

# Hochschulsteuerung und Planung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz vor dem Hintergrund der Ressourcenverteilungsmodelle des Landes Rheinland-Pfalz

*Götz Scholz und Herbert Gorges*

## 1 Einleitung

Dieser Beitrag stellt kurz die Modelle der Hochschulsteuerung in Rheinland-Pfalz vor und zeigt dabei exemplarisch auf, wie die Johannes Gutenberg-Universität Mainz mit diesen Modellen umgeht, d. h. wie diese für den Hochschulalltag adaptiert und modifiziert wurden.

Am Anfang steht ein kurzer Überblick über die rheinland-pfälzische Hochschullandschaft. Danach werden die Elemente der nichtmonetären Hochschulsteuerung behandelt. Es schließen sich, in der chronologischen Reihenfolge ihrer Entwicklung, die drei Modelle des Landes an: das Mittelbemessungsmodell, das Personalbemessungskonzept und das Flächenmanagement. Jeweils in direkter Korrespondenz zum Landesmodell werden die Umsetzungen der Modelle an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz vorgestellt. Abgeschlossen wird die Beschreibung des „rheinland-pfälzischen Wegs“ durch eine knappe Stärken-Schwächen-Analyse der Konzepte.

Abschließend muss noch gesagt werden, dass in diesem Beitrag aus Gründen der leichten Lesbarkeit immer nur die männliche Form gewählt wurde. Wird von Studenten oder Mitarbeitern gesprochen, sind natürlich auch immer Studentinnen bzw. Mitarbeiterinnen gemeint.

## 2 Ausgangssituation

Die Hochschullandschaft in Rheinland-Pfalz wird von den elf staatlichen Hoch- und Fachhochschulen geprägt. Rund 77.000 Studenten waren im Wintersemester 2000/2001 an rheinland-pfälzischen Hoch- und Fachhochschulen eingeschrieben. Davon besuchten etwa 55.000 Studierende die vier Universitäten des Landes, ca. 28.000, d. h. jeder dritte Studierende in Rheinland-Pfalz, ist an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz eingeschrieben.

Neben den Hochschulen in staatlicher Trägerschaft gibt es noch fünf Fachhochschulen in freier Trägerschaft, darunter z. B. die Evangelische Fachhochschule für Sozialwesen in Ludwigshafen und die Fachhochschule für öffentliche Verwaltungen in Mayen sowie vier weitere Hochschulen, darunter z. B. die WHU Koblenz und die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaft in Speyer.

Alle drei vorzustellenden parametergesteuerten Modelle haben eine vergleichbare Intention. Sie sollen den Hochschulen

- eine höhere Planungssicherheit geben,
- durch eine höhere Transparenz bei der Ressourcen-Verteilung eine bessere Vergleichbarkeit ermöglichen,
- eine gerechtere Verteilung von Mitteln und Stellen zuteil werden lassen,
- eine Honorierungsmöglichkeit für individuelle Leistungen der Hochschule geben und somit eine Profilbildung der einzelnen Hochschulen erleichtern bzw. fördern,
- monetäre und nichtmonetäre Anreize für besondere Aspekte, z. B. die Frauenförderung in der Wissenschaft, bieten.

Wichtig zu sagen bleibt, dass diese Modelle nur für die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft und nur zwischen den einzelnen Hochschulen, d. h. in der Zuweisung von Landesmitteln an diese ihre Gültigkeit haben. Die Binnenteilungsmodelle an den Hochschulen dürfen die Landesmodelle nicht konterkarieren. Für die Johannes Gutenberg-Universität Mainz kann konstatiert werden, dass versucht wird, die Landesmodelle auf universitärer Ebene abzubilden und den spezifischen Anforderungen vor Ort entsprechend zu parametrisieren und umzukonfigurieren.

## 2.1 Formelle Einbindung der Hochschule in den politischen Kontext

Die formellen Beziehungen zwischen der Hochschule und dem Land Rheinland-Pfalz werden zunächst durch die gesetzlichen Regelungen wie z. B. das Hochschulrahmengesetz und das Universitätsgesetz gegeben. Darüber hinaus spielt das Haushaltsgesetz eine zentrale Rolle. Ein weiteres, nur die Johannes Gutenberg-Universität bzw. Fachhochschule Mainz betreffendes Gesetz ist das „Landesgesetz zur Umwandlung des Klinikums der Johannes Gutenberg-Universität Mainz in eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts“ vom 1.7.1997.

Über die gesetzlichen Vorgaben hinaus werden die Beziehungen Universität – Land primär durch Landesverordnungen, z. B. Kapazitätsverordnung (KapVO), Hochschullehrver-

ordnung (HLehrVO) und die Landeshaushaltsordnung (LHO) bestimmt. Ebenso bedürfen die Studieninhalte in Form von Studienordnungen der Genehmigung und des Erlasses durch das Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur (MWWFK).

Den finanziellen Rahmen für die Hochschule gibt der Landeshaushalt vor, die Universität Mainz findet darin als Kapitel 1503 ihren Niederschlag.

## 2.2 Nichtmonetäre Steuerung der Hochschulen in Rheinland-Pfalz

Wie in allen anderen Ländern auch unterliegen die Hochschulen im Lande der Rechtsaufsicht und der Fachaufsicht des zuständigen Ministeriums für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur. Die Rechtsaufsicht erstreckt sich auf die Selbstverwaltungsangelegenheiten, die Fachaufsicht kommt bei der Auftragsverwaltung hinzu.

Im Lande Rheinland-Pfalz gibt es noch keine Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen, die bevorstehende Universitäts- und Fachhochschulgesetzänderung, die im Jahr 2003 realisiert werden soll, wird dies vermutlich vorsehen.

Grundsätzlich kann man in den vergangenen Jahren feststellen, dass das Land sich aus der ministeriellen Detailsteuerung verabschiedet hat und, insbesondere über den Haushalt und die Haushaltsgesetzgebung, Globalsteuerung betreibt. Dabei ist es erklärtes Ziel des Wissenschaftsministers, eine weitergehende Dezentralisierung von Entscheidungen, Verantwortung und Budgets und damit eine Stärkung der Hochschulautonomie zu erreichen.

Das wesentliche Element zur Steuerung der rheinland-pfälzischen Hochschulen ist das Haushaltsgesetz, mit dem die Doppelhaushalte der vergangenen Jahre jeweils verabschiedet wurden. Es enthält so weit gehende Flexibilisierungsmaßnahmen, dass man de facto eigentlich von einem Globalhaushalt in den Hochschulen sprechen kann. Die Hochschulhaushalte enthalten eine weitgehende gegenseitige Deckungsfähigkeit aller Hauptgruppen und Titelgruppen, die Übertragbarkeit der Mittel wird durch die Selbstbewirtschaftungsvorschrift für die Mittel für Lehre und Forschung sowie durch das Bonus-Malus-System für alle anderen Mittel gewährleistet.

Im Rahmen der Selbstbewirtschaftung der Mittel für Lehre und Forschung sind diese zu 100% übertragbar. Das Bonus-Malus-System des Landes gewährt den Hochschulen

eine Übertragung der Mittel der Hauptgruppen 4 und 5 auf Antrag zu 75%, der Hauptgruppe 8 zu 100%.

Mit diesen haushaltsrechtlichen Vorschriften ist eine weitgehende Aufhebung der Zweckbindung als auch die Möglichkeit der Bildung von Rückstellungen bzw. Rücklagen möglich.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Tatsache, dass fast alle Einnahmen, die die Hochschulen erzielen, im Hochschulhaushalt verbleiben. Des Weiteren dürfen die Hochschulen Drittmittel Privater verzinsen, Stellenhebungen im Haushaltsvollzug durchführen, bis zu bestimmten Grenzen Beförderungen und Eingruppierungen eigenständig entscheiden usw.

Das Land Rheinland-Pfalz fordert von seinen Behörden die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als internes Steuerungsinstrument. Die rheinland-pfälzischen Hochschulen haben dies in einer gemeinsamen Aktion aufgegriffen und in Abstimmung mit dem Ministerium den Rahmen der Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung im Hochschulbereich definiert. Auf dieser Basis führen alle Hochschulen KLR ein. Eine Besonderheit existiert für die Johannes Gutenberg-Universität Mainz: Das Land hat als externes Rechnungswesen die Einführung der Doppik akzeptiert.

Am Beispiel der Universität Mainz wird kurz die nichtmonetäre Steuerung auf der Ebene einer Hochschule dargestellt. Mit der Einführung des neuen Steuerungsmodells verbinden wir die Budgetierung der gesamten Personalausgaben sowie der Mittel für Lehre und Forschung. Dies geschieht bei gleichzeitiger Verlagerung von Entscheidung und Verantwortung über die Ressourcenverwendung auf die dezentralen Einheiten, sprich Fachbereiche und andere Organisationseinheiten. Begleitet wird dies durch die Erarbeitung von Konzepten zur Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie des kaufmännischen Rechnungswesens. Mit der Einführung einer entsprechenden integrierten Standardsoftware ist ab dem Jahre 2003 zu rechnen.

Neben dieser Steuerung des wirtschaftlichen Verhaltens der Universitätsmitglieder wird über den Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen in der Regel den Ergebnissen von Evaluationen im Bereich der Lehre und der Forschung Rechnung getragen. Die Evaluationen werden intern und extern durchgeführt. Zur Begleitung und Unterstützung der Fachbereiche im Evaluationsverfahren hat die Universität Mainz das Zentrum für Qualitätssicherung gegründet. Eine steuernde Wir-

kung entfaltet darüber hinaus im wissenschaftlichen als auch im nichtwissenschaftlichen Bereich der Frauenförderplan der Universität.

### **3 Das Mittelbemessungsmodell**

#### **3.1 Mittelbemessungsmodell Land**

Das älteste Ressourcen-Verteilungskonzept in Rheinland-Pfalz ist das Mittelbemessungsmodell (MBM). Dieses Modell bildet seit 1994 ein integrales Berechnungsschema für die Verteilung der Mittel der Titelgruppe 71 (Forschung und Lehre). In dieses wurde 1998 auch die Titelgruppe 91 (Rechenzentren) einbezogen. Bei der Schaffung des Modells wurde darauf Wert gelegt, dass damit nur die Mittel des Landes auf die Hochschulen – Universitäten und Fachhochschulen – verteilt werden und nicht ein Bedarfsermittlungssystem geschaffen wurde, das nach Durchlaufen der Berechnung eine Summe auswirft, die das Land den Hochschulen zur Verfügung zu stellen hat. Per definitionem ist das MBM somit ein Verteilungsmodell. Die Binnenteilung an den Hochschulen obliegt, wie schon ausgeführt, deren Verantwortung. Im Jahr 2001 betrug die Verteilungsmasse zwischen den Hochschulen ca. 72,1 Mio. DM.

Diese 72,1 Mio. DM werden in vier Bereiche aufgespalten. Die Aufsplitterung erfolgt auf Grundlage der 1993 durch den Wissenschaftsrat veröffentlichten »10 Thesen zur Hochschulpolitik« in die Grundausrüstung, die 20% der Verteilungsmasse ausmacht, die Zusatzausrüstung Lehre (45%), die Zusatzausrüstung Forschung (30%) und die Zusatzausrüstung Wissenschaftlicher Nachwuchs (5%). Jeder dieser Mittelblöcke wird entsprechend dem Anteil der Bemessungsgröße an der Gesamtsumme auf die Hochschulen verteilt. Für die Johannes Gutenberg-Universität Mainz belaufen sich die Beträge auf 5,5 Mio. DM für Grundausrüstung, 12,3 Mio. DM Zusatzausrüstung Lehre, 8,2 Mio. DM Zusatzausrüstung Forschung und 1,4 Mio. DM Zusatzausrüstung wissenschaftlicher Nachwuchs. Die daraus resultierende Tranche der Zuweisung der Titelgruppen 71 und 91 beträgt für die Johannes Gutenberg-Universität somit 27,4 Mio. DM (im Jahr 2001).

Die Bemessungsgrundlagen für die einzelnen Mittelblöcke sind:

*Übersicht 1: Säulen des Verteilungsmodells der Mittel für Lehre und Forschung in Rheinland-Pfalz*

Grundausrüstung	
(1)	Anzahl der Professoren
(2)	Hälfte der Anzahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter
Zusatzausrüstung Lehre	
	je zur Hälfte
(1)	Studenten in der Regelstudienzeit
(2)	Zahl der Absolventen
Zusatzausrüstung Forschung	
(1)	Anteil der Hochschule an den Drittmiteleinahmen
Zusatzausrüstung Wissenschaftlicher Nachwuchs	
(1)	Anzahl der Promotionen (einfach gewichtet)
(2)	Anzahl der Habilitationen (10fach gewichtet)

In dieser Modellbeschreibung soll noch erwähnt werden, dass für die Professoren und Mitarbeiter wie auch die Studentenzahlen fach- und hochschultypspezifische Gewichtungsfaktoren in das MBM eingeführt wurden.

Eine rechnerische Beschreibung dieser Größen ergibt für die Johannes Gutenberg-Universität Mainz die folgende Wertigkeit der einzelnen Kriterien:

*Übersicht 2: Berechnung der Mittel für Lehre und Forschung an der Universität Mainz*

Grundausrüstung		
(1)	Professoren	6.785 DM
(2)	wissenschaftliche Mitarbeiter	3.395 DM
Zusatzausrüstung Lehre		
(1)	Student in der Regelstudienzeit	395 DM
(2)	Absolvent	395 DM
Zusatzausrüstung Forschung		
(1)	100 TDM Drittmiteleinahmen	14.500 DM
Zusatzausrüstung Wissenschaftlicher Nachwuchs		
(1)	Promotion	1.115 DM
(2)	Habilitation	11.140 DM

### 3.2 Das Mittelbemessungsmodell der Universität Mainz

Schon seit 1991 war an der Johannes Gutenberg-Universität ein Verteilungsschema für die Lehr- und Forschungsmittel im Einsatz. Seit der Umstellung der Zuweisung der Landesmittel auf das MBM waren Anpassungen des nicht ganz kompatiblen Mainzer Systems notwendig. Diese wurden durch eine Projektgruppe erarbeitet und zum Wintersemester 2000/2001 durch den Senat verabschiedet. Leitend bei dieser Neukonzeption waren insbesondere die gesteigerte Kompatibilität zum Landesmodell und eine nahtlose Integration des universitären MBM in das bis damals bereits eingeführte Personalbemessungskonzept der Universität Mainz.

Das universitäre MBM geht in einigen Punkten deutlich über das Landesmodell hinaus. An dieser Stelle soll nur die Frauenförderung genannt werden. Die Quoten des Landesmodells wurden nicht unreflektiert übernommen. Im „Mainzer Modell“ wurde von einer hälftigen Aufteilung zwischen Lehre und Forschung ausgegangen, das Schwergewicht jedoch eindeutig auf die Forschung gelegt. Die im Modell benutzte Quotierung liegt bei 24% für die Grundausstattung (Landesmodell 20%), 40% Zusatzausstattung Lehre (45%), 24% Zusatzausstattung Forschung (30%) und 12% Zusatzausstattung wissenschaftlicher Nachwuchs (5%).

Ein weiterer großer Unterschied zum Landesmodell ist die Tatsache, dass im Modell der Universität Mittel für Sondertatbestände und Geräte als Vorwegabzug eingeführt wurden. Die nach diesem Abzug verbleibenden Mittel bilden die Verteilungsmasse und werden auf die Fachbereiche verteilt.

An dieser Stelle ist es nötig, kurz auf die Sondertatbestände und Geräte einzugehen, um deren Vorwegabzug zu erläutern. Sondertatbestände werden definiert als: Maßnahmen, die nicht durch die Modellparameter abgedeckt werden und im gesamtuniversitären Interesse sind. Die wichtigsten Sondertatbestände an der Johannes Gutenberg-Universität sind der Beschleuniger (MAMI) im Fachbereich Physik und der Reaktor (TRIGA) im Fachbereich Chemie/Pharmazie. Auch die beiden künstlerischen Fachbereiche, Akademie der Bildenden Künste und Musik, erhalten eine definierte Sonderzuweisung. Desgleichen gilt für den Fachbereich Sport, der eine Sonderzuweisung zur Unterhaltung der Sportstätten erhält. Alle diese Sondertatbestände werden bei der jährlichen Mittelverteilung jeweils überprüft.

Ein weiterer Vorwegabzug, quasi ein Vorwegabzug der zweiten Stufe, wird von der Summe der Zusatzausstattung für Lehre getätigt. Nach aktueller Beschlusslage werden hier 450 TDM als Fixum zur anteiligen Finanzierung von studentischen Exkursionen, die in der Studienordnung vorgeschrieben sind (Pflichtexkursionen), abgeführt. Diese Summe wurde für vorerst zwei Jahre fest-

gelegt. Parameter für die Verteilung der Exkursionsmittel sind Exkursionsdauer und Anzahl der Exkursionsteilnehmer. Auslandsexkursionen gehen mit doppelter Gewichtung in die Rechnung ein.

An dieser Stelle sollte noch erwähnt werden, dass der Ist-Personalstand nach dem Personalbemessungskonzept des Vorjahres die Grundlage zur Berechnung der Mittelverteilung bildet. Bei Fachbereichen, die nach diesem Modell unterausgestattet sind, wird das Personal dann auf einen Ausstattungsgrad von 85% hochgerechnet.

Analog zum Landesmodell wird die Grundausrüstung durch die Anzahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter im Fachbereich parametrisiert. Ebenfalls monovariant ist der Anteil der Zusatzausrüstung für die Lehre. Einzige Bemessungsgröße ist hier die Anzahl der Studenten in der Regelstudienzeit (RSZ). Nach Abzug eines Mindestansatzes von 250 Studierenden pro Fachbereich geht die Studierendenzahl linear in das Modell ein. Entsprechend den Empfehlungen des Wissenschaftsrats und auf Basis der unterschiedlichen technischen Ausstattung der Fachbereiche wird die Studierendenzahl unterschiedlich gewichtet. In der Regel gilt der Gewichtungsfaktor 1,0. Ausnahmen bilden z. B. die Medizin und die Naturwissenschaften mit einem Gewichtungsfaktor von 2,5 oder Mathematik und die beiden künstlerischen Fachbereiche mit einem Gewichtungsfaktor von 2,0. Zu betonen ist hier, dass nicht nur Studierende im Erstfach, sondern auch die Studierenden im Zweitfach voll in die Berechnungen eingehen. Mittelfristig ist als besondere Leistungskomponente geplant, die Anzahl der ausländischen Studierenden zu berücksichtigen. Bei der Einführung neuer Studiengänge gehen für diese fiktive Studierendenzahlen in die Berechnung ein. Dadurch erhalten die Fachbereiche die erforderliche Planungssicherheit, und es verringert das „Einführungsrisiko“ für den Fachbereich. Berechnet wurden die fiktiven Studierendenzahlen auf Basis der geplanten Zulassungszahlen und der Dauer des Studiengangs.

Sämtliche an der Universität abgelegten Abschlussprüfungen, d. h. bei Masterstudiengängen im Hauptfach und Nebenfach, gehen entsprechend ihrer Gewichtung in das Personalbemessungskonzept („Vollzeitäquivalent“) ein. Auch die nicht an der Universität erworbenen Abschlüsse der evangelischen Theologie – diese werden von den Landeskirchen abgenommen – finden in der Berechnung des MBM ihren Niederschlag.

Die Zahl der Promotionen und Habilitationen bildet die Berechnungsgrundlage für die Zusatzausrüstung wissenschaftlicher Nachwuchs. Hier wird, in Abweichung zum Landesmodell, eine starke Frauenförderung in das Mainzer Modell eingeführt. Der Anteil der promovierten Frauen an allen Promovierten wird ins Verhältnis zum Anteil der weiblichen Absolventen zu allen Absolventen gesetzt. Die Zahl der Promotionen wird um den so ermittelten Faktor erhöht. Grundlage für beide Zahlen bilden die Durchschnitte der letzten drei Jahre.

Die Forschungskomponente findet in Form der eingeworbenen Drittmittel Eingang in das universitäre Modell. Um die spezifischen Besonderheiten der Geistes- und Sozialwissenschaften zu berücksichtigen, werden die von diesen eingeworbenen Drittmittel für eine zweijährige Übergangsfrist mit dem Faktor drei gewichtet. Eine Besonderheit bei den Drittmitteln bilden auch die Personalkostenerstattungen für die momentan drei Stiftungsprofessuren an der Johannes Gutenberg-Universität. Sie werden als Drittmittel anerkannt.

## **4 Das Personalbemessungskonzept**

### **4.1 Landesmodell**

Anders als beim bereits geschilderten Modell der Bemessung der Mittel muss sich die Bemessung der Personalkapazitäten einer Hochschule an anderen Aspekten orientieren als die Mittelbemessung für Forschung und Lehre.

In den 90er Jahren wurden mehrfach Konzepte vorgelegt, so auch 1990 vom Wissenschaftsrat, die ein personalplanerisches Gesamtkonzept, welches alle Aufgaben einer Hochschule berücksichtigt (Lehre, Forschung, Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Dienstleistung) in sich vereinigt.

Ausgehend vom MBM wurde in Rheinland-Pfalz das Personalbemessungskonzept (PBK) entwickelt, das versucht, den Ansprüchen an ein Gesamtkonzept gerecht zu werden. Das Konzept ist nicht Produkt eines in sich abgeschlossenen Prozesses, sondern bedarf der steten Weiterentwicklung durch alle Beteiligten – Hochschulen und MWWFK.

Zu betonen ist, dass das Landes-PBK keine Vorgaben für die universitätsinterne Verteilung des Personals macht, es verteilt nur das Personal zwischen den Hochschulen des Landes. Gleich dem Landes-MBM handelt es sich somit um ein Verteilungsmodell. Generell unterscheidet das PBK zwischen den beiden Personalgruppen des wissenschaftlichen und des nichtwissenschaftlichen Personals. Diese Unterscheidung wurde auch in das an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz praktizierte universitäre PBK übernommen.

Das aktuelle PBK sieht ein fünfstufiges Berechnungsverfahren vor: (1) Ermittlung des Stellenbestands an den Hochschulen des Landes („Verteilungsmasse“), (2) Ermittlung des Grundbedarfs an wissenschaftlichem Personal, (3) Ermittlung des Zusatzbedarfs an wissenschaftlichem Personal, (4) Bilanzierung des Versorgungsstands und (5) Ermittlung des Bedarfs an nichtwissenschaftlichem Personal. Dabei setzen sich die Bemessungsgrößen zusammen aus den Parametern:

Übersicht 3: Parameter der Bemessung des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen in Rheinland-Pfalz

Verteilungsmasse	
(1)	sämtlicher Bestand an Stellen aus dem Stellenplan
(2)	Wissenschaftlerstellen aus stellenplanungebundenen Personalmitteln
(3)	ein Aufschlag von 24% (12% FH) für Lehraufträge an Universität
Grundbedarf für Forschung und Lehre	
(1)	Bedarf Erstausbildung: Anzahl der Studenten in RSZ * CNW
(2)	Flexibilitätszuschlag: Zuschlag von 10% (5% FH) auf den Bedarf Erstausbildung, jedoch ohne Lehramtstudiengänge
(3)	Deputatsreduzierungsausgleich: 10% (7% FH) des von Professoren erbrachten Deputats
(4)	Strukturzuschlag: wird nicht angepasst, um keinen Anreiz zur Schaffung von Kleinfächern zu geben.
Zusatzausstattung	
(1)	Forschungs- und Transferleistungen: je 100 TDM eingeworbener Drittmittel 2 SWS je Sonderforschungsbereich 18 SWS
(2)	Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses: je Promotion und Habilitation 3 SWS je Graduiertenkolleg 18 SWS
(3)	Aktivitäten bei der Studienreform und Weiterbildung: je Modellversuch/Pilotprojekt 12 SWS je 100 TDM Weiterbildungseinnahmen 10 (FH: 14) SWS
(4)	Zuschlag für durchgeführte Prüfungen: je 15 Prüfungen 1 SWS
nichtwissenschaftliches Personal	
(1)	Grundbedarf: fachspezifische, feste Relation zum wissenschaftlichen Personal
(2)	Zusatzbedarf: 75% des Zusatzbedarfs/Durchschnittsdeputat 7,5 (FH: 17) SWS * hochschulspezifische Durchschnittsrelation WP/NWP
(3)	Zentralverwaltung: Sonderrechnung, da der Bedarf nicht fachspezifisch ist. Parameter für die Berechnung sind je hälftig Studenten in RSZ und WP
(4)	Sondertatbestände

Bei der Umsetzung dieses Konzepts kommt es zu einer Umverteilung von Stellen und Personalmitteln. Um die Folgen für die Hochschulen tragbar zu halten, werden jährlich nur 20% des rechnerischen Ergebnisses umgesetzt.

Nichtverteilte rechnerische Restgrößen aus beiden Personalgruppen gehen in den Innovationsfonds des Landes ein. Dieser dient zur Förderung gezielter Maßnahmen z. B. in der Frauenförderung.

#### 4.2 Universitätsmodell

In groben Zügen entspricht das Universitätsmodell für das wissenschaftliche Personal dem Landesmodell. Das PBK der Johannes Gutenberg-Universität jedoch geht viel differenzierter auf die Situation der Universität ein, als es das Landesmodell kann. Unterschiede zum Landesmodell entstehen aber nicht nur durch Modifizierung, sondern auch durch die zeitlich verzögerte Übernahme von veränderten Parametern des Landes- in das Universitätsmodell.

Ebenso wie im Landesmodell bilden die Durchschnittswerte der letzten drei Jahre (zum Wintersemester) die Grundlage aller Zahlen. Damit soll dem System eine definierte Trägheit gegeben werden, um zu dynamische Ausschläge zu dämpfen.

Modifizierungen des Landesmodells finden sich z.B. in der Umsetzung der HLehrVO. Gegenüber dieser werden in den künstlerischen Fächern und im Sport höhere Deputate angesetzt. Auch wird im Universitätsmodell nicht eine Pauschale für die Deputatsreduzierungen eingesetzt, sondern die tatsächlich ausgesprochenen Reduzierungen übernommen. Eine weitere Disparität findet sich bei der Anrechnung der Lehraufträge. Wird im Landesmodell auf das vorhandene Deputat eine Pauschale für Lehraufträge berechnet, zur Zeit 24% bei Universitäten und 12% bei Fachhochschulen, geht das Universitätsmodell nur von einer 85%igen Deckung des Bedarfs durch das Deputat aus. Die verbleibenden 15% haben die Fachbereiche mit Lehraufträgen abzudecken.

Weitere Abweichungen bestehen bei der Ermittlung des Grundbedarfs für Forschung und Lehre. Besteht zum Strukturzuschlag des Landesmodells eine Analogie in der Kleinfachsonderregel, nach der jedes Kleinfach mit mindestens 12 SWS (eine Professorenstelle plus eine Qualifikationsstelle) Bedarf gerechnet wird, so findet die Honorierung von Austauschprogrammen, die Teilnahme am ERASMUS-Programm oder die Verrechnung der Dienstleistungen zwischen den Fachbereichen keine direkten Entsprechungen im Lan-

desmodell. Mittelfristig ist geplant, im Universitätsmodell auch Studierende im Doppelstudium als Parameter aufzunehmen.

Ein gravierender Unterschied findet sich in der Berücksichtigung der Forschungs- und Transferleistungen. Auf Universitätsebene wiegt modellhaft jede Drittmittelmark, die durch einen geistes- oder sozialwissenschaftlichen Fachbereich eingeworben wird, dreifach. Dieses Modell läuft noch bis Ende 2002. Eine Evaluierung im Herbst 2002 soll dann darüber Auskunft geben, ob sich die Implementierung des Gewichtungsfaktors auf die Einwerbung von Drittmitteln ausgewirkt hat. Analog dem Landesmodell gelten auch die Personalkostenerstattungen für Stiftungsprofessuren – derzeit gibt es in Mainz drei (Fachbereich 01: Pastoraltheologie, Fachbereich 15: Altorientalistik und Fachbereich 21: ESWE) – als Drittmittel und werden wie solche behandelt.

Einen fachbedingten Zusatzbedarf in Höhe von 30 SWS erkennt die Universität bei den beiden künstlerischen Fächern für künstlerische Tätigkeiten (Ausstellungen bzw. Konzerte) an. Ein für die Universität Mainz wichtiges Anliegen, die Förderung von Frauen in der Wissenschaft, hat auch seinen Niederschlag im PBK-Modell der Universität gefunden. Hier gibt es für Promotionen und Habilitationen von Frauen besondere Boni.

Bei der Berechnung des nichtwissenschaftlichen Personals bestehen die größten Divergenzen zwischen Landes- und Universitätsmodell. Während das Landesmodell nur von einer fachspezifischen Relation zwischen Wissenschaftlern und Nichtwissenschaftlern ausgeht, wird im Universitätsmodell der Bedarf viel feiner differenziert. So gehen z.B. auch die Anzahl von Neubeschaffungen der Bibliotheken oder die Wissenschaftlerzahlen in den Fachbereichen als Parameter in die Berechnung des Personalbedarfs an nichtwissenschaftlichem Personal ein.

Die schon im MBM beschriebenen Sondertatbestände finden konsequenter Weise auch im PBK ihren Ausdruck. Über die durch das Landes-PBK schon anerkannten Tatbestände hinaus gibt es auch universitätsinterne. Beispiele hierfür sind im Fachbereich Medizin die Zentrale Tierhaltung oder im Fachbereich „Angewandte Sprach- und Kulturwissenschaften“ (Germersheim) die dortige lokale Verwaltung.

Mit den beiden bisher beschriebenen Modellen (MBM = 27 Mio. DM; PBK = 255 Mio. DM) wurden 2001 vom Gesamthaushalt ohne Drittmittel (= 352 Mio. DM) rd. 80% der Ressourcen auf die Organisationseinheiten der Universität Mainz verteilt.

## 5 Flächenmanagement

### 5.1 Das Landesmodell

Da das Aufzeigen der Entwicklung der Modelle chronologisch gewählt war, soll hier als drittes großes Steuerungsmodell das Flächenmanagement beschrieben werden.

Das Konzept des Flächenmanagements wurde durch eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertretern der Hochschulen, des MWWFK und der Hochschul-Information-System GmbH (HIS) erarbeitet. Der Abschlussbericht wurde in der HIS-Schriftenreihe als Band 141 veröffentlicht. Durch die Landeshochschulpräsidentenkonferenz und die Landesregierung wurde im April 2000 die Grundsatzentscheidung für die Einführung des Flächenmanagements gefällt. Die ursprünglich geplante zeitgleiche Einführung des Flächenmanagements mit dem Inkrafttreten des rheinland-pfälzischen Doppelhaushalts 2003/2004 wurde zugunsten einer Pilotphase an drei Hochschulen, darunter die Universität Mainz, im Jahr 2003 aufgegeben. Der aktuelle Planungsstand sieht nach der Pilotierung 2003 eine allgemeine Einführung mit dem Doppelhaushalt 2004/2005 vor. Da das Flächenmanagement als Modell sich noch immer in der Konkretisierungsphase befindet, können an dieser Stelle nur die aktuellsten Tendenzen wiedergegeben werden.

Dem Flächenmanagement liegt als Konzept die allgemeine wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnis zugrunde, dass Güter, die nicht kostenlos zu beziehen sind, auf der Grundlage einer eingehenden Abwägung zwischen den Kosten und dem Nutzen des Gutes nachgefragt werden. Es wird nun versucht, dieses Grundkonzept auch auf die Inanspruchnahme von Flächen innerhalb von Hochschulen zu übertragen. Für das Konzept bedeutet dies, dass die vollständigen Kosten der Raumnutzung in das Nutzerbudget eingehen und vom Nutzer zu tragen sind. Der Nutzer kann den Umfang der Flächeninanspruchnahme (quantitativ und qualitativ) innerhalb des gesetzten Rahmens eigenverantwortlich bestimmen.

Es wird im Flächenmanagement folgende Aufgabentrennung zwischen den beteiligten Parteien Land, Hochschule und Fachbereich angestrebt:

- (1) Das MWWFK weist den Hochschulen ein Unterbringungsbudget entsprechend deren Flächenbedarf zu. Diese Zuweisung speist sich aus den Bauinvestitions- und Bauunterhaltungsmitteln aus dem EP 12 (Bauhaushalt) sowie den Bauunterhaltungs- und baubezogenen Personalmitteln der Hochschulkapitel im EP 15 (Wissenschafts-

haushalt). Das Budget wird nach fächerspezifischen und hochschulübergreifenden einheitlichen Kriterien bemessen.

- (2) Durch die Hochschulleitung wird das zugewiesene Budget nach angepassten Kriterien auf die einzelnen Fachbereiche aufgeteilt.
- (3) Die Fachbereiche können eigenverantwortlich über den Einsatz des ihnen durch die Hochschulleitung zugewiesenen Budgets entscheiden. Zur Entfaltung der Anreizwirkungen können die zur Verfügung gestellten Mittel von diesen auch für andere Ausgabenarten verwandt werden.
- (4) Für die von ihnen genutzten Flächen müssen die Fachbereiche an den wirtschaftlichen Eigentümer Mietzahlungen abführen. Diesen Flächen werden je nach Nutzbarkeit und Ausstattung differenzierte Mietpreise zugeordnet.
- (5) Den Hochschulen wird zunächst das wirtschaftliche Eigentum an den Liegenschaften der jeweiligen Hochschule übertragen. Sie nehmen die Eigentümeraufgaben wahr wie z. B. Vermietung, Bauherreneigenschaft, Bauunterhaltung, Beauftragung gebäudewirtschaftlicher Leistungen und Investitionsplanung. Diese Aufgaben werden im Immobilienmanagement der Hochschule verortet, in dem das technische und kaufmännische Know-how der Hochschule im Immobilienbereich zusammengeführt wird.
- (6) Die Finanzierung von Investitionen erfolgt über eine hochschulübergreifende Einrichtung Hochschulbaufinanzierung (HBF), deren Rechtsform noch offen ist. Die in der kaufmännischen Buchführung möglichen Abschreibungen auf Investitionsgüter/Immobilien werden an die HBF abgeführt. Diese werden dann durch die HBF in Form von Investitionszuschüssen wieder auf die Hochschulen verteilt.

Der Budgetbemessung im Verhältnis Land – Hochschule liegt eine Neubemessung des Flächenbedarfs der Hochschule zugrunde. Die beiden Hauptbemessungsparameter dabei sind die so genannte flächenbezogene Studienplatzzielzahl, die zwischen Hochschule und MWWFK vereinbart wird und tendenziell etwa im Rahmen der Studierendenzahl in der Regelstudienzeit liegt, und der Flächenrichtwert (FRW). Der FRW ist eine Bemessungsgröße zur Berechnung der Flächengrundausrüstung. Eine solche Parametrisierung durch die Angebotsgröße Studienplatzzielzahl und nicht durch die Nachfragegröße Studierendenzahl macht den wesentlichen Unterschied zu den beiden bereits vorgestellten Modellen der Ressourcenverteilung aus. MBM und PBK sind Verteilungsmodelle, d. h. sie verteilen ein vom rheinland-pfälzischen Landtag zur Verfügung gestelltes Volumen an Mitteln bzw. Stellen – die Hochschulen stehen dann in di-

rekter Konkurrenz, um aus diesem „Kuchen“ ihr Stück zu erhalten. Das Flächenmanagement geht einen anderen Weg. Die Orientierung an den Studienplatzzielzahlen bringt eine Dämpfung der Schwankungen der Studierendenzahlen in das System. So erhält das System eine starke stabilisierende Ausrichtung. Die per se längeren Reaktionszeiten bei der Flächenbewirtschaftung werden so durch stabilere Budgetzuweisungen an die Hochschulen aufgefangen. Diese Stabilität gilt nicht nur für das Land, sondern auch für die einzelne Hochschule, die durch das träge Verhalten des Modells, im direkten Vergleich zu den beiden anderen Modellen, planbare, quasi konstante Ausgangsgrößen erhält.

## 5.2 Flächenmanagement der Universität

Bei der hochschulinternen Weiterverteilung des Unterbringungsbudgets ist es erforderlich, den konkreten Unterbringungsbedarf der einzelnen Hochschuleinrichtungen abzubilden.

Dies wird an der Universität Mainz dadurch erreicht, dass hier die beiden Hauptbemessungsparameter des Landesmodells aufgelöst werden. Im Mainzer Ansatz wird z. B. die Studienplatzzielzahl durch die Parameter Studierende in der Regelstudienzeit, Personal und Literaturbestand, der Flächenrichtwert durch spezifische Flächenrichtwerte für Hörsäle und Seminarräume, Büroflächen oder Bibliotheksflächen ersetzt. Damit können die Gegebenheiten der Universität realitätsnäher abgebildet werden. Werkstätten und Labors werden vorerst noch wie Sondertatbestände behandelt, sie werden zur Initialisierung des Modells noch rein bestandsorientiert den Fachbereichen budgetiert. Es wurde aber eine Relation zwischen den Wissenschaftlern des Fachbereichs und den Werkstätten/Labors gebildet. Diese hat in den kommenden Jahren Gültigkeit, so dass der Flächenbedarf für Werkstätten/Labors über die Größe Wissenschaftler variabel ist. Durch die neue Parametrisierung des Modells auf Universitätsebene erhofft die Universität eine höhere Akzeptanz bei den Fachbereichen – die den Fachbereichen vorgegebenen Ziele sind durch die starke Nähe zur universitären Wirklichkeit sehr realistisch und für die Fachbereiche erreichbar.

Der zeitliche Rahmen für die Einführung des Flächenmanagements ist durch die Landesvorgaben, wie schon oben geschildert, vorgegeben. Das Sommersemester 2002 soll dazu dienen, das interne Bedarfsbemessungsverfahren zu verabschieden, eine aktuelle Flächenbilanz zu erstellen, diese den einzelnen Fachbereichen und zentralen Einrichtungen zu vermitteln und den Handlungsbedarf aufzuzeigen. Die Fachbereiche haben ab jetzt

die Möglichkeit, Flächen, die von ihnen nicht genutzt werden, abzugeben. Ab dem 1.1.2003 sind die Mietmittel für Flächenüberhänge selbst aufzubringen.

Zentraler Steuerungsaspekt auf der Ebene der Hochschule ist die Tatsache, dass das Unterbringungsbudget, welches einem Fachbereich zugemessen wird, von diesem bei einer eingeschränkten Inanspruchnahme von Flächen für andere Zwecke von Lehre und Forschung verwendet werden kann. Damit wird ein starker Anreiz zum wirtschaftlichen Umgang mit der Ressource Raum geschaffen.

## 6 Steuerungsmechanismen außerhalb von Modellen

In der vorhergehenden Modelldarstellung wurde deutlich, dass momentan schon 80% der Ressourcen einer Hochschule durch die bestehenden Verteilungsmodelle bestimmt werden. Mit der Einführung des Flächenmanagements wird dieser Anteil noch zunehmen. Sowohl das Land als auch die einzelne Hochschule hat natürlich Bedarf an der finanziellen Steuerung außerhalb von parametergesteuerten Modellen. Innovative Entwicklungen, die Förderung von neuen Forschungsschwerpunkten oder die Etablierung neuer Studienangebote lassen sich in aller Regel mit Modellparametern nicht in geeigneter Art und Weise abbilden. Aus diesen Gründen gibt es sowohl auf der Ebene des Landes als auch auf der Ebene der einzelnen Hochschule finanzielle Fördermöglichkeiten, die ein durchaus wettbewerblich organisiertes Antragsverfahren voraussetzen.

Das Land fördert aus zentralen Mitteln und auf Antrag der Hochschule die Einrichtung und die Arbeit von Forschungszentren in den Bereichen, welche die Landespolitik für wesentlich hält und die Schwerpunkte der beantragenden Hochschule darstellen. Hierfür wendet das MWWFK im Jahr 31,7 Mio. DM auf. An der Universität Mainz bedeutet dies, dass das Zentrum für Umweltforschung, das Naturwissenschaftlich-Medizinische Forschungszentrum, das Materialwissenschaftliche Zentrum und das Geisteswissenschaftliche Zentrum gefördert werden. Voraussetzung ist die inhaltliche Mitarbeit von universitären Mitgliedern an bestimmten Forschungsschwerpunkten, wie sie sich beispielsweise durch Forschergruppen oder Sonderforschungsbereiche darstellen. Im Jahre 2000 hat das Ministerium ein Programm zur Förderung von Kompetenzzentren eingerichtet, welches im Doppelhaushalt 2000 und 2001 mit 5 Mio. DM dotiert war. Ziel der Kompetenzzentren ist die Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit der Fachbereiche, aber auch mit außeruniversitären Institutionen, und „Hilfe zur Selbsthilfe“ bei der Einwerbung von Drittmitteln. Damit wurden an den Hochschulen des Landes die Bündelung von wissenschaftlicher Kompetenz in Bereichen wie z.B. in Mainz Elektronenmikroskopie

und Archäometrie (in Kooperation mit dem Römisch-Germanischen-Zentralmuseum, Mainz) gefördert.

Der Innovationsfonds des MWWFK speist sich aus den im Rahmen des Personalbemessungskonzepts rückfließenden Stellen bzw. dem dadurch gebundenen Geld aus überausgestatteten Hochschulen. Diese Mittel werden im Antragsverfahren für jeweils zwei Jahre für besonders innovative Projekte, z. B. im Bereich der Frauenförderung, der Innovationen in Lehre und Forschung oder auch bei der Erbringung besonderer Reformanstrengungen im Verwaltungsbereich vergeben. Innerhalb der Universität Mainz werden dabei insbesondere Reformprojekte im Rahmen des neuen Steuerungsmodells, die Verstärkung der wissenschaftlichen Weiterbildung, die Einführung neuer Studienabschlüsse, die Beteiligung an Evaluationsverfahren und frauenfördernde Maßnahmen gefördert.

Aus den Budgetmitteln der Universität Mainz, die im Sinne der oben genannten Flexibilisierungsmaßnahmen des Haushaltes bewirtschaftet werden, werden durch Bildung von Resten Förderungsmöglichkeiten in den Bereichen Forschung, Studienstruktur und Reinvestitionen gefördert. Die Universität Mainz hat im Jahre 2001 einen Forschungsförderungsfonds im Umfang von 3 Mio. DM aufgelegt, in dem begutachtete Forschungsanträge, z. B. zur Förderung auch jüngerer Nachwuchswissenschaftler, zum Zuge kommen. Ebenfalls im Jahre 2001 wurde ein Studienstrukturfonds im Umfang von 1 Mio. DM etabliert, aus dem eine Anschubfinanzierung für die Entwicklung neuer Studiengänge bzw. die Akkreditierung neuer Abschlüsse (Bachelor und Master) finanziert wurden.

Neu im Jahre 2002 ist der Reinvestitionsfonds, der mit 1,5 Mio. Euro dotiert ist und erstmals außerhalb der regulären Mittelverteilungsmodelle die Möglichkeit bieten wird, veraltetes Gerät in erheblichem Umfang zu ersetzen.

## **7 Stärken und Schwächen des Steuerungssystems**

Der größte Vorteil für die Hochschulen des Landes Rheinland-Pfalz in dem dargestellten Steuerungsmodell ist der erhebliche Gewinn an Autonomie. Damit ist auf der einen Seite Finanzautonomie gemeint, auf der anderen Seite wirkt der Zugewinn an Entscheidungskompetenz auf die Hochschulleitung und die zentralen Selbstverwaltungsgremien motivierend. Hervorzuheben ist die in den letzten Jahren deutlich gestiegene Planungssicherheit, insbesondere was den Hochschulhaushalt angeht. Die mit den Modellen verbundene größere Transparenz sowie die Nachvollziehbarkeit der Ressourcenzuweisung führt bisher zu einem als positiv empfundenen Wettbewerb zwischen den rheinland-

pfälzischen Hochschulen. Alle Elemente von Budgetierung motivieren sowohl auf der Ebene der Hochschulleitung als auch in den dezentralen Einheiten zu wirtschaftlichem Handeln.

Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass alle Elemente von Haushaltsflexibilisierung und die Budgetierung im politischen Raum des Landes breit verankert sind.

Die Nachteile dieses Systems sind deutlich in der Minderheit. So muss man festhalten, dass die Führungs- und Entscheidungsstrukturen in den Hochschulen (noch) nicht an die neue Verantwortung und die neuen Kompetenzen angepasst sind. Mit den Stichworten „Stärkung der Leitungsebenen“ hoffen wir auf Verbesserung mit dem ins Haus stehenden neuen Hochschulgesetz. Fehlende Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule müssen bemängelt werden, auch wenn indirekt über die Rahmenbedingungen der Modelle Entscheidungskriterien vorgegeben sind. Die Sicherstellung von Standards über das Instrument der externen Evaluierung erscheint noch verbesserungswürdig, um der Gefahr einer Qualitätsabsenkung vorzubeugen. Als Belastung des Steuerungssystems hat sich in den vergangenen zwei Jahren das mangelnde Vertrauen eines Teils der Ministerialbürokratie in den sachgerechten Umgang der Hochschulen mit dem neuen Instrumentarium, insbesondere im Bereich der Selbstbewirtschaftung und der Rücklagenbildung, dargestellt.

**Anschriften der Verfasser:**

Götz Scholz

Kanzler der Johannes Gutenberg-  
Universität Mainz

55099 Mainz

kanzler@verwaltung.uni-mainz.de

Herbert Gorges

Johannes Gutenberg-Universität  
Mainz

55099 Mainz

Herbert.Gorges@verwaltung.uni-mainz.de