und findet über die Grenzen der Universität Heidelberg hinaus großes Interesse, da hier erstmals im Detail auf die sehr verschiedenen spezifischen Anforderungen verschiedener Disziplinen in einer klassischen Volluniversität eingegangen werden soll. Die Universität wird daher in einem ersten Schritt im Quartal 1 des Jahres 2003 Verhandlungen mit 6 Instituten führen, die dort erzielten Ergebnisse sorgfältig analysieren und anschließend den Verhandlungsprozess universitätsweit vollenden.

Wie im gesamte Budgetierungsmodell gilt insbesondere auch für den Verhandlungsteil folgender Grundsatz:

Budgetierung dient der Deckung von begründetem Bedarf für die zukünftige effektive Durchführung von Forschung und Lehre an den Instituten, soweit der durch den Landeszuschuss vorgegebene Finanzrahmen dieses zulässt. Sie orientiert sich an den von der zu budgetierenden Einrichtung vorgelegten Zukunftsplänen in Verbindung mit der in der Vergangenheit nachgewiesenen Leistungsfähigkeit.

Die genehmigten S+E Pläne von Fakultäten und Universität sowie die Leitlinien des Rektorats definieren die Grundsätze, nach denen das Rektorat über den Verhandlungsteil der Budgetierung die Steuerung und Profilbildung der Gesamtuniversität vornimmt.

Folgende Aspekte werden bei den zukünftigen Verhandlungen Berücksichtigung finden:

- Zukunftsprojekte in Forschungs- und Lehre unter besonderer Berücksichtigung der bei der eigenen Drittmittelinwerbung noch weniger etablierten jungen Nachwuchswissenschaftler.
- Qualität und Quantität der erbrachten Forschungs- und Lehrleistungen, soweit diese nicht bereits im Formelteil erfasst wurden.
- Fachspezifische Aktivitäten außerhalb des üblichen Forschungs- und Lehrbetriebes, soweit sie für die Ziele der Universität von Bedeutung sind.

- Nachgewiesene Defizite in Verbindung mit vorgelegten Verbesserungskonzepten bei der Institutsausstattung.

Das Rektorat ist der Ansicht, dass eine faire Beurteilung dieser Aspekte nicht über Kennzahlen, sondern nur im persönlichen Gespräch mit den einzelnen Instituten erfolgen kann. Aus Gründen der praktischen Durchführbarkeit strebt es daher die Gründung von Instituten mit einer gewissen Mindestgrösse an. Die zeit- und ressourcenaufwendigen Verhandlungen sollen darüber hinaus nur alle 3-4 Jahre stattfinden.

Als Konsequenz aus den Budgetverhandlungen können sich für die betroffenen Institute folgende Auswirkungen ergeben:

- Begründete Aufstockung oder Reduktion des bisherigen Verhandlungsanteils am Globalbudget.
- Abschluss von nachprüfbaren Zielvereinbarungen mit zeitlich befristeter Ausstattung.

2. Ablauf des Verfahrens in der Übersicht und technische Abwicklung

Die Verhandlungen beginnen mit der frühzeitigen Benachrichtigung des Instituts, um eine angemessene Vorbereitung zu gewährleisten. Diese Information muss mindestens 6 Wochen vor Durchführung der Verhandlungen erfolgen. In der Vorbereitungsphase stellt das Institut intern die geforderten Informationen zusammen und sendet sie dem Rektorat spätestens 2 Wochen vor dem Verhandlungstermin zu. Die durch die ZUV zusammengestellten Informationen werden ebenfalls 2 Wochen vor dem Verhandlungstermin allen Beteiligten zugänglich gemacht.

Die Verhandlungen finden grundsätzlich in den Räumen des Instituts statt.

Die Ausarbeitung von Konsequenzen aus den Verhandlungen sowie deren schriftliche Darstellung erfolgen innerhalb von 4 Wochen nach dem Verhandlungstermin. Das Rektorat verabschiedet den Abschlussbericht und übergibt ihn dem Institut. Auf begründete Anforderung durch das Institut kann eine Nachverhandlung vereinbart werden.

Als Informationsmedium dient die elektronische Post. Aus Gründen der Praktikabilität werden (spätestens nach Inbetriebnahme des Führungs-Informationssystems FIS) alle erstellten Datenblätter und Berichte auf einer geschützten Webseite im pdf-Datenformat vorgehalten. Rektorat, ZUV und Institutsleitung haben Zugriff auf die vollständigen Informationen.

3. Vorbereitende Arbeiten auf Seiten des Rektorats und der ZUV

Die ZUV liefert folgende Unterlagen zur Vorbereitung der Verhandlungen :

- Blaues Heft zum Budgetierungsmodell in der jeweils aktuellsten Version
- Planungsrechnung bis zum Jahre 2006 (insb. Berücksichtigung des Solidarpaktes)
- Liste der Professuren des Instituts mit Ausrichtung und gegenwärtiger Besetzung mit einer gesonderten Ausweisung des Frauenanteils.
- Gegenwärtige Abbildung der internen Finanzierungsstruktur des Instituts bei der ZUV. Diese Struktur soll im Verlauf der Verhandlungen durch die Institute kommentiert und ggfs. den aktuellen Erfordernissen angepasst werden.
- Berufungszusagen
- Liste der laufenden Drittmittelprojekte (laut Meldung an die ZUV)
- S+E Plan der betreffenden Fakultät
- Studierenden- und Absolventenzahlen der im Institut vertretenen Fächer über einen Zeitraum von 5 Jahren mit einer gesonderten Ausweisung des Frauenanteils.

4. Vorbereitende Arbeiten auf Seiten der Institute

Es ist ein wesentliches Anliegen des Verhandlungsteils, auch den Anforderungen und Anliegen einzelner Professoren gerecht zu werden. Die vom Institut durchzuführende Informationsbeschaffung bezieht sich daher speziell auf diese Ebene der Einzelforscher, die im Formelteil keine Berücksichtigung findet.

Das Rektorat legt großen Wert darauf, die Institute nicht mit aufwendigen Erhebungen und der Erstellung langer Berichte zu belasten. Das erwünschte Datenmaterial sollte bei den Betroffenen im Normalfall bereits ohne weiteren Aufwand zur Verfügung stehen. Alle schriftlichen Berichte und Zukunftspläne sollten so kurz und prägnant wie irgend möglich gehalten werden.

Fragen zum Gesamtinstitut (Beantwortung durch den Institutsdirektor)

Stand der Dinge

- Charakterisieren Sie bitte die Forschung Ihres Instituts auf maximal einer halben Seite.

- Erstellen Sie bitte eine Liste von Nachwuchswissenschaftlern mit eigenen Drittmittelprojekten in Ihrem Institut (falls vorhanden). Diese Personengruppe soll anschließend in die Befragung von Einzelpersonen (s.u.) eingeschlossen werden.
- Charakterisieren Sie bitte den Beitrag Ihres Instituts zur Lehre in den eigenen Fächern sowie als Lehrexport in einer Liste (Fach, Veranstaltung, SWS). Verwenden Sie das laufende Semester als Beispiel.
- Ist Ihre Einrichtung (oder sind Teile daraus) in den vergangenen 5 Jahren in Forschung oder Lehre evaluiert worden? Wenn ja, fügen Sie bitte Kopien der Berichte bei. Auch interne Lehrevaluationen von Dozenten der Einrichtung sollen beigefügt werden.
- Gibt es nach Ihrer eigenen Einschätzung weitere Kriterien zur Beurteilung der spezifischen Leistungsfähigkeit Ihres Instituts, die weder im Formelteil des Budgetierungsmodells noch im vorliegenden Fragebogen berücksichtigt wurden? Wenn ja, geben Sie bitte eine kurze Beschreibung.

Zukunftsplanung

- Gibt es in Ihrer Einrichtung Pläne zum Aufbau neuer Forschungsgruppen? Wenn ja, stellen Sie diese bitte kurz dar und machen Sie Angaben zum Finanzbedarf aus Landesmitteln, zu Planungen für eine Drittmittelförderung, sowie zum Bedarf an anderen Ressourcen (z.B. Personal, Räume).
- Plant Ihre Einrichtung den Aufbau von oder die Beteiligung an neuen Studiengängen oder neuen Lehreinheiten? Wenn ja, stellen Sie diese bitte kurz dar und machen Sie Angaben zu den erforderlichen Ressourcen.
- Gibt es an Ihrer Einrichtung Forschungsgruppen, Forschungsprojekte oder Beteiligungen an Studiengängen, die nicht fortgeführt werden sollen. Gründe für eine solche Entscheidung könnten beispielsweise der Abschluss eines Projektes, Nachwuchsmangel, Nichtgenehmigung von Drittmitteln oder die Aufgabe eines Studienganges sein. Wenn ja, geben Sie bitte eine Abschätzung der dadurch frei werdenden Ressourcen.
- Gibt es in Ihrer Einrichtung schwerwiegende Defizite in der Infrastruktur? Wenn ja, stellen Sie diese bitte kurz mit Begründung dar und geben Sie Ihre quantitative Einschätzung des Aufwandes zur Beseitigung dieser Defizite.
- Ist die wissenschaftliche Situation von Frauen in Ihrer Einrichtung verbesserungsbedürftig? Wenn ja, geben Sie bitte eine Einschätzung möglicher Maßnahmen.

Fragen an einzelne Professoren, hauptamtliche Privatdozenten und selbstständige Forschungsgruppenleiter mit eigenen Drittmittelprojekten.

Stand der Dinge

- Charakterisieren Sie bitte Ihre Forschungsarbeit (und die Ihrer Mitarbeiter) auf maximal einer halben Seite.
- Bitte nennen Sie, falls vorhanden, einige Kooperationspartner auf nationaler und/oder internationaler Ebene (jedoch außerhalb der Universität Heidelberg) mit denen Sie in der Forschung besonders eng zusammenarbeiten. Beschreiben Sie bitte kurz die Art der Kooperation (z.B. gemeinsame Publikationen, gemeinsame Doktoranden, Transregio, Verbundforschung BMBF/EU o.ä.).
- Wie viele Dissertationen sind in den vergangenen 5 Jahren unter Ihrer Erstbetreuung (als Doktorvater/Doktormutter) abgeschlossen worden?
- Wie viele Doktoranden arbeiten gegenwärtig unter Ihrer direkten Betreuung?
- Fügen Sie bitte ihre Publikationsliste der Jahre 2002, 2001, 2000 bei.
- Kennzeichnen Sie bitte maximal 3 Publikationen, die Sie nach Ihrer eigenen Einschätzung für besonders wichtig halten und nennen Sie Gründe für diese Einschätzung.
- Haben Sie in den vergangenen 5 Jahren eigene, innovative Projekte in der Lehre vorgeschlagen und umgesetzt? Wenn ja, geben Sie bitte eine kurze Beschreibung.
- Haben Sie selbst oder Mitarbeiter Ihrer Arbeitsgruppe(n) in den vergangenen 5 Jahren Preise für Forschung oder Lehre erhalten? Wenn ja, fügen Sie bitte eine Liste bei.
- Nehmen Sie Aufgaben in Lehre, Forschung und Wissenschaftsverwaltung außerhalb der Universität wahr (Beispiele sind Kommissionen, Beiräte, Herausgeberschaften von Zeitschriften, Weiterbildungsprogramme u.ä.)? Wenn ja, fügen Sie bitte eine Liste bei.
- Gibt es nach Ihrer eigenen Einschätzung weitere Kriterien zur Beurteilung Ihrer Arbeit als Hochschullehrer, die weder im Formelteil des Budgetierungsmodells noch im vorliegenden Fragebogen berücksichtigt wurden? Wenn ja, geben Sie bitte eine kurze Beschreibung.

Zukunftsplanung

- Bitte geben Sie eine kurze persönliche Beurteilung der Nachwuchssituation in Ihrem Forschungsgebiet (Studienanfänger, Examina, Doktoranden, Habilitan-

den, Post-Doktoranden, Professuren). Falls Defizite bestehen, nennen Sie bitte Vorschläge zu deren Beseitigung.

- Planen Sie persönlich den Aufbau von oder die Beteiligung an neuen Forschungsprojekten? Wenn ja, stellen Sie diese bitte kurz dar und machen Sie Angaben zum Finanzbedarf, zu Planungen für eine Drittmittelförderung, sowie zum Bedarf an anderen Ressourcen (z.B. Personal, Räume).
- Planen Sie persönlich den Aufbau von oder die Beteiligung an neuen Studiengängen oder neuen Lehreinheiten? Wenn ja, stellen Sie diese bitte kurz dar und machen Sie Angaben zu den erforderlichen Ressourcen.

5. Durchführung der Verhandlungen

Die Verhandlungen finden grundsätzlich in den Räumen des Instituts statt. Von Seiten des Rektorats und der ZUV nehmen folgende Personen teil :

- Rektor
- Fachlich zuständiger Prorektor
- Kanzlerin
- Vertreter der zuständigen Dezernate
- Beobachter des IMPULSE Projektes oder der Stabsstelle Controlling

Von Seiten des Instituts ist folgende Beteiligung vorgesehen :

- Dekan und Studiendekan der Fakultät (bei wissenschaftlichen Zentren jeweils 1 Vertreter des Fakultätsvorstandes der beteiligten Fakultäten)
- Institutsdirektor
- Alle Professoren mit einer Grundausstattung im Budgetierungsmodell
- Alle am Institut tätigen hauptamtlichen Privatdozenten
- Alle am Institut tätigen Assistenten, Nachwuchsgruppenleiter sowie Post-Docs mit einer Perspektive von insgesamt 3 Jahren oder mehr.
- Je 2 institutsnahe Vertreter der Studierenden (z.B. Diplomanden) und der Doktoranden

Im Falle einer Auswahl liegt die Entscheidung beim Institutsdirektor.

Der Verhandlungsablauf ist in 5 Gesprächsrunden strukturiert :

- Runde 1 : Gespräch mit Dekan, Studiendekan, Institutsdirektor, Professoren, hauptamtlichen Privatdozenten
- Runde 2 : Gespräch mit Assistenten, Nachwuchswissenschaftlern und Post-Docs
- Runde 3: Gespräch mit Studierenden und Doktoranden
- Runde 4 . Begehung des Instituts, Leitung durch den Institutsdirektor
- Runde 5 : Abschlussgespräch mit dem Institutsdirektor

6. Nachbereitung, Mitteilungen an das Institut und Dokumentation

Im direkten Anschluss an die Verhandlungen nimmt das Rektorat eine erste Bewertung vor. Im Anschluss daran wird innerhalb von 4 Wochen mit Unterstützung der ZUV und unter Verwendung der Verhandlungsergebnisse ein neuer Verhandlungsteil für die Budgetierung des Instituts erstellt. Erhöhungen oder Streichungen werden begründet.

Falls Zielvereinbarungen für neue Projekte vorgesehen sind, werden die Projektziele nachprüfbar und mit Zeitplänen niedergelegt. Die Finanzierung der Zielvereinbarung und Sanktionen im Falle der Nichterfüllung von Teilzielen werden definiert. Zielvereinbarungen werden in jedem Fall mit dem betroffenen Institut und dem verantwortlichen Projektleiter abgestimmt. Zielvereinbarungen werden auf der Verhandlungs-Webseite dokumentiert und stehen für eine laufende Überprüfung zur Verfügung. Die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung von Teilzielen oder des Gesamtprojektes teilt das Institut dem Rektor ohne gesonderte Aufforderung mit. Eine abschließende Beurteilung von Zielvereinbarungen findet aus Anlass der nächsten Verhandlung statt.