



RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG

**DEZENTRALE RESSOURCENVERANTWORTUNG
AN DER UNIVERSITÄT HEIDELBERG – NEUE IMPULSE
GEWAGT, NACHHALTIGE IMPULSE GEWONNEN**

ABSCHLUSSBERICHT PROJEKT IMPULSE 1998 – 2005

Danksagung:

Das Rektorat der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg bedankt sich für die nachhaltigen Impulse, die die VolkswagenStiftung mit dem Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ für die Entwicklung der Universität initiiert hat.

Besonderer Dank gilt den Mitgliedern des Berater- und des Gutachterkreises der VolkswagenStiftung, dem Generalsekretär der VolkswagenStiftung, Dr. Wilhelm Krull, sowie allen Mitwirkenden am Projekt IMPULSE innerhalb und außerhalb der Universität Heidelberg.

Impressum:

Herausgeber:

Rektorat der
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Kontakt:

Universität Heidelberg
Projekt Impulse
Seminarstr. 2
69117 Heidelberg
Tel.: (0 62 21) 54 34 26
Fax: (0 62 21) 54 26 18

Projektleitung:

Angela Schröder
E-Mail: schroeder@zuv.uni-heidelberg.de

Gestaltung:

Michael Miethe, Berlin

Fotos:

Michael Miethe, Berlin
Wolfgang Schmidt, Entringen

Druck:

Universitätsverlag Winter GmbH
69121 Heidelberg

Auflage:

700 Exemplare

Gefördert durch:**Im Rahmen des Programms:**

„Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“

Heidelberg, März 2005

Inhalt

1	Einleitendes Resümee	5
2	Dezentrale Ressourcenverantwortung an der Universität Heidelberg	9
3	Optimierung der universitären Binnenstruktur	15
4	Strategische Steuerung und Universitätsentwicklung durch Budgetverhandlungen und Zielvereinbarungen	19
5	Leistungs- und bedarfsgerechte Budgetierung der wissenschaftlichen Einrichtungen	25
6	Leistungs- und bedarfsgerechte Budgetierung der Dienstleistungseinrichtungen	33
	6.1 Erreichter Status: Universitätsbibliothek	
	6.2 Bewertung und Ausblick:	
	6.3 Erreichter Status: Universitätsrechenzentrum, Internationales Studienzentrum, Zentrales Tierlabor	
	6.4 Bewertung und Ausblick:	
7	Strategisches Führungsinformationssystem (FIS)	39
	7.1 Erreichter Status	
	7.2 Bewertung und Resonanz	
	7.3 Ausblick	
8	Operatives Finanzberichtswesen	47
	8.1 Kaufmännisches Rechnungswesen	
	8.2 Optimierung des Berichtswesens für die Drittmittelprojekte	
9	Interne Märkte	51
10	Fazit und Ausblick – IMPULSE 2020	55



„LEISTUNGSFÄHIGKEIT DURCH EIGENVERANTWORTUNG“

Einleitendes Resümee

Der Ursprung für das in der deutschen Universitätslandschaft einzigartige Reformprojekt IMPULSE an der Universität Heidelberg liegt in der Initiative der VolkswagenStiftung mit dem Förderprogramm:

„Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“.

Am Anfang war von den Initiatoren fast ausschließlich an die Stärkung der Fakultätsebene und deren Eigenverantwortung gedacht worden. Doch die Universität Heidelberg hat die Realisierung einer ganz eigenen Idee gewagt und in letzter Konsequenz selbst für das kleinste „Orchideenfach“ die Gestaltungsfreiräume einer eigenverantwortlichen Planung und Steuerung geschaffen.

Mit der „dritten Ebene“, nämlich der der Institute, Seminare und interdisziplinären Zentren wurde in Heidelberg gezielt die für die Gestaltung von Forschung und Lehre sachnaheste Ebene gestärkt. Allen wissenschaftlichen Einrichtungen sollten die Freiräume für einen effizienten und effektiven Ressourceneinsatz direkt zur Verfügung stehen.

Die Ziele im Jahre 1996 waren:

- > Stärkung der Entscheidungskompetenz und -verantwortung auf Instituts-, Seminar- und Zentrebene
 - > Effektiver und effizienter Einsatz der knappen Ressourcen für Forschung und Lehre
 - > Flexibilisierung der Budgets bei Aufhebung des kameralistischen Jährlichkeitsprinzips und der Bindung in der Mittelverwendung
 - > Freigabe der fixen Stellenstrukturen und Flexibilisierung der Personalbudgets Ressourcen (Raummarkt)
 - > Verringerung der Einzelfallentscheidungen für die Universitätsleitung sowie von zweckgebundenen Sondertöpfen und Antragsbürokratie
-
- > Fokussierung des Rektorats auf strategische Universitätsentwicklung und Strukturentscheidungen
 - > Entwicklung und Einbeziehung von wissenschaftsadäquaten Leistungs- und Belastungskennzahlen
 - > Entwicklung einer leistungs- und bedarfsorientierten Budgetierung der wissenschaftlichen Einrichtungen (konstantes und variables Budget)
 - > Kaufmännische Planung und Rechnungslegung (erhöhte Transparenz der Ressourcenverwendung durch Kostenarten, -stellen und -trägerrechnung)
 - > Aufbau interner Märkte für Räume, Dienstleistungen und Stellen zur verbesserten Nutzung der Ressourcen
 - > Einführung eines kennzahlenbasierten Informationssystems zur Entscheidungsunterstützung

Ein kreativer Antrag mit einem guten Konzept und der Bewilligung von 5 Mio. DM durch die VolkswagenStiftung sind aber noch kein Garant für eine zügige Umsetzung der Projektziele. Zuerst mussten gemeinsam mit dem Finanz- und dem Wissenschaftsministerium Baden-Württemberg die Rahmenbedingungen für die Mittelbewirtschaftung der Universitäten geändert werden. Dann konnte die Universität die gewünschten und sinngerechten Gestaltungsfreiräume auch an die wissenschaftlichen Einrichtungen weitergeben.

Die folgende Übersicht zeigt die Ziele, Meilensteine und etablierten Instrumente des Projekts IMPULSE auf einen Blick:

Erreichte Ziele	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Bewilligung Projekt IMPULSE	■									
Budgetverwendbarkeit innerhalb der Titelgruppen (Forschung+Lehre, UB, etc.)	■									
Aufhebung des kameralistischen Jährlichkeitsprinzips		■								
Freigabe der starren Stellenstrukturen (Angestellte, Arbeiter) und Flexibilisierung der Personalbudgets				■						
Universitätsweite Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung an wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Einrichtungen					■					
Globalbudgets für alle Einrichtungen und universitätsweite Aufhebung der Stellenbesetzungssperre (Umlage, Mittelschöpfung aus freien Stellen)					■					
Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens und Aufbau eines transparenten Finanzberichtswesens					■					
Budgetierung der Raumressourcen sowie Aufbau eines internen Marktes für Räume, Werkstattdienstleistungen						■				
Einführung einer leistungs- und bedarfsorientierten variablen Budgetierung für die wissenschaftlichen Einrichtungen							■			
Budgetverhandlungen und mittelfristige Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und wissenschaftlichen Einrichtungen								■	■	■
Kaufmännischer Jahresabschluss und vollständige Flexibilisierung der Budgetverwendung (titelgruppenübergreifend)								■		
Einführung einer leistungs- und bedarfsorientierten variablen Budgetierung inkl. Zielvereinbarungen für die Universitätsbibliothek									■	
Durchführung von Analysen der Kosten, Strukturen und des Leistungsspektrums der zentralen Dienstleistungseinrichtungen (URZ, ZTL, ISZ, etc.) zur Vorbereitung der neuen Budgetierung								■	■	■
Aufbau eines strategischen Führungsinformationssystems (FIS) für Rektorat, Dekane und Direktoren der wissenschaftlichen Einrichtungen								■	■	■
Optimierung der universitären Binnenstruktur								■	■	■
Erneuerung der leistungs- und bedarfsorientierten variablen Budgetierung für die wissenschaftlichen Einrichtungen										■
Evaluierung der gesamten IMPULSE Ansätze durch die Heidelberger Professoren/innen und Wissenschaftler mit Administrativer Funktion										■

Abbildung 1: Ziele und Meilensteine des Projekts IMPULSE



„EIGENVERANTWORTUNG MACHT DYNAMISCH“

Dezentrale Ressourcenverantwortung an der Universität Heidelberg

Das von der VolkswagenStiftung finanzierte Projekt IMPULSE hat die Ruperto Carola nachhaltig verändert. Die universitätsweite Umsetzung der dezentralen Ressourcenverantwortung auf Institutsebene und die leistungs- und bedarfsbezogene Mittelvergabe haben dazu geführt, dass die knapper werdenden Ressourcen in der Form von Personal, Sachmitteln und Räumen von den direkt verantwortlichen Wissenschaftlern zielgerichtet und ökonomisch für Forschung und Lehre eingesetzt werden. Der Wettbewerb um diese Mittel hat dazu geführt, dass die Leistungsträger kompetitiver denn je arbeiten und ihre Leistungen nicht nur gegenüber der Universitätsleitung, sondern auch gegenüber einer breiten Öffentlichkeit erfolgreich darstellen.

Dem Rektorat hat das Projekt Instrumente in die Hand gegeben, die Qualität der bisherigen Arbeit und die Zukunftsplanung der einzelnen wissenschaftlichen Einrichtungen sowie deren Ressourcenbedarf zu beurteilen und durch systematische Verhandlungen zukunftsweisende Bereiche begleitend, gelegentlich aber auch stimulierend zu fördern und damit die führende Stellung der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg weiter auszubauen. Im nationalen und internationalen Wettbewerb sind dies entscheidende Vorteile. Dies kommt auch im Strategiepapier der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, das vom Rektorat, vom Senat und vom Universitätsrat ausgearbeitet und im Dezember der Universität und einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt wurde, zum Ausdruck: Die anstehenden weiteren strukturellen Veränderungen, die der Universität Heidelberg die Chance eröffnen werden, noch weiter in die europäische und internationale Spitze vorzustoßen, basieren größtenteils auf der durch das Projekt IMPULSE implementierten Kultur von leistungs- und bedarfsorientierter Finanzierung von Lehre, Nachwuchsförderung und Forschung und den der Universitätsleitung zur Verfügung stehenden Steuerungsinstrumenten.

Der wohl wichtigste Kernpunkt des IMPULSE Projektes ist die direkte Budgetierung eines Globalhaushalts der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Einrichtungen, der derzeit noch 50 Institute/Seminare an zehn Fakultäten (ohne die zwei medizinischen Fakultäten), der wissenschaftlichen Zentren (derzeit sieben, die direkt dem Rektorat zugeordnet sind) und der nichtwissenschaftlichen Einrichtungen (Bibliothek, Rechenzentrum, Zentrale Verwaltung, etc.). Damit hat die Universität Heidelberg einen ganz neuen und Erfolg versprechenden Weg beschritten: Wo sonst als beim Wissenschaftler der Fachdisziplin ist die Detailkenntnis für einen effizienten und zielgerichteten Einsatz der Ressourcen vorhanden?

Dieser bundesweit einmalige Ansatz wird seit der Antragstellung 1996 bis heute von den Wissenschaftlern der Universität Heidelberg kollektiv unterstützt und auch über raues Gelände hinweg getragen. Im Ergebnis der im Dezember 2004 durchgeführten Evaluierung des IMPULSE Projektes werden die Institute als Hauptverantwortliche für die Ressourcendisposition deutlich favorisiert. Insgesamt haben sich 83 Professoren/innen und 22 Wissenschaftler mit administrativer Funktion an der alle IMPULSE Ansätze umfassenden Online Umfrage beteiligt. Das ergibt eine Beteiligungsquote von rund 35% bei den Professoren und 47% bei den Wissenschaftler/innen mit administrativer Funktion.

Für die Universitätsleitung und die wissenschaftlichen Einrichtungen hat diese Umstellung eine neue Denk- und Handlungskultur, neue Führungs-, Entscheidungs- und Informationsstrukturen mit sich gebracht. Am Grundverständnis der Ruperto Carola als klassischer und zukunftsgestaltender Universität von internationalem Rang, die sich in der vollen Breite und Vielfalt der Fächer, der Forschung, Lehre und Weiterbildung widmet, hat sich im Verlaufe des IMPULSE Projekts nichts geändert.

„Welche Ebene/n der Ressourcenverantwortung sollte/n Ihrer Meinung nach erhebliche Entscheidungsbefugnisse erhalten? (Mehrfachnennungen möglich)“

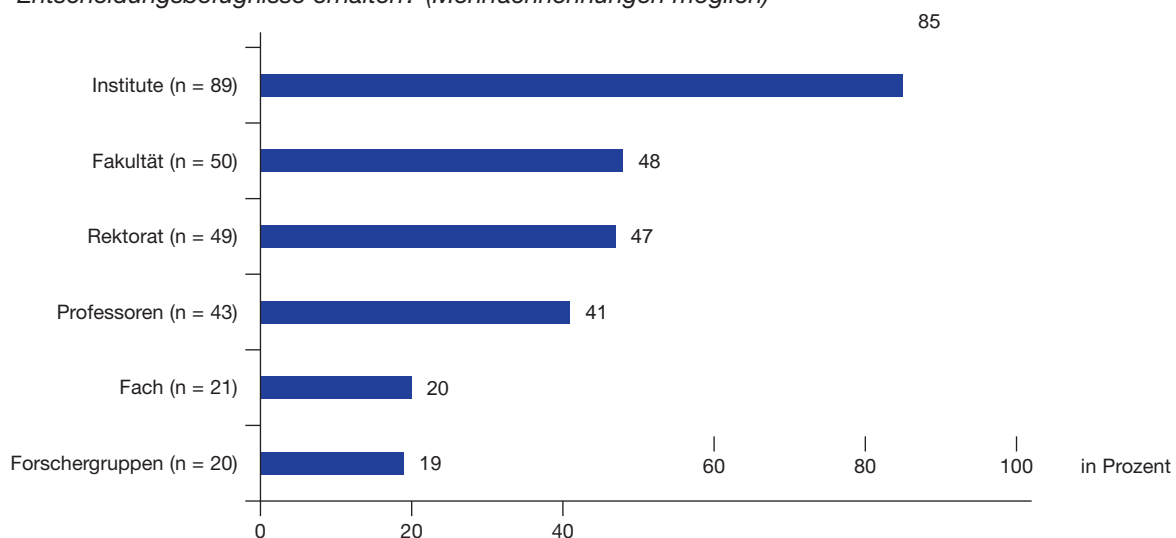


Abbildung 2: Favorisierte Ebene der Ressourcenverantwortung

Im Gegenteil: Die neuen Strukturen haben die wissenschaftliche Diskussion über die Fächergrenzen hinaus angeregt und die Vernetzung innerhalb der Universität und darüber hinaus gefördert. Neue Großinstitute vor allem in der Philosophischen Fakultät bringen dies beredt zum Ausdruck. Auf diesem Wege wurde zugleich die Fähigkeit mancher Institute bemerkenswert gesteigert, ihre Institutsstrukturen aus eigener Kraft flexibel zu verändern. Die im Rahmen des IMPULSE Projektes entwickelten Instrumente zur eigenverantwortlichen Planung und Steuerung geben jedem Institut/Zentrum die Möglichkeit sich innerhalb der Universität und im außeruniversitären Wettbewerb optimal zu positionieren und auszurichten. Der Universitätsleitung steht das Instrument zur Verfügung, durch strategisch orientierte Budgetverhandlungen Ressourcen in wichtigen Schwerpunkten zu konzentrieren und sich damit national sowie weltweit im Wettbewerb der Spitzenuniversitäten zu behaupten.

Das Rektorat hat im Dezember 2004 ein Strategiepapier der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg der inner- und außeruniversitären Öffentlichkeit vorgestellt, das zusammen mit dem Senat und dem Universitätsrat ausgearbeitet wurde und in 38 Punkten die Strategie des Rektorats für die nächsten Jahre festlegt, mit der die Ruperto Carola im internationalen Wettbewerb eine Spitzenposition erreichen will. Viele der geplanten Maßnahmen, die auf der Tradition der Ruperto Carola als klassischer universitas literarum scientiarumque gründen und die Universität Heidelberg im Bereich der Forschung und Forschungsförderung, in Studium, Lehre und Weiterbildung, in der Vernetzung innerhalb der Universität

sowie mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen innerhalb der „Heidelberg Area“ und international, in der Nachwuchsförderung und der Organisationsstruktur weltweit sichtbar noch weiter voran bringen möchten, sind eng mit den Prinzipien und Instrumenten des IMPULSE Projekts verknüpft.

Das wichtigste Instrument für die Universitätsentwicklung, das der Universitätsleitung, den Fakultäten und wissenschaftlichen Einrichtungen zur Verfügung steht, ist die Berufung neuer Professoren/innen und Nachwuchsgruppenleiter/innen. Mit der Zuordnung der Professuren auf die wissenschaftlichen Einrichtungen wird die Grundlage zum Auf- und Ausbau zukunftsweisender Forschungs- und Studienrichtungen gelegt. Diese Zuordnung liegt in den Händen des Rektorats und wird mit den wissenschaftlichen Einrichtungen auf der Basis ihrer Strukturpläne – die von Senat und Universitätsrat verabschiedet werden – in den regelmäßigen Budgetgesprächen verhandelt werden. Die leistungs- und bedarfsgerechte Ausstattung der Forschungsgruppen und Lehreinheiten benötigt Instrumente für eine möglichst objektive Beurteilung des Ressourcenbedarfs und der Leistungsfähigkeit der Einrichtungen. Diese Instrumente wurden im Rahmen des IMPULSE Projektes geschaffen und werden sukzessive weiter entwickelt.

Innerhalb der Universität ist im Allgemeinen eine große Akzeptanz für die dezentrale Ressourcenverteilung, die Globalhaushalte der Einrichtungen und die leistungsbezogene Mittelvergabe festzustellen. Begrüßt wird vor allem, dass die wissenschaftlichen Einrichtungen eine relativ große eigenständige Planungssicherheit und die Möglichkeit haben, ihren Etat durch besondere Leistung zu verbessern. Sowohl in der Lehre als auch in der Forschung führt dies zu hoher Motivation, die durch alle Bereiche der Universität zu spüren ist. Die durchaus auch vorhandene Kritik bezieht sich vor allem auf zwei Punkte: Den administra-

„Mit der Einführung der dezentralen Ressourcenverwaltung hat sich auch für den Bereich der Forschung und Lehre einiges verändert. Wie haben sich die Bedingungen für Forschung und Lehre durch die nachstehenden Faktoren verändert?“

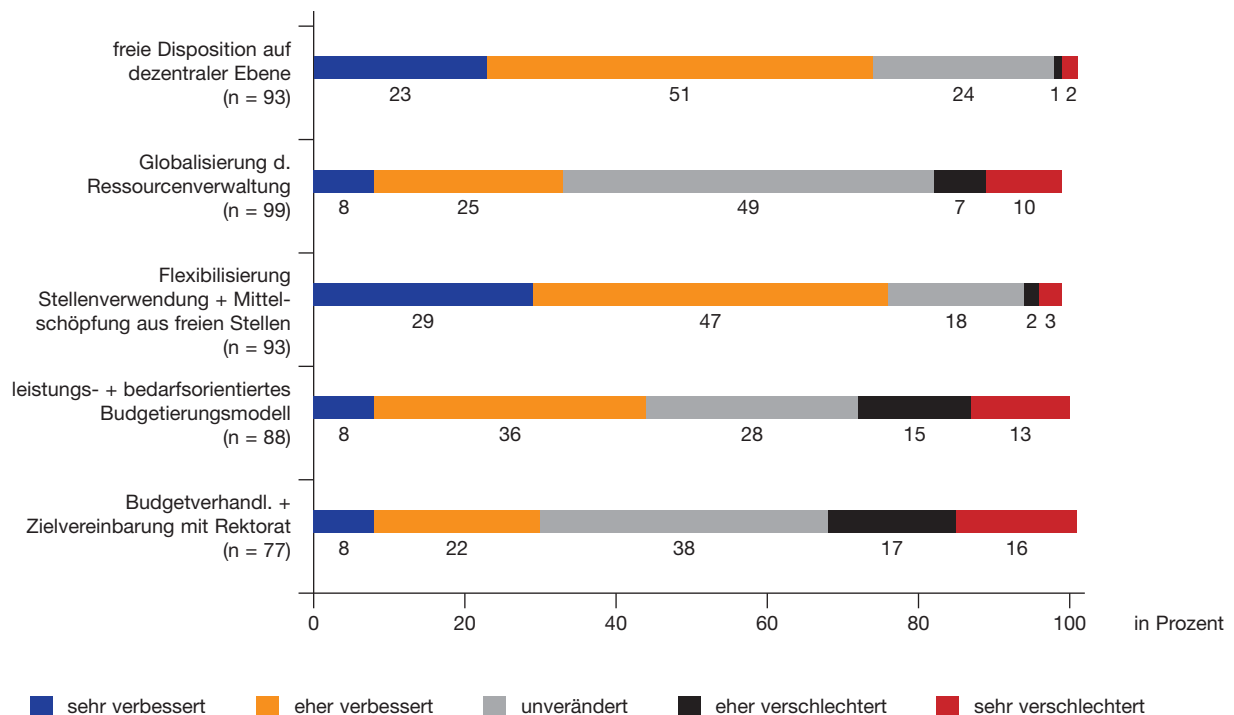


Abbildung 3: Bedingungen für Forschung und Lehre

tiven Aufwand und das Problem einer objektiven Beurteilung der Leistungsfähigkeit der wissenschaftlichen Einrichtungen und Forschungsgruppen.

Dennoch überwiegt letztlich die positive Einschätzung des Nutzens der durch das IMPULSE Projekt geschaffenen Gestaltungsfreiräume.

Hochschullehrer, Forschungsgruppenleiter und Nachwuchswissenschaftler sind zusammen mit der Universitätsleitung bemüht, die Energie der Wissenschaftler zu einem möglichst großen Anteil auf die originären Kernaufgaben – Forschung, Lehre, Weiterbildung – zu konzentrieren und die Verwaltungsaufgaben für die Wissenschaftler zu minimieren.

„Stimmen Sie der folgenden Aussage zu? Setzt man Aufwand und Nutzen der Dezentralen Ressourcenverantwortung ins Verhältnis, überwiegt der Nutzen für die Wissenschaft.“

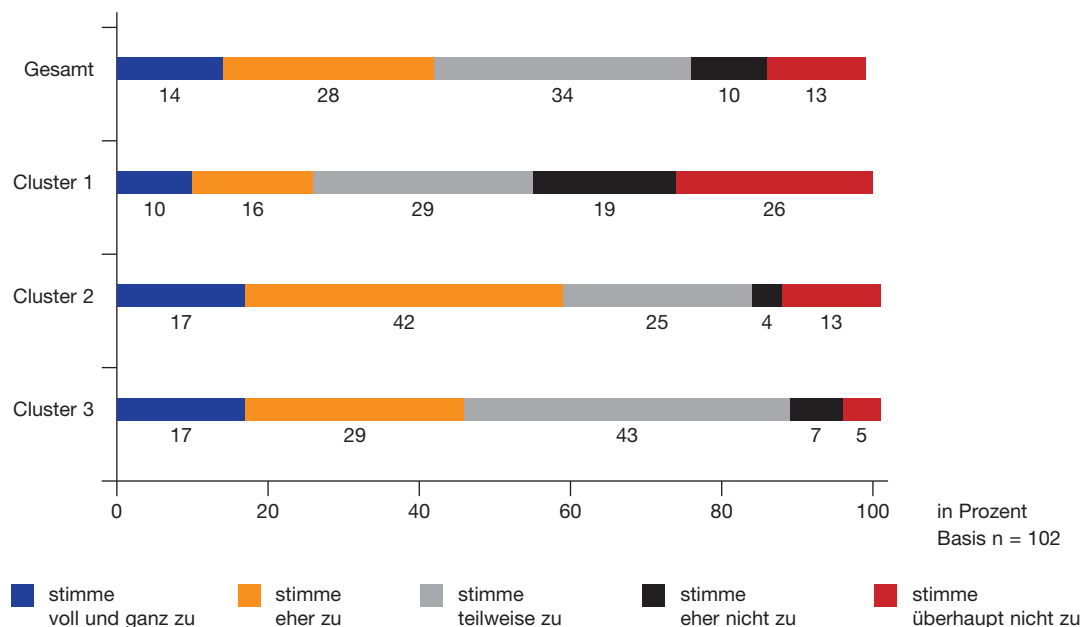


Abbildung 4: Aufwand/Nutzenverhältnis aus Sicht der Wissenschaftler (Cluster 1: Buchwissenschaften, Cluster 2: Sozial-, Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften sowie theoretische Naturwissenschaften, Cluster 3: Experimentelle Naturwissenschaften)

Die mit IMPULSE auf den Weg gebrachte Dezentrale Ressourcenverantwortung und die daraus erwachsenen Potentiale für die Wissenschaft können – das hat die Erfahrung gelehrt – nicht von Ein-Mann-Instituten ausgeschöpft werden. Daher wurde der Prozess der Optimierung der universitären Binnenstruktur angestoßen und von den Wissenschaftlern mittlerweile auch als Chance zur Kreierung von Synergien aufgefasst. Die bereits auf den Weg gebrachte Veränderung der Institutslandschaft mit einer Institutsgröße von idealtypischen 5-10 Professuren – die eine adäquate administrative Ausstattung erlaubt, die freilich größtenteils noch geschaffen werden muss – und die begonnene Umsetzung von modernen Managementstrukturen auf allen Ebenen der Universität werden allgemein positiv beurteilt. Dieser Prozess der inneruniversitären Strukturentwicklung und die daraus entstehenden Erfahrungen werden sicherlich nachhaltig auf die Universität fortwirken.

Die Globalisierung und Flexibilisierung der Haushalte wurde mit einer leistungs- und bedarfsbezogenen Mittelvergabe für die wissenschaftlichen Einrichtungen gekoppelt. Diese beruht im Wesentlichen auf zwei Anteilen – einem kurzfristigen formelbezogenen Teil, der jährlich variiert – sowie einem Anteil, der ca. alle fünf Jahre in Verhandlungen zwischen den wissenschaftlichen Einrichtungen und der Universitätsleitung festgelegt wird.

Die Budgetverhandlungen geben den wissenschaftlichen Einrichtungen die Gelegenheit, ihre Arbeit und Zukunftsplanungen gegenüber der Universitätsleitung darzustellen und auf strukturelle Probleme hinzuweisen. Allgemein anerkannt wird dabei, dass es damit innerhalb der wissenschaftlichen Einrichtungen auf allen Ebenen und zwischen den verschiedenen Statusgruppen der wissenschaftlichen Einrichtungen auf der einen Seite und der Universitätsleitung auf der anderen Seite, zu offenen und intensiven Diskussionen kommt, die nicht nur für die Identifizierung von strukturellen Problemen und deren Lösung, sondern auch für die Herausbildung einer „Corporate Identity“ eine nicht zu unterschätzende Bedeutung erlangt haben. Der damit verbundene enorme Aufwand für die Universitätsleitung, die zentrale Universitätsverwaltung und – alle fünf Jahre – für die wissenschaftlichen Einrichtungen wird unterschiedlich beurteilt. Insgesamt ist die Universität der Überzeugung, dass Ertrag und Nutzen den Aufwand rechtfertigen.

Dass Leistungen in Forschung und Lehre nicht in jedem Fall und nicht bis ins Detail objektiv beurteilt werden können, muss als Tatsache akzeptiert werden. Probleme mit der Berechnung der jährlichen Budgets wurden im letzten Jahr evaluiert und haben zu Neuerungen geführt, die fast alle kritischen Bemerkungen aus der Universität berücksichtigen. Wir sind der Überzeugung, dass dies die Akzeptanz der zukunftsweisenden Budgetierung im Sinne der IMPULSE Prinzipien weiter erhöhen wird. Wir rechnen aber auch damit, dass in den nächsten Jahren weitere Anpassungen in diesem Bereich unvermeidlich sein werden. Offensichtliche Probleme, die durch ein Regelwerk, das aus Gründen der Effizienz und Übersichtlichkeit große und kleine Fächer, experimentelle Naturwissenschaften und Buchwissenschaften gleich und nur grob beurteilen kann, lassen sich nur durch persönliche Gespräche in den regelmäßig stattfindenden Budgetverhandlungen zwischen Rektorat und wissenschaftlichen Einrichtungen sowie zwischen Rektorat und zu Berufenden ausgleichen.

IMPULSE ist mit dem Ende der Förderung durch die VolkswagenStiftung nicht abgeschlossen. Die initiierte Dynamik, die zu weiteren Verbesserungen führen wird, bleibt durch die allgemein in der Universität akzeptierte Bereitschaft und Fähigkeit der wissenschaftlichen Einrichtungen zum eigenverantwortlichen Ressourcenmanagement bestehen und wird sich dynamisch festigen.



„VERNETZUNG WAGEN... SYNERGIEN SCHÖPFEN“

Optimierung der universitären Binnenstruktur

Die Nutzung der durch das IMPULSE Projekt geschaffenen Instrumente und Möglichkeiten erfordert dezentral, neben einer fachkompetenten Administration, auch eine gewisse Mindestgröße, um Budgetschwankungen ausgleichen zu können und die neuen Gestaltungsfreiräume zu füllen.

Die Schaffung größerer, wissenschaftlich wertvoller und noch immer beweglicher wissenschaftlicher Einrichtungen wurde dabei vom Rektorat der Universität Heidelberg als sinnvollste Lösung gesehen. Neue Institutsstrukturen waren somit ein wesentliches Ziel der zweiten Projektphase im IMPULSE Projekt.

Im Verlauf des Projektes ist auf diesem Sektor einiges geleistet worden. Rein numerisch lässt sich der Erfolg an der Reduktion der Institutszahl von 73 im Jahre 2002 auf nun 50 messen. Insbesondere mit einem realistischen Planungsansatz von 55 wissenschaftlichen Einrichtungen für das Jahr 2007 ist dies eine Entwicklung, die in der neueren Geschichte der Ruperto Carola einmalig ist. Wichtiger als die Zahlen ist jedoch die Beurteilung der gewonnenen Qualität und der hoffentlich erhöhten Leistungsfähigkeit der neuen Einheiten. Eine wirklich tragfähige Beurteilung wird sich erst im Verlauf der kommenden Jahre ergeben. An dieser Stelle soll zunächst lediglich eine Darstellung der eingeleiteten und erfolgten Umstrukturierungen gegeben werden.

Die umfangreichsten Neugründungen erfolgten im Bereich der Philosophischen Fakultät mit dem Zentrum für Europäische Geschichts- und Kulturwissenschaften sowie dem Zentrum für Altertumswissenschaften. Sollte noch die Zustimmung des Senats zu dem konzeptionell vorbereiteten Ostasienzentrum erfolgen, bestünde diese sehr große Fakultät aus insgesamt nur noch 6 wissenschaftlichen Einrichtungen, mit zum Teil sehr guten Vorbedingungen für die mittelfristige Schaffung von gemeinsamen Servicebereichen, beispielsweise für die Verwaltung oder die EDV-Unterstützung.

In der Neuphilologischen Fakultät ist die Gründung eines Institutes für allgemeine und angewandte Sprachwissenschaft weit vorangebracht. Diese Einheit wird auf natürliche Weise auch das Institut für Übersetzen und Dolmetschen sowie die Computerlinguistik integrieren, deren Strukturen in der Vergangenheit immer wieder als dringend reformbedürftig erkannt wurden.

3. Optimierung der universitären Binnenstruktur

Im wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich wurde die Zusammenfassung aller kleineren volkswirtschaftlichen Einheiten im Alfred Weber Institut (AWI) durchgeführt. In der juristischen Fakultät wurden die Institute zu einer budgetären Einheit zusammengefasst.

Aus den Naturwissenschaften lassen sich folgende Integrationsprozesse berichten:

Das Institut für Theoretische Astrophysik wurde zusammen mit der bislang universitätsexternen Landessternwarte und dem Institut für Astronomisches Rechnen dem neu geschaffenen Zentrum für Astronomie Heidelberg zugeordnet. Die Fakultät für Biowissenschaften hat sich neu gegliedert in das Zoologische Institut sowie das Heidelberger Institut für Pflanzenwissenschaften. Des Weiteren haben sich die Pharmazeutischen Institute zum Institut für Pharmazie und molekulare Biotechnologie zusammengeschlossen.

In der Gesamtschau ist die Neugestaltung der Institutslandschaft ein sehr weites Stück vorangekommen. Die neuen Institute haben eine vielfältig sinnvolle Größe und gute Sichtbarkeit in der Universität und darüber hinaus. Ebenso wichtig wie die Verbesserung von Administration und Organisation in Einheiten einer vernünftigen Größe ist die inneruniversitäre Vernetzung: Schon die Diskussion um mögliche Neu- und Umgruppierungen hat in den betroffenen Fächern zu einer neuen Sichtweise über die eigenen Fachgrenzen hinaus geführt. Die durch die Neugestaltung notwendige Kommunikation innerhalb der neuen Institute beschränkt sich nicht nur auf Verwaltung und Universitätspolitik, sondern animiert auch zu fächerübergreifender wissenschaftlicher Diskussion, die jetzt schon zu neuen interdisziplinären Projekten geführt hat.

2002	2005
I. Theologische Fakultät 1 Wissenschaftlich-Theologisches Seminar 2 Ökumenisches Institut 3 Praktisch-Theologisches Seminar 4 Diakoniewissenschaftliches Institut	I. Theologische Fakultät 1 Wissenschaftlich-Theologisches Seminar 2 Ökumenisches Institut 3 Praktisch-Theologisches Seminar 4 Diakoniewissenschaftliches Institut
II. Juristische Fakultät 5 Inst. für Ausl. und Internat. Privat- und Wirtschaftsrecht 6 Institut für Kriminologie 7 Institut für Finanz- und Steuerrecht 8 Juristisches Seminar 9 Inst. für dt. und europ. Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht 10 Institut für geschichtliche Rechtswissenschaft 11 Institut für Deutsches und Europäisches Verwaltungsrecht 12 Inst. für dt. und europ. Technologie- und Umweltrecht	II. Juristische Fakultät 5 Budgetäres Institut Rechtswissenschaft
III. Philosophisch-Historische Fakultät 13 Philosophisches Seminar 14 Historisches Seminar 15 Kunsthistorisches Institut 16 Sem. für Osteurop. Geschichte 17 Inst. f. Fränkisch-Pfälzische Geschichte und Landeskunde 18 Musikwissenschaftliches Seminar 19 Institut für Religionswissenschaft 20 Inst. für Politische Wiss. (-> Fak. f. Wirtschafts- und Sozialwiss.)	III. Philosophische Fakultät 6 Philosophisches Seminar 7 Zentrum für europ. Geschichts- und Kulturwissenschaften (ZEGK)
IV. Fakultät für Orientalistik und Altertumswissenschaft 21 Seminar für Sprachen und Kulturen des Vorderen Orients 22 Seminar für klassische Philologie 23 Sinologisches Seminar 24 Japanologisches Seminar 25 Seminar für Alte Geschichte 26 Archäologisches Institut 27 Ägyptologisches Institut 28 Institut für Papyrologie 29 Institut für Ur- und Frühgeschichte	8 Seminar für Sprachen und Kulturen des Vorderen Orients 9 Seminar für klassische Philologie 10 Zentrum für Ostasienwissenschaften 11 Institut für Altertumswissenschaften

2002	2005
<p>V. Neuphilologische Fakultät</p> <p>30 Germanistisches Seminar (inkl. Computerlinguistik)</p> <p>31 Institut für Deutsch als Fremdsprachenphilologie</p> <p>32 Institut für Übersetzen und Dolmetschen</p> <p>33 Anglistisches Seminar</p> <p>34 Romanisches Seminar</p> <p>35 Slavisches Institut</p> <p>36 Seminar für Lat. Philologie des Mittelalters und der Neuzeit</p> <p>37 Professur für "Englische Philologie: Sprachwissenschaft"</p>	<p>IV. Neuphilologische Fakultät</p> <p>12 Germanistisches Seminar</p> <p>13 Institut für allgemeine und angewandte Sprachwissenschaft (inkl. Computerlinguistik)</p> <p>14 Anglistisches Seminar</p> <p>15 Romanisches Seminar</p> <p>16 Slavisches Institut</p> <p>17 Seminar für Lat. Philologie des Mittelalters und der Neuzeit</p> <p>18 Professur für "Englische Philologie: Sprachwissenschaft"</p>
<p>VI. Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften</p> <p>38 Psychologisches Institut</p> <p>39 Institut für Soziologie (-> Fak. für Wirtschafts- und Sozialwiss.)</p> <p>40 Erziehungswissenschaftliches Seminar</p> <p>41 Institut für Sport und Sportwissenschaft</p> <p>42 Institut für Gerontologie</p> <p>43 Institut für Ethnologie</p>	<p>V. Fakultät für Verhaltens- und empirische Kulturwissenschaften</p> <p>19 Psychologisches Institut</p> <p>20 Erziehungswissenschaftliches Seminar</p> <p>21 Institut für Sport und Sportwissenschaft</p> <p>22 Institut für Gerontologie</p> <p>23 Institut für Ethnologie</p>
<p>VII. Fakultät für Mathematik und Informatik</p> <p>44 Mathematisches Institut</p> <p>45 Institut für Angewandte Mathematik</p> <p>46 Institut für Informatik</p>	<p>VI. Fakultät für Mathematik und Informatik</p> <p>24 Mathematisches Institut</p> <p>25 Institut für Angewandte Mathematik</p> <p>26 Institut für Informatik</p>
<p>VIII. Fakultät für Chemie</p> <p>47 Organisch-Chemisches Institut</p> <p>48 Anorganisch-Chemisches Institut</p> <p>49 Physikalisch Chemisches Institut</p>	<p>VII. Fakultät für Chemie und Geowissenschaften</p> <p>27 Organisch-Chemisches Institut</p> <p>28 Anorganisch-Chemisches Institut</p> <p>29 Physikalisch Chemisches Institut</p>
<p>IX. Fakultät für Geowissenschaften</p> <p>50 Geologisch-Paläontologisches Institut</p> <p>51 Mineralogisches Institut</p> <p>52 Geographisches Institut</p> <p>53 Institut für Umweltgeochemie</p>	<p>30 Geologisch-Paläontologisches Institut</p> <p>31 Mineralogisches Institut</p> <p>32 Geographisches Institut</p> <p>33 Institut für Umweltgeochemie</p>
<p>X. Fakultät für Physik und Astronomie</p> <p>54 Physikalisches Institut</p> <p>55 Institut für Theoretische Physik</p> <p>56 Inst. für Theor. Astrophysik (-> Zentrum für Astronomie HD)</p> <p>57 Institut für Umweltphysik</p> <p>58 Kirchhoff-Institut für Physik</p>	<p>VIII. Fakultät für Physik und Astronomie</p> <p>34 Physikalisches Institut</p> <p>35 Institut für Theoretische Physik</p> <p>36 Institut für Umweltphysik</p> <p>37 Kirchhoff-Institut für Physik</p>
<p>XI. Fakultät für Biologie</p> <p>59 Zoologisches Institut</p> <p>60 Molekulare Genetik</p> <p>61 Heidelberger Institut für Pflanzenwissenschaften (HIP)</p>	<p>IX. Fakultät für Biowissenschaften</p> <p>38 Zoologisches Institut</p> <p>39 Heidelberger Institut für Pflanzenwissenschaften (HIP)</p>
<p>XII. Fakultät für Pharmazie</p> <p>62 Pharmazeutisch-Chemisches Institut</p> <p>63 Institut für Pharmazeutische Technologie und Biopharmazie</p> <p>64 Institut für Pharmazeutische Biologie</p>	<p>40 Institut für Pharmazie und molekul. Biotechn. (IPMB)</p>
<p>XIII. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät</p> <p>65 Interdisziplinäres Institut für Umweltökonomie</p> <p>66 Institut f. Intern. vergleichende Wirtschafts- und Sozialstatistik</p> <p>67 Institut für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte</p> <p>68 Alfred-Weber Institut für Sozial- und Staatswissenschaften</p>	<p>X. Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</p> <p>41 Institut für Politische Wissenschaft</p> <p>42 Institut für Soziologie</p> <p>43 Alfred-Weber Institut</p>
<p>XIV. Wissenschaftliche Zentren</p> <p>69 Südasien Institut (SAI)</p> <p>70 Zentrum für Molekulare Biologie (ZMBH)</p> <p>71 Interdisziplinäres Zentrum für Wiss. Rechnen (IWR)</p> <p>72 Biochemiezentrum Heidelberg (BZH)</p> <p>73 IZN- Abteilung Neurobiologie</p>	<p>XI. Wissenschaftliche Zentren</p> <p>44 Südasien Institut (SAI)</p> <p>45 Zentrum für Molekulare Biologie (ZMBH)</p> <p>46 Interdisziplinäres Zentrum für Wiss. Rechnen (IWR)</p> <p>47 Biochemiezentrum Heidelberg (BZH)</p> <p>48 IZN- Abteilung Neurobiologie</p> <p>49 Heidelberg Center for American Studies (HCA)</p> <p>50 Zentrum für Astronomie in Heidelberg (ZAH)</p>
73 wissenschaftliche Einrichtungen	50 wissenschaftliche Einrichtungen

Abbildung 5: Entwicklung der internen Struktur der Universität Heidelberg



„EINER FÜR ALLE – JEDER GEGEN JEDEN?“

Strategische Steuerung und Universitätsentwicklung durch Budgetverhandlungen und Zielvereinbarungen

Für die Universität von internationalem Rang und hoher wissenschaftlicher Reputation benötigt das Rektorat der Ruperto Carola ein Instrument, das die Profilbildung und Zielverwirklichung strategisch unterstützt. Die klare Fokussierung der Universität auf inner- und außeruniversitäre Vernetzung von Spitzenwissenschaftlern kommt in den Verhandlungsgesprächen mit den wissenschaftlichen Einrichtungen ebenso zum Tragen, wie die Förderung der Selbständigkeit und Unabhängigkeit der Nachwuchswissenschaftler.

Von Anfang an war es erklärtes Ziel des Rektorats, die gewonnenen Freiräume zur zielgerichteten Auswahl von hochmotivierten und qualifizierten Studierenden universitätsweit zu nutzen. Das Rektorat der Universität Heidelberg sieht hierin – neben einer nachhaltigen Verbesserung des Betreuungsverhältnisses zwischen Lehrenden und Lernenden – einen wesentlichen Beitrag für die qualitative Weiterentwicklung der Akademikerausbildung. Daher sind neben anderen auch diese beiden Ziele im Strategiepapier des Rektorats verankert.

Ausgangspunkt für die Budgetverhandlungen sind die genehmigten Struktur- und Entwicklungspläne von Fakultäten und Universität sowie die Leitlinien des Rektorats. Nach den hierin definierten Grundsätzen nimmt das Rektorat die Steuerung und Profilbildung der Gesamtuniversität vor.

Grundlage der Budgetverhandlungen ist das Globalbudget der wissenschaftlichen Einrichtungen. Das mit der Einrichtung verhandelte Globalbudget gilt grundsätzlich bis zur nächsten Verhandlung, nämlich fünf Jahre, und wird nur durch Veränderungen im Bestand der Professoren (Emeritierungen, Neuberufungen), durch Variation der Landeszuweisung, durch Abgaben an die Universität (Strukturbeiträge) und durch die formelbezogenen Budgetanteile verändert. Den wissenschaftlichen Einrichtungen ist somit eine Langzeitplanung zugesichert. Von der Möglichkeit einer mittel- bis langfristigen Ressourcenplanung wird in den Einrichtungen, seit der Flexibilisierung der Budgets, bewusst Gebrauch gemacht. Die Unwägbarkeiten von kurzfristigen Haushaltssperren und pauschalen Stellenbesetzungssperren sind durch eine kaufmännische mehrjährige Ressourcenplanung abgelöst worden.

„Führte die Übertragbarkeit und fast freie Verwendung der Budgets in Ihrem Institut / Ihrer Fakultät zu einer mehr als nur einjährigen Ressourcenplanung?“

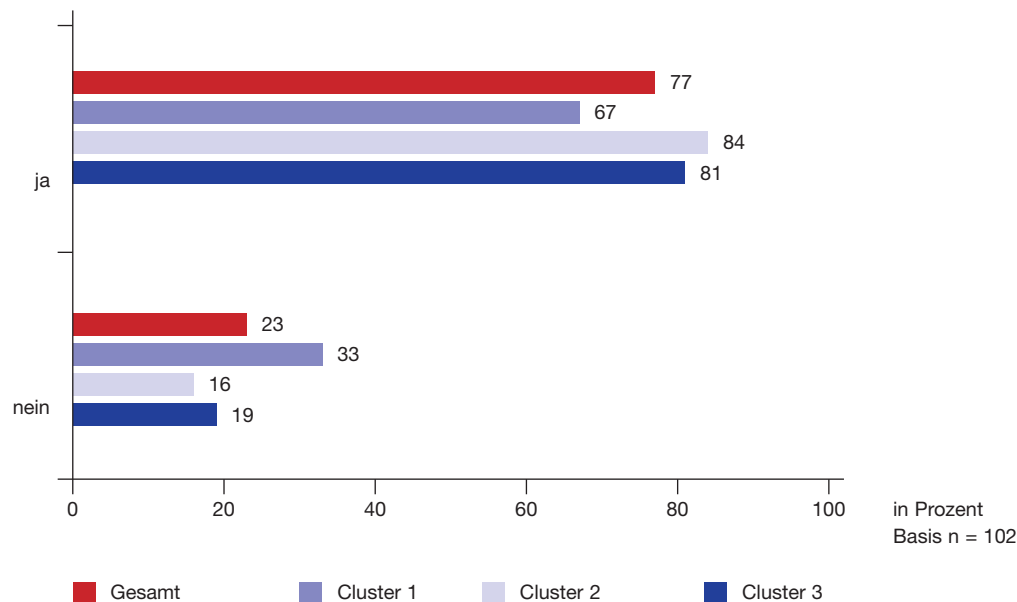


Abbildung 6: Mehrjährige Ressourcenplanung aus Sicht der wissenschaftlichen Einrichtungen (Cluster 1: Buchwissenschaften, Cluster 2: Sozial-, Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften sowie theoretische Naturwissenschaften, Cluster 3: Experimentelle Naturwissenschaften)

Folgende Aspekte finden bei Budgetverhandlungen Berücksichtigung:

- > Zukunftsprojekte in Forschung und Lehre unter besonderer Berücksichtigung der, bei der eigenen Drittmiteleinwerbung, noch weniger etablierten jungen Nachwuchswissenschaftlern.
- > Qualität und Quantität der erbrachten Forschungs- und Lehrleistungen.
- > 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 wissenschaftlichen Einrichtungen erfolgen kann. Aus Gründen der praktischen Durchführbarkeit strebt es daher an, Verhandlungen alle 4-5 Jahre durchzuführen.

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

- > Begründete Aufstockung oder Reduktion des bisherigen Globalbudgets
- > Abschluss von nachprüfbar Zielvereinbarungen mit daran geknüpfter Veränderung der Ausstattung

Damit steht der Universitätsleitung ein sehr effizientes Instrument zur strategischen Entwicklung und Profilbildung zur Verfügung: Wissenschaftlich zukunftsweisende und leistungsstarke Bereiche können spezifisch gefördert werden. In den letzten zwei Jahren wurden mit folgenden Einrichtungen Budgetverhandlungen geführt:

- > Germanistisches Seminar
- > Anglistisches Seminar
- > Romanisches Seminar
- > Südasien Institut
- > Institut für Politische Wissenschaft
- > Budgetäres Institut für Rechtswissenschaft
- > Anorganisch-Chemisches Institut
- > Organisch-Chemisches Institut
- > Physikalisch-Chemisches Institut
- > Mathematisches Institut
- > Institut für Angewandte Mathematik
- > Institut für Informatik
- > Interdisziplinäres Zentrum für Wissenschaftliches Rechnen
- > Heidelberger Institut für Zoologie

Für die folgenden wissenschaftlichen Einrichtungen wurden Verhandlungen durchgeführt, die Zielvereinbarungen aber noch nicht abgeschlossen:

- > Institut für Informatik
- > Interdisziplinäres Zentrum für Wissenschaftliches Rechnen
- > Heidelberger Institut für Zoologie

Für das Jahr 2005 sind unter anderen für die folgenden Einrichtungen Budgetverhandlungen geplant:

- > Institut für Altertumswissenschaften
- > Heidelberger Institut für Pflanzenwissenschaften
- > Institut für Pharmazie und Molekulare Biotechnologie
- > Institute der Fakultät für Physik
- > Institute der Geowissenschaften

Von Anfang an hat es sich gezeigt, dass die mittelfristige Strukturentwicklung und die wissenschaftliche Zukunftsplanung die wichtigsten Inhalte und Gesprächsschwerpunkte der Budgetverhandlungen sind. Das Rektorat hat in den Verhandlungen die Möglichkeit über den aktuellen Leistungsstand, die Struktur, zukünftige Akzentuierungen in der Forschung und die Berufungspläne der Einrichtungen aus erster Hand informiert zu werden. Die etwa halbtägigen Gespräche mit den verschiedenen Statusgruppen (Professoren/innen, Privatdozenten/innen, Akademischer Mittelbau, Nachwuchswissenschaftler/innen und Studierenden aus verschiedenen Studienphasen) geben einen guten Einblick in die Bedürfnisse der wissenschaftlichen Einrichtung sowie für mögliche Lösungsansätze. Mittels der Zielvereinbarungen kann das Rektorat die, aus seiner Sicht, notwendigen Veränderungen beeinflussen und damit auch auf die Wettbewerbsposition der wissenschaftlichen Einrichtungen einwirken.

Durch die feste Etablierung der Budgetverhandlungen mit den wissenschaftlichen Einrichtungen und die in den Zielvereinbarungen festgelegten Meilensteintermine entsteht mittel- bis langfristig auch ein Controlling, das die Nachhaltigkeit und die Wirkung der Budgetverhandlungen mit den wissenschaftlichen Einrichtungen kontinuierlich reflektiert und evaluiert. Letztlich wird dem Rektorat ein Instrument zur Profilbildung und Universitäts- und Strukturentwicklung in die Hand gegeben, das vorher in dieser Form nicht vorhanden war.

Die in den Vereinbarungen zum Verhandlungsteil dokumentierten Zielvereinbarungen befassen sich mit folgenden Inhalten:

- > Forschungsaktivitäten / Drittmittelakquise
- > Nachwuchsförderung / Stärkung der Eigenständigkeit der Nachwuchswissenschaftler
- > Strukturplanung / -verbesserungen
- > Studiums- und Lehrorganisation, Studiendauer
- > Studienerfolgsquote, Studierendenauswahl
- > Außenwirkung / Ranking, Wettbewerbsposition
- > Lehrevaluation
- > Verbesserung des Bibliotheksangebots für Studierende
- > Organisatorisches (z.B. Öffnungszeiten der Bibliothek, Prüfungsorganisation, Integration von Wissenschaftlichen Abteilungen, etc.)

Bei den wissenschaftlichen Einrichtungen mit abgeschlossenen Budgetverhandlungen ergibt sich folgende Bilanz:

- > Bei drei Einrichtungen wurde eine Erhöhung des Globalbudgets vorgenommen
- > Bei fünf Einrichtungen erfolgte eine Reduktion des Globalbudgets
- > Von einer Einrichtung wurde eine Professur in den universitären Pool eingezogen
- > Bei acht Einrichtungen wurden Vereinbarungen geschlossen, die das Verbleiben von Ressourcen von der Erreichung der Ziele abhängig macht

Die Ziele der Budgetverhandlungen, den wissenschaftlichen Einrichtungen eine leistungs- und bedarfsgerechte Finanzierung im Rahmen der budgetären Möglichkeiten der Universität zu garantieren und der Universitätsleitung ein Instrument für die strategische Ausrichtung im nationalen und internationalen Wettbewerb zur Verfügung zu stellen, sind erreicht worden. Darüber hinaus zeigt die Erfahrung, dass die wissenschaftlichen Einrichtungen durch die Verhandlungen mit der Universitätsleitung zu einer bewussten eigenen Struktur- und Finanzplanung angehalten werden, die ihre Vernetzung und Leistungsfähigkeit nachhaltig beeinflusst. Auch die Kommunikation in den Instituten, auch zwischen den verschiedenen Gruppen (Studenten, Akademischer Mittelbau, Professoren), wurde insgesamt nachhaltig verbessert.



„LÄSST SICH WISSENSCHAFT MIT FORMELN MESSEN?“

Leistungs- und bedarfsgerechte Budgetierung der wissenschaftlichen Einrichtungen

Das bisherige Budgetierungsmodell, bestehend aus einer gesonderten Berechnung der "Umlage" für den Strukturfonds der Universität und dem neuen Globalbudget in Form von Basisteil-, Formelteil- und Verhandlungsteilbudget, wird nach dreijähriger Probezeit überarbeitet.

Struktur des bisherigen Budgetierungsmodells in 2004 je Cluster

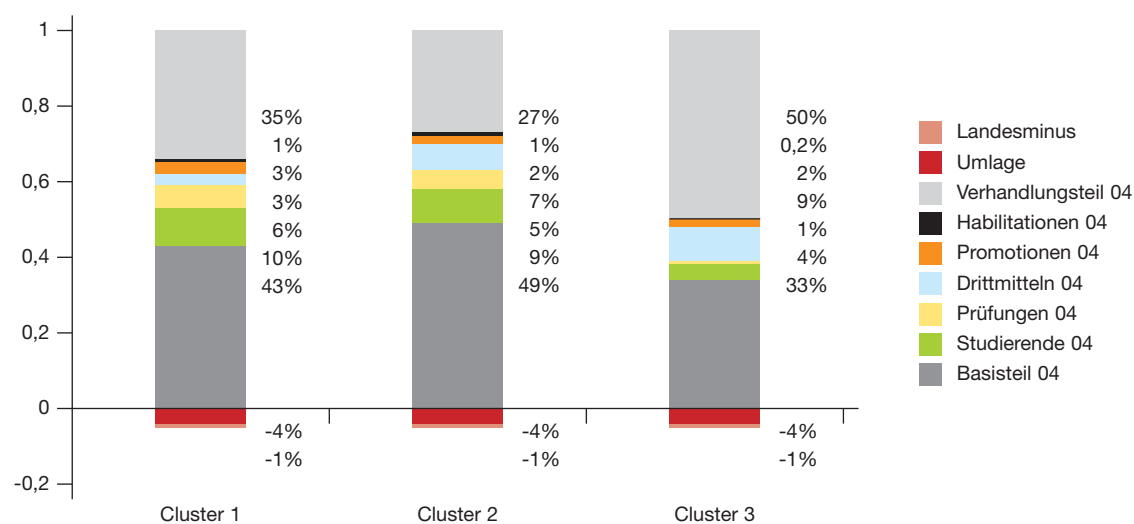


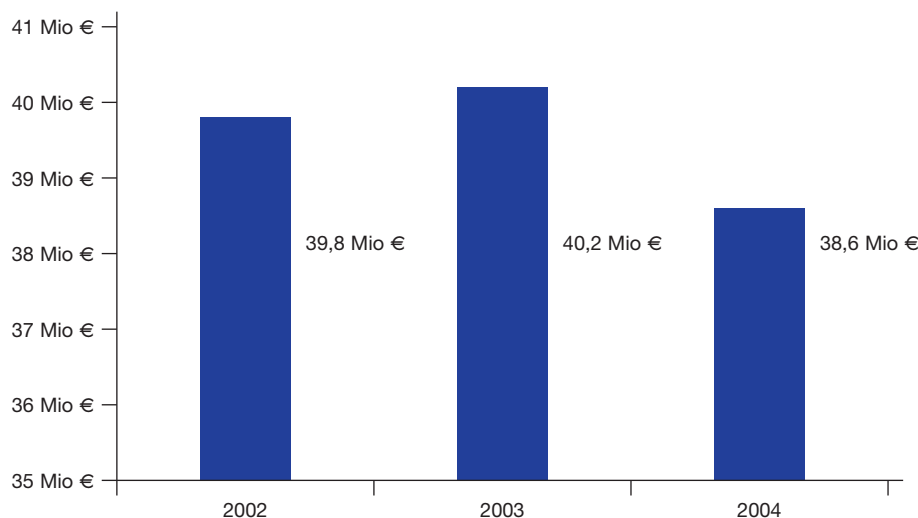
Abbildung 7: Struktur des bisherigen Budgetierungsmodells (Cluster 1: Buchwissenschaften, Cluster 2: Sozial-, Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften sowie theoretische Naturwissenschaften, Cluster 3: Experimentelle Naturwissenschaften)

Die bisherigen Erfahrungen mit der neuen Art der Budgetierung, v.a. den budgetrelevanten Effekten der Indikatoren des Formelteils bei festen Preisen je Indikator, ergaben einen hohen „Nachfinanzierungsaufwand“ für den Formelteil:

Bandbreiten im alten Budgetierung		2003		2004	
		ohne Kappung	mit Kappung	ohne Dämpfung	mit Dämpfung
Zuschuss Formelteil durch Rektorat	absolut	1.018 T€	599 T€	2.290 T€	1.035 T€
	in % vom Globalbudget	1,3%	0,7%	2,8%	1,3%

Der Anstieg der Drittmittel und Studierenden hätte im Jahr 2004, bei Beibehaltung der festen Preise je Indikator, einen zusätzlichen Zuschuss aus dem Strukturfonds des Rektorats von knapp 2,3 Mio. EUR bedeutet.

Zeitgleich hierzu entwickelte sich der Landeszuschuss aufgrund von Verlusten in der interuniversitären Budgetierung und durch Sparauflagen wie folgt:



Erläuterung des Rückgangs 2004:

- a) Verlust aus Leistungsorientierter Mittelverteilung des Landes: - 829.000 €
- b) Einsparungen aufgrund der Erhöhung der Lehrverpflichtung: - 357.000 €

Abbildung 8: Entwicklung des Landeszuschusses der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (ohne Landesstellen, Medizin und HBFG)

Aufgrund dieser schwierigen Finanzsituation, sah sich das Rektorat dazu veranlasst, einen Eingriff in den Formelteil vorzunehmen und Gewinne und Verluste zu kappen bzw. zu dämpfen. Das Rektorat hatte letztlich zusätzliche Finanzmittel von 599 TEUR (2003) und 1.035 TEUR (2004) über den Formelteil an die wissenschaftlichen Einrichtungen auszuschütten.

Die zusätzlich eingeführten Kappungs- bzw. Dämpfungsregeln waren aufgrund der verminderten Landeszuweisung notwendig. Gleichzeitig dienen sie aber auch dem Schutz der Arbeitsfähigkeit der wissenschaftlichen Einrichtungen. Dies zeigen anschaulich die folgenden Grafiken, die die Fälle von prozentualen Gewinnen und Verlusten in Relation zum ursprünglichen Globalbudget der einzelnen wissenschaftlichen Einrichtungen aufzeigen.

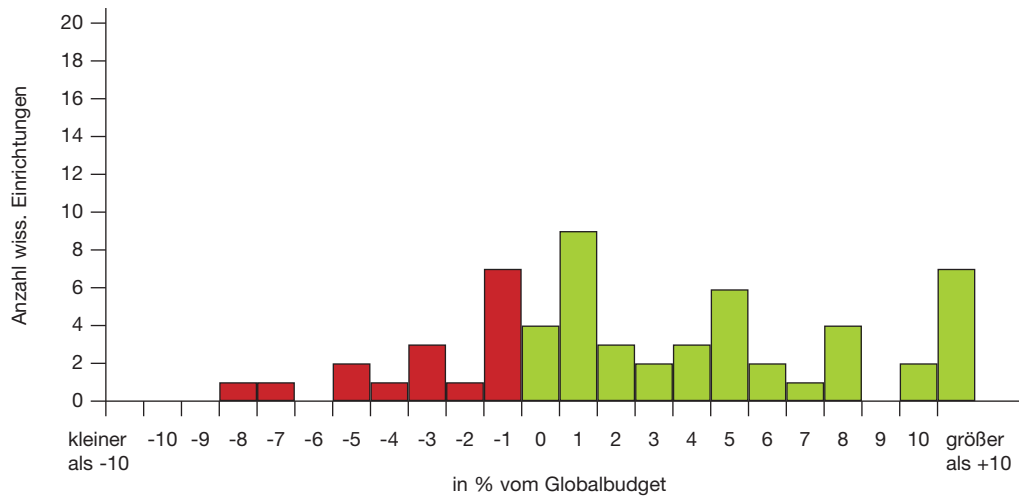


Abbildung 9: Häufigkeiten von Gewinnern und Verlierern aus Formelteil in % vom Globalbudget (vor Dämpfung)

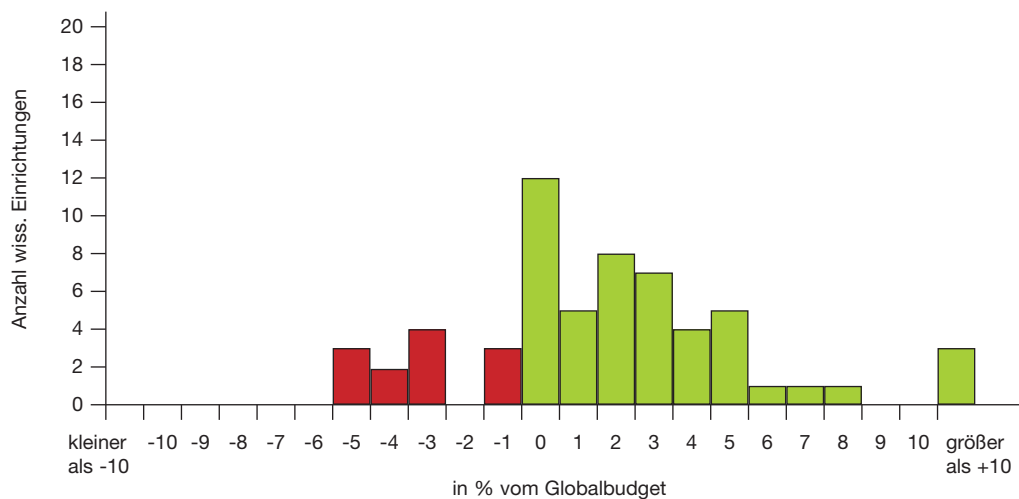


Abbildung 10: Häufigkeiten von Gewinnern und Verlierern aus Formelteil in % vom Globalbudget (nach Dämpfung)

Eine Überarbeitung der bisherigen Rechenregeln des Formelteilbudgets ist auch durch die Forderung der wissenschaftlichen Einrichtungen nach Planungssicherheit geboten. Bei jährlichen Globalbudgetverlusten von 10% und höher (inkl. Personalbudget) sind bereits strukturelle Eingriffe entstanden.

Die zwischenzeitlich von 2,22% auf 4% erhöhte Umlage (zur Finanzierung des Strukturfonds) war wegen der kritisierten Befreiungstatbestände für einige wissenschaftlichen Einrichtungen (Anrechnungsfaktoren von <1) ebenfalls zu modifizieren.

In die Überarbeitung sollen folgende Grundvorgaben einfließen:

1. **Globalhaushalt**, dezentrale Ressourcenverteilung, Budgetierung der Einrichtungen (Institute) nach nachvollziehbaren Regeln (im Prinzip wie bisher, aber mit einem neuen Regelwerk).
2. **Transparenz** und jederzeit genaue Information bis hin zu jedem Professor. Dies kann z.B. über das Internet geschehen.
3. **Das Rektorat** muss finanzielle Mittel für strategische Maßnahmen und Berufungen haben (derzeit ist es nicht genügend handlungsfähig).

4. Die bisherige Umlage (Einrichtungen müssen aus ihrem Budget Geld an die Universität zurückführen) verhindert Planungssicherheit.

5. In Bezug auf die leistungs- und bedarfsorientierten Budgetanteile (Formelteil) müssen klare Regeln geschaffen werden, die für die Einrichtungen eine Langzeitplanung ermöglichen, gerecht sind und nicht kurzfristig (willkürlich) geändert werden. Von Budgetgewinnen der Einrichtungen müssen die Leistungsträger der Institute direkt profitieren, Verluste müssen zu einem großen Teil durch die Abteilungen mit schwacher Leistung getragen werden.

6. Dekanate müssen finanziell ausgestattet werden; der Bedarf ist von der Fakultät abhängig.

7. Bei der Zugehörigkeit von Professoren zu verschiedenen Einrichtungen (interdisziplinäre Zentren) bedarf es einer Lösung, die keine der Einrichtungen finanziell und in Bezug auf das Ansehen benachteiligt; Interdisziplinarität muss sich lohnen.

Die zukünftige Modellstruktur (ohne Detaillierung der Effekte der Formelteilindikatoren und Verhandlungen) stellt sich wie folgt dar:

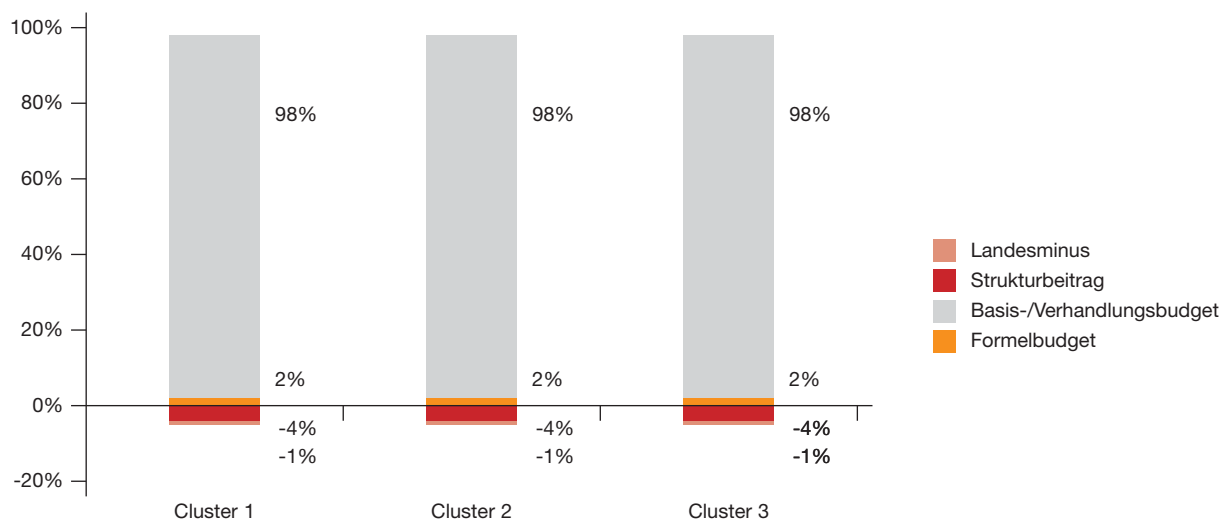


Abbildung 11: Struktur des zukünftigen Budgetierungsmodells (Cluster 1: Buchwissenschaften, Cluster 2: Sozial-, Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften sowie theoretische Naturwissenschaften, Cluster 3: experimentelle Naturwissenschaften)

1. Die Einrichtungen erhalten ein Globalbudget, das alle Mittel umfasst (abgesehen von den Professuren, die dem Rektorat unterstehen). Dieses Budget umfasst Personal und alle laufenden Mittel. Auch für Exkursionen, Lehraufträge, wissenschaftliche Hilfskräfte etc. gibt es keine Spezialtöpfe und Anträge mehr. Die Summe dieser Globalbudgets (mit dazu gehören die Mittel für nichtwissenschaftliche Einrichtungen, nämlich die Verwaltung, die Bibliothek und das Rechenzentrum) über die ganze Universität summiert ist das Geld, das das Rektorat an die Einrichtungen für Forschung, Lehre und Serviceleistungen verteilen kann. Diese Mittel müssen also den bisherigen Formelteil (Drittmittelbonus, Studenten etc.) bereits enthalten. Ebenfalls muss ein Rest an Mitteln für Strategieaufgaben des Rektorats übrig bleiben.

2. Zur Berechnung dieser Globalbudgets wird zunächst für jede Einrichtung (Institute, Verwaltung etc.) ein Globalbudget A festgelegt. Dieses entspricht dem Globalbudget des Vorjahres mit Fortschreibung der Stellenbudgets und der laufenden Mittel und zwar vor Abzug der bisherigen Umlage und der Korrektur durch das Land (Gewinne bzw. Verluste durch indikatorenbezogene Verteilung zwischen den Landesuniversitäten). Das Globalbudget A enthält alle Mittel, nämlich auch Mittel für Lehraufträge, Exkursionen etc. und zudem anteilig auch die Mittel, die bisher an die Dekanate geflossen sind.

3. Vom Globalbudget A wird ein Strukturbeitrag von 4% vorweg abgezogen, der dem Rektorat zufließt (Strategiemaßnahmen, Berufungen, Venture Capital). Zudem wird 1% Rücklage für mögliche Verluste bei der Landeszuweisung einbehalten. Diese insgesamt 5%ige Reduktion gilt für wissenschaftliche ebenso wie für nichtwissenschaftliche Einrichtungen. Daraus resultiert das Globalbudget B. Für die nichtwissenschaftlichen Einrichtungen entspricht das Globalbudget B dem effektiven Globalbudget.

4. Für die wissenschaftlichen Einrichtungen (Institute und Zentren) wird das Globalbudget B durch leistungs- und bedarfsbezogene Indikatoren verändert. Es wird wissenschaftliche Einrichtungen geben, die (relativ zum Globalbudget B) dazu gewinnen und es wird andere geben müssen, die entsprechend verlieren, damit die Summe gleich bleibt. Darum wird vom Globalbudget A jeder wissenschaftlichen Einrichtung ein bestimmter Teil (2%) für den indikatorenbasierten Wettbewerb zwischen den Einrichtungen abgezogen (bisheriger Formelteil). Dieses Geld fließt, nach Indikatoren umverteilt, zurück an die wissenschaftlichen Einrichtungen. Dies ergibt dann das effektive Globalbudget C, welches den Einrichtungen zur Verfügung steht. Jede wissenschaftliche Einrichtung kann dabei höchstens 2% verlieren, es kann aber mehr dazu gewinnen. Im Vergleich zum Globalbudget A kann der Verlust insgesamt höchstens 7% betragen.

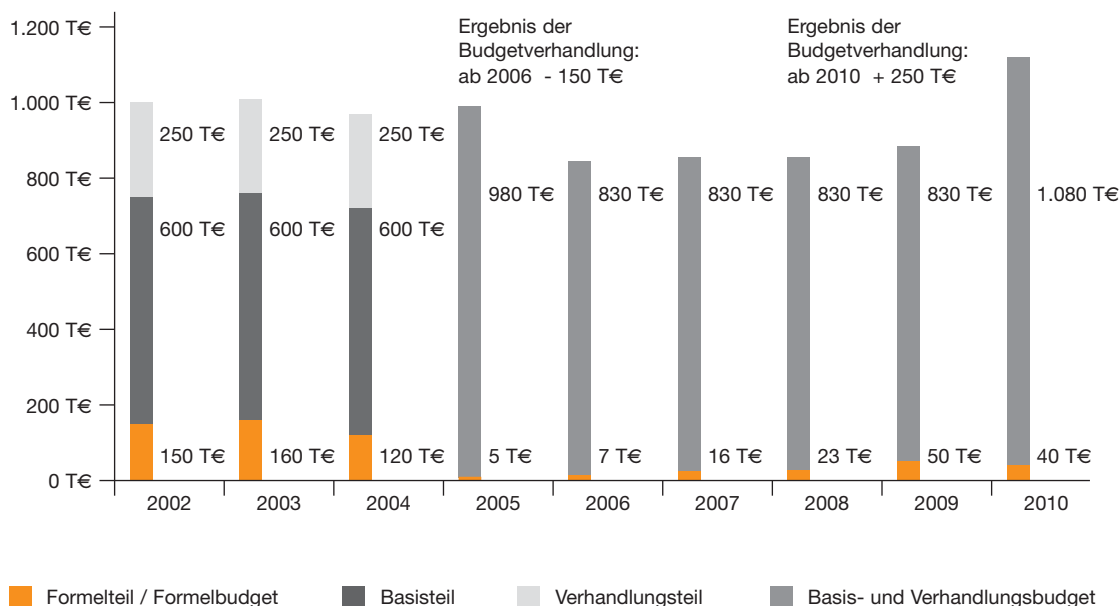


Abbildung 12: Beispielhafte Entwicklung eines Globalbudgets nach bisherigem und zukünftigen Rechenmodell

5. Bei der Umverteilung (Formelteil) wird mit den drei bewährten Clustern gearbeitet (Buchwissenschaften, Wirtschafts-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften sowie die theoretischen Naturwissenschaften, experimentelle Naturwissenschaften). Die Einrichtungen führen ihre 2% Abgaben in den ihnen zugeordneten Formeltopf ab und werden zu 80% auch daraus bedient. Mit den anderen 20% findet eine Verteilung zwischen den drei Clustern statt (siehe Abb. 13/S. 30).

6. Als Indikatoren und deren Gewichtung werden die Anzahl Studierender (30%), bestandene Prüfungen (15%), Drittmittelausgaben (40%) und die Anzahl Promotionen (15%) festgelegt. In Zukunft werden auch Drittmittel, die nicht universitätskassenwirksam sind berücksichtigt werden können (Akademiemittel, Alexander von Humboldt, DAAD, etc.).

7. Alle Indikatoren werden generell über zwei Jahre gemittelt. Es gibt kein Referenzjahr mehr.

8. Es muss sichergestellt werden, dass Gewinne aus dem Formelteil in den wissenschaftlichen Einrichtungen an die Leistungsträger weitergegeben werden. Entsprechendes gilt für Verluste.

5. Leistungs- und bedarfsgerechte Budgetierung der wissenschaftlichen Einrichtungen

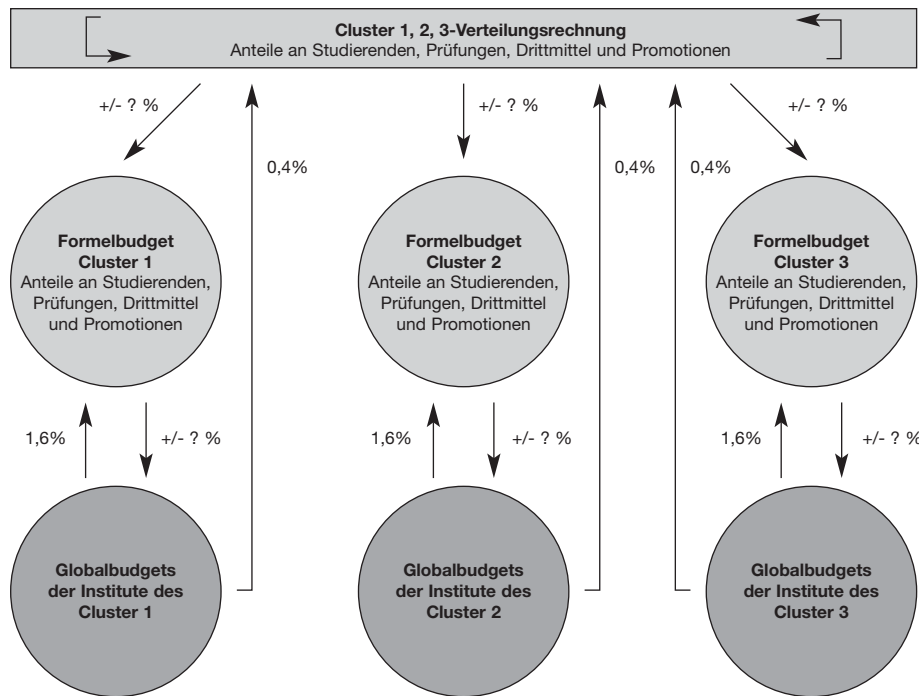


Abbildung 13: Verteilungsrechnung der Formelbudgets je Cluster

9. **Dekanate** müssen durch die der Fakultät angehörenden Institute finanziert werden.

10. **Bei Professoren**, die mehreren Einrichtungen angehören, muss individuell zwischen den Einrichtungen und dem Professor geregelt werden, wo die Drittmittel, Prüfungen und Promotionen abgerechnet werden.

11. **Das Globalbudget C** (um den Strukturbeitrag vermindert und über Leistungsbezug verändert), das Geld also, was einer Einrichtung jedes Jahr zusteht, wird zu einem bestimmten und sehr frühen Zeitpunkt berechnet und dies der Einrichtung mitgeteilt (Zielstellung: 15. Dezember des Vorjahres). Die der Einrichtung zustehenden Mittel aus der Mittelschöpfung nicht besetzter Stellen werden der Einrichtung zum frühest möglichen Termin (erstes Quartal des Folgejahres) mitgeteilt und zugerechnet.

12. **Nach Bekanntgabe** der effektiven Landeszuweisung wird vom Rektorat über die Verteilung allfälliger Überschüsse entschieden. Zusätzliche Verluste werden üblicherweise nicht an die Einrichtungen weitergegeben.

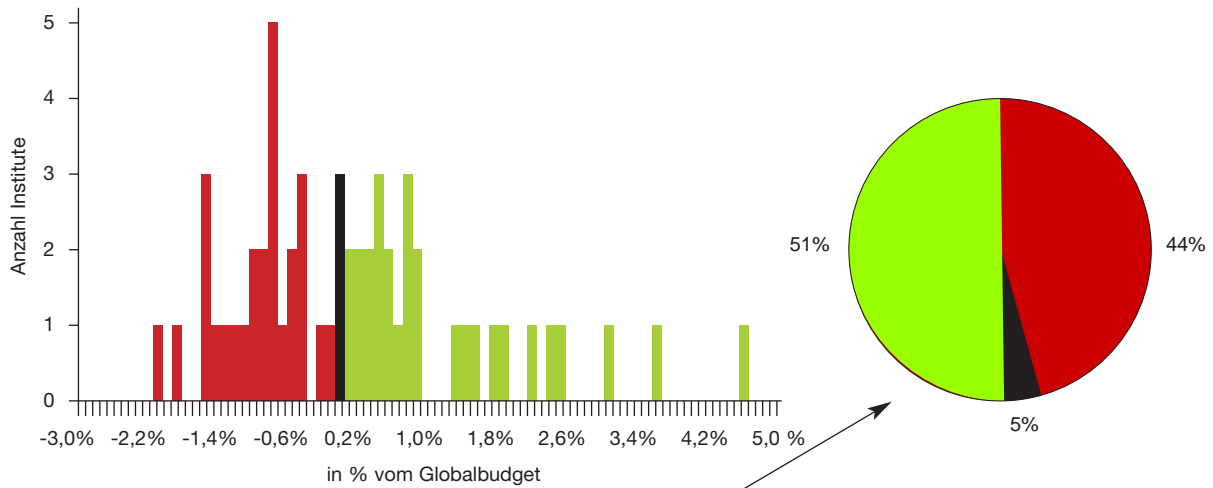
13. **Das Globalbudget A** für das Folgejahr wird durch Veränderungen in der Landeszuweisung korrigiert. Darüber hinaus wird über das gesamte Globalbudget in den Budgetierungsgesprächen mit den Instituten verhandelt.

Die Steuerungsmöglichkeiten über die jährliche Mittelverteilung mit einem indikatorenabhängigen Teil von 2% sind relativ gering. Bei einem Institutsbudget von 1 Mio. Euro kann aber doch ein Gewinn von z.B. einer Doktorandenstelle erreicht werden. Anreize für exzellente Leistung sind also durchaus vorhanden. Größere Anteile des variablen Teils der Institutsbudgets sind nicht sinnvoll, weil dies zu kurzfristig erzwungenen und nicht genügend kontrollierbaren Strukturveränderungen führen könnte. Kontrollierte Strukturmaßnahmen von Seiten der Universitätsleitung werden über die Budgetverhandlungen und Venture Capital aus den Mitteln der Universität ermöglicht.

Die neuen Regeln des Budgetierungsmodells wirken sich in Szenariorechnungen auf das Globalbudget von Instituten wie folgt aus:

Szenario: Bandbreite der Gewinner/Verlierer aus dem Formelteil in 2004, wenn bereits mit dem revidierten Budgetmodell gerechnet worden wäre

Szenario: Anzahl der Gewinner/Verlierer aus dem Formelteil, wenn in 2004 bereits mit dem revidierten Budgetmodell gerechnet worden wäre



		2004 mit neuem Modell gerechnet					
Einstellungen für das Budgetmodell: Formelteil-Einzahlung: 2% vom Globalbudget davon 30% Studierenden, davon 15% Prüfungen davon 40% Drittmittel davon 15% Promotions Anteil für Wettbewerb zwischen den Clustern: 20%	Globalbudget 2004	- 4% für Struktur- fonds „Forschung & Lehre“ (entspricht einem Umlagensatz von 5% nach alter Bemessungs- grundlage) [vom Global- budget]	Gewinn/ Verlust aus Formelteil in % vom Globalbudget (Einzahlung: 2% vom Globalbudget)	- 0,73% für Verlust aus Landesmodell (vom Global- budget)	- 0,31% für Globale Kürzungen (Deputatserh., Hinausschiebe n des Ruhe- standes bei Prof., ...) [vom Global- budget]	Gesamtergebnis in % vom Globalbudget	Gesamtergebnis absolut vom Globalbudget
Gesamt nichtwiss. Einrichtungen	32.841 T€	- 1.314 T€		- 238 T€	- 103 T€	- 5,04%	- 1.655 T€
Gesamt wiss. Einrichtungen	81.330 T€	- 3.253 T€	0 €	- 590 T€	- 254 T€	- 5,04%	- 4.098 T€
Summe	114.171 T€	- 4.567 T€	0 €	- 829 T€	- 357 T€	- 5,04%	- 5.752 T€
Cluster 1 (Bandbreite)	22.309 T€	- 4%	- 0,03%	- 0,73%	- 0,31%	- 5,07%	- 1.130 T€
	112 T€	- 4%	- 1,91%	- 0,73%	- 0,31%	- 6,94%	- 8 T€
	649 T€	- 4%	- 1,74%	- 0,73%	- 0,31%	- 6,78%	- 44 T€
	209 T€	- 4%	- 1,45%	- 0,73%	- 0,31%	- 6,49%	- 14 T€
	406 T€	- 4%	2,31%	- 0,73%	- 0,31%	- 2,73%	- 11 T€
	641 T€	- 4%	2,89%	- 0,73%	- 0,31%	- 2,15%	- 14 T€
	341 T€	- 4%	3,50%	- 0,73%	- 0,31%	- 1,54%	- 5 T€
Cluster 2 (Bandbreite)	18.629 T€	- 4%	0,00%	- 0,73%	- 0,31%	- 5,03%	- 938 T€
	1.613 T€	- 4%	- 0,80%	- 0,73%	- 0,31%	- 5,84%	- 94 T€
	2.595 T€	- 4%	- 0,78%	- 0,73%	- 0,31%	- 5,82%	- 151 T€
	1.232 T€	- 4%	- 0,68%	- 0,73%	- 0,31%	- 5,71%	- 70 T€
	296 T€	- 4%	1,48%	- 0,73%	- 0,31%	- 3,56%	- 11 T€
	602 T€	- 4%	1,67%	- 0,73%	- 0,31%	- 3,37%	- 20 T€
	233 T€	- 4%	4,46%	- 0,73%	- 0,31%	- 0,58%	- 1 T€
Cluster 3 (Bandbreite)	40.392 T€	- 4%	- 0,04%	- 0,73%	- 0,31%	- 5,08%	- 2050 T€
	1.097 T€	- 4%	- 1,42%	- 0,73%	- 0,31%	- 6,46%	- 71 T€
	4.081 T€	- 4%	- 0,98%	- 0,73%	- 0,31%	- 6,01%	- 245 T€
	631 T€	- 4%	- 0,87%	- 0,73%	- 0,31%	- 5,91%	- 37 T€
	2.807 T€	- 4%	0,80%	- 0,73%	- 0,31%	- 4,24%	- 119 T€
	2.388 T€	- 4%	0,93%	- 0,73%	- 0,31%	- 4,11%	- 98 T€
	1.395 T€	- 4%	2,06%	- 0,73%	- 0,31%	- 2,98%	- 42 T€

Abb. 14: Szenariorechnung nach neuen Regeln und deren Wirkungen auf die Globalbudgets ausgewählter Institute je Cluster



„RESSOURCENTRANSPARENZ MACHT ERFINDERISCH“

Leistungs- und bedarfsgerechte Budgetierung der Dienstleistungseinrichtungen

Ziele einer neuen Budgetierung für die zentralen Dienstleistungseinrichtungen sind:

- > Transparenz aller Kosten der Einrichtung
- > Transparenz der Leistungen und des Dienstleistungsangebots
- > Sicherstellung der Erfüllung der Pflichtaufgaben
- > Stärkung der Service-, Qualitäts- und Leistungsorientierung

Für die Umsetzung dieser Ziele ist die Einführung unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente für die Universitätsbibliothek, das Universitätsrechenzentrum, das Internationale Studienzentrum, das Zentrale Tierlabor, die Zentrale Universitätsverwaltung und den Zentralbereich Neuenheimer Feld geplant.

6.1 Erreichter Status: Universitätsbibliothek

Für die Universitätsbibliothek wurde ein leistungsorientiertes Budgetierungsmodell entwickelt und bereits umgesetzt. Das Budgetierungsmodell orientiert sich an der dreigliedrigen Struktur des bisherigen Budgetierungsmodells für die wissenschaftlichen Einrichtungen. Danach teilt sich das Globalbudget für die Universitätsbibliothek in einen leistungsunabhängigen Basisteil (70% der Budgetsumme), in einen indikato-
renbasierten Formelteil (20% der Budgetsumme) und in einen mit Zielvereinbarungen unterlegten leistungsorientierten Qualitätsteil (10% der Budgetsumme) auf. Das Modell setzt allerdings einen Planungsprozess der Bibliotheksleitung voraus und basiert nicht auf den Ist-Werten der Vergangenheit.

Bemessungsgrundlage für den fixen Basisteil und den Qualitätsteil des Budgets ist das fortgeschriebene Globalbudget des laufenden Jahres (Sachbudget 2003 zuzüglich Stellenbudgets des laufenden Jahres). Die Budgets für die Jahre 2004 und 2005 wurden auf dieser Grundlage zugewiesen (Fiktive Zahlen).

6. Leistungs- und bedarfsgerechte Budgetierung der Dienstleistungseinrichtungen

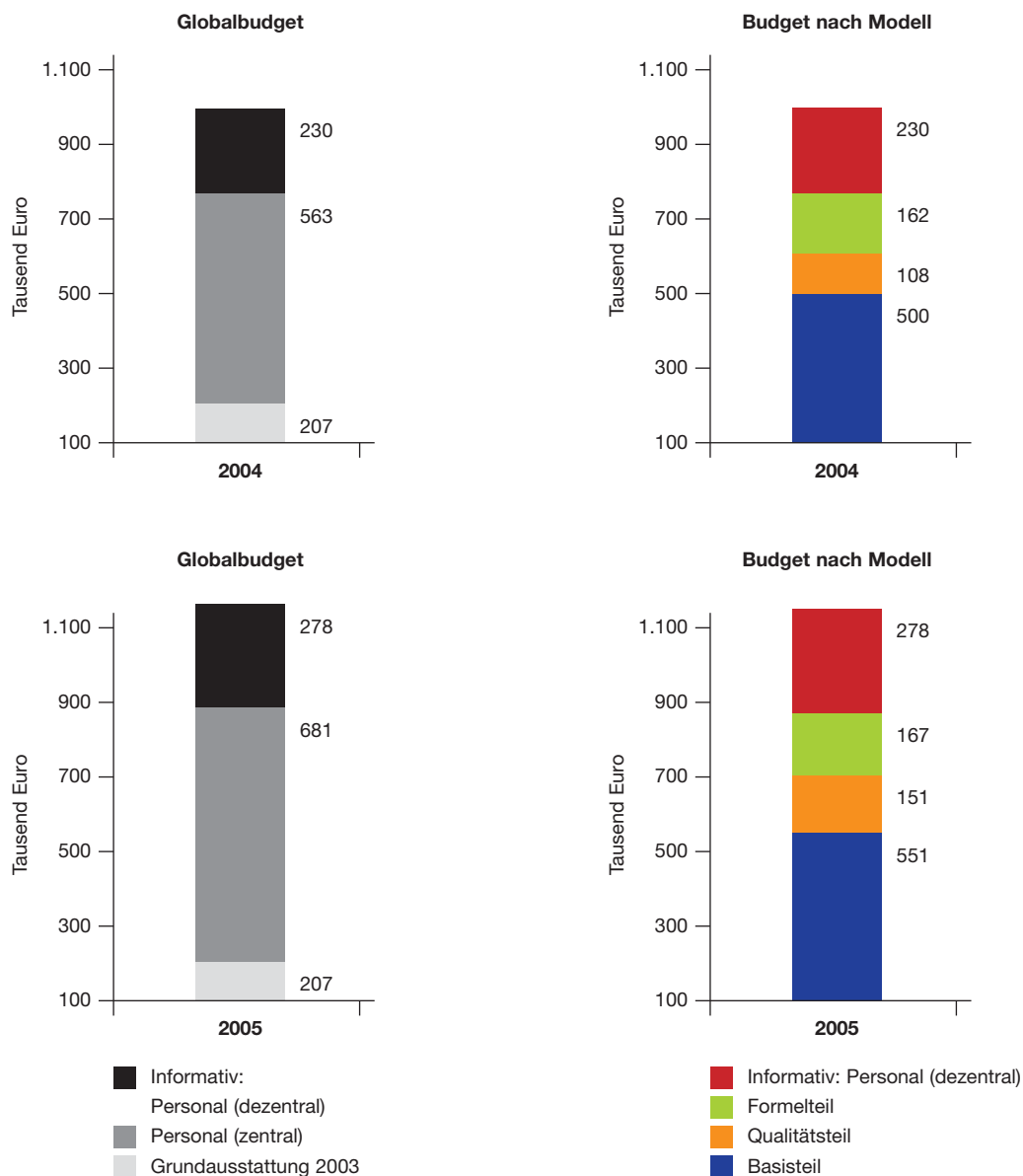


Abb.15: Gegenüberstellung des traditionellen Globalbudgets und des Budgets nach Modell für die Universitätsbibliothek Heidelberg (Jahre 2004 und 2005, fiktive Zahlen)

Darüber hinaus wurden in Verhandlungen zwischen dem Leiter der Universitätsbibliothek und dem Rektorat Ziele und Budgets des Qualitätsteils vereinbart.

Diese waren u.a.:

- > Umstrukturierung / Modernisierung dezentraler Bibliotheken:
Umstrukturierung des zweischichtigen Bibliothekssystems in Richtung funktionale Einschichtigkeit z.B. Zusammenfassung dezentraler Bibliotheken zu größeren Einheiten (Verwaltungsverbände), Einführung der automatisierten Erwerbung mit SISIS an weiteren Institutsbibliotheken
- > Ausbaus der elektronischen Bibliothek/Multimedia:
Ausbau von CIP-Pool zu einem Multimediazentrum, Ablösung konventioneller Fernleihe durch die Online-Fernleihe für Monographien, Ausbau Digitalisierungswerkstatt für historische Bestände
- > Hohe Servicequalität, kundenorientiertes Angebot an Dienstleistungen, Verbesserung des Raumangebots, Ausweitung der Öffnungszeiten

Auf Grund der von der Universitätsbibliothek geplanten Leistungssteigerungen im Formelteil hat sich die Zuweisung des Budgets im zweiten Jahr erhöht (fiktive Zahlen).

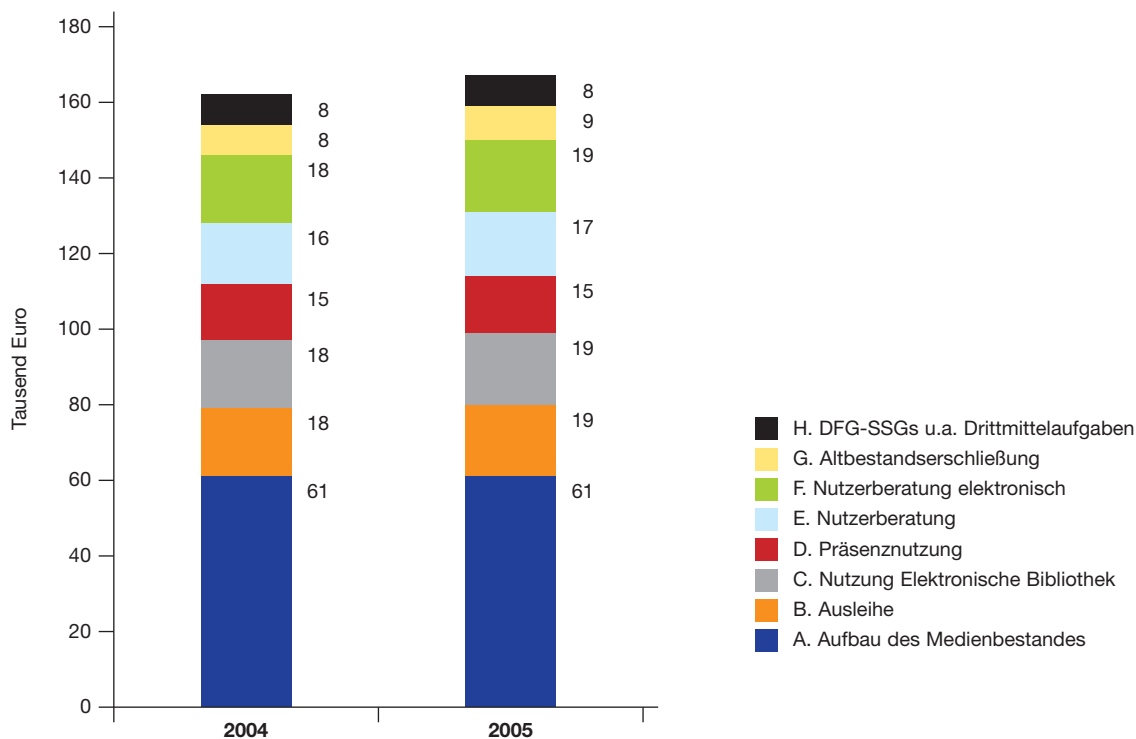


Abbildung 16: Entwicklung des Formelteils im Budgetierungsmodell der Universitätsbibliothek (fiktive Zahlen)

Nach Ablauf der Budgetierungsperiode werden die Soll-Ist-Abweichungen des Leistungsplans (Formelteil) und der im Qualitätsteil vereinbarten Ziele analysiert. Maßnahmen bei Zielunterschreitung des Leistungsplans werden vom Rektorat Ende des Jahres 2005 für die folgende Budgetierungsperiode 2006 / 2007 beschlossen. Diese Beschlüsse werden die Budgethöhe für die folgenden Budgetperioden 2006/2007 beeinflussen.

6.2 Bewertung und Ausblick:

Die Universität Heidelberg hatte sich auf Landesebene nachdrücklich für eine Neufassung des Universitätsgesetzes mit stärkerer Betonung der Fachverantwortung der zentralen Bibliotheksleitung eingesetzt. Die durch die Neufassung des Gesetzes für den Leiter der Universitätsbibliothek entstandene Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeit wird vom Rektorat unterstützt und gefördert.

Durch die aktive Politik des Rektorats zur Restrukturierung der Institutslandschaft werden für die Universitätsbibliothek auch neue Potentiale zur sinnvollen Zusammenführung in "Bibliotheksbetriebseinheiten" eröffnet. Es entstehen keine Fachbereichsbibliotheken, aber durch sinnvolle Zusammenlegungen kann ressourcenschonend (Einsparung von Dupletten) ein erhöhter Service (längere Öffnungszeiten) erzielt werden.

Der von der Universitätsbibliothek mit Augenmaß durchgeführte Integrationsprozess des Bibliothekspersonals der wissenschaftlichen Einrichtungen, eröffnet für die involvierten wissenschaftlichen Einrichtungen auch Vorteile und neue finanzielle Spielräume. Wenn es in den wissenschaftlichen Einrichtungen zu Einsparungseffekten kommt, kann die Beratungs- und Reorganisationsleistung der Leitung der Universitätsbibliothek mit einer Beteiligung am "Effizienzgewinn" honoriert werden. Hier wird die Universität Heidelberg die bereits erzielten Erfolge noch weiter ausbauen.

6.3 Erreichter Status: Universitätsrechenzentrum, Internationales Studienzentrum, Zentrales Tierlabor

Für die oben genannten zentralen Dienstleistungseinrichtungen wurden in Zusammenarbeit mit den leitenden Mitarbeitern der jeweils zu budgetierenden Einrichtungen folgende Daten ermittelt:

- > Erträge und Kosten
- > Dienstleistungsbereiche
- > Kosten pro Dienstleistungsbereich (teilweise über Zeitaufschreibungen)
- > Aufwand nach Nutzergruppen (teilweise Schätzung)
- > Mögliche Leistungsindikatoren für die Bemessung der Budgetsumme

Beispielhaft sollen hier einige erarbeitete Informationen für eine Einrichtung anhand von fiktiven Zahlen aufgezeigt werden.

In einem ersten Schritt wurden Vollkosten (Personalkosten, Sachkosten, Energiekosten, Abschreibungen für Geräte und Gebäude) sowie die Erträge aus der Verrechnung der Leistungen ermittelt.

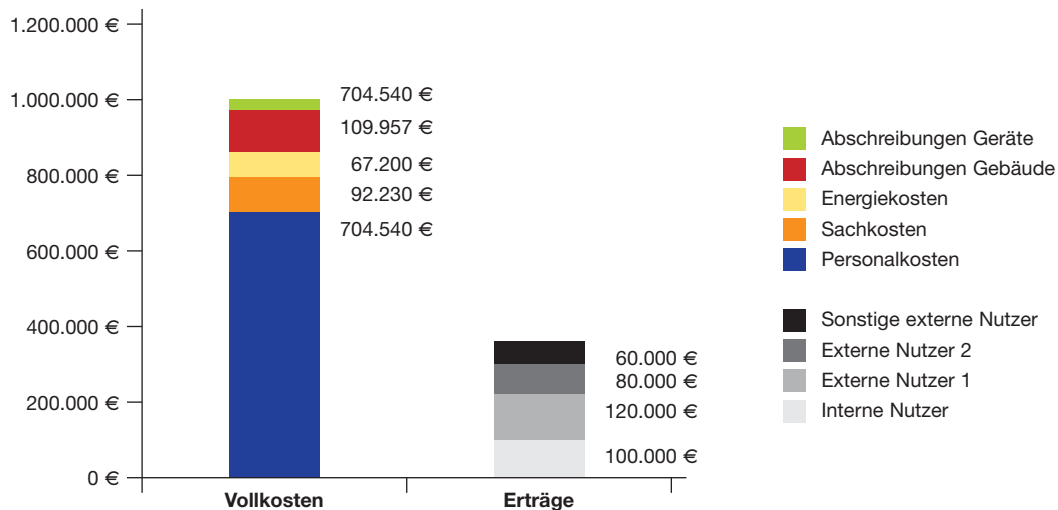


Abbildung 17: Gegenüberstellung der Vollkosten des ZTL und der Erträge pro Nutzergruppe im Jahr 2004 (fiktive Zahlen)

Des Weiteren wurden die Leistungen, die von der Einrichtung erbracht wurden, erfasst und die Menge der Inanspruchnahme der Leistungen pro Nutzergruppe festgehalten.

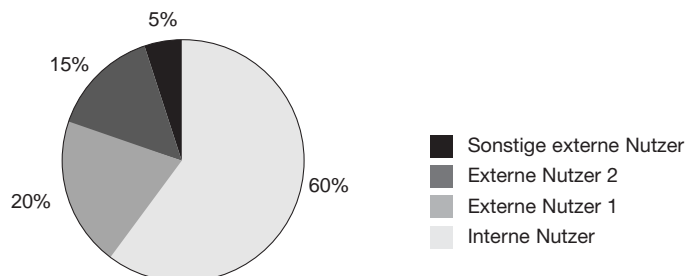


Abbildung 18: Inanspruchnahme der Leistungen pro Nutzergruppe

Auf dieser Grundlage und noch weiterer zur Verfügung stehenden Informationen kann auch über die Finanzierungsstruktur der Einrichtung nachgedacht werden.

6.4 Bewertung und Ausblick:

Die vorangehenden Analysen und transparenzschaffenden Maßnahmen münden am Ende in intensive Gespräche und Verhandlungen über die zukünftige(n) Struktur(en), das zukünftige Dienstleistungsangebot und die dafür erforderlichen Budgets der Dienstleistungseinrichtung. Das Rektorat erhält auch hier die Möglichkeit durch Zielvereinbarungen und Budgetverhandlungen Einfluss auf den Serviceumfang, die Servicequalität und die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung zu nehmen.

Auch für die Zentrale Universitätsverwaltung und den Zentralbereich Neuenheimer Feld sind in Zukunft vergleichbare Analysen geplant. Die Forderung nach einer Evaluierung und Budgetierung der Zentralen Universitätsverwaltung wurde auch in der durchgeführten Evaluierung von den Wissenschaftlern nachdrücklich erhoben.



„IRRUNGEN, WIRRUNGEN, ENTSCHEIDUNGEN ...“

Strategisches Führungsinformationssystem (FIS)

Ziel des FIS ist die integrierte, einfach zugängliche und verständliche Bereitstellung der entscheidungs- und steuerungsrelevanten Informationen der verschiedenen Verantwortungsbereiche der Universität sowie externer Vergleichsinformationen. Das FIS soll v.a. das Rektorat, die Dekane und die Institutsdirektoren bei ihren Aufgaben unterstützen und administrative Abläufe vereinfachen.

Die Notwendigkeit eines FIS für die Erleichterung der Planungs- und Steuerungsarbeiten auf Ebene der Dekanate und wissenschaftlichen Einrichtungen wurde in der Evaluierung von den Heidelberger Wissenschaftlern deutlich hervorgehoben.

"Ein direkter und schneller Online-Zugriff auf wesentliche Daten und Kennzahlen der Zentralen Universitätsverwaltung (z.B. für Studierendenstatistiken, Rankings, Struktur- und Entwicklungsplanung, etc.) wäre wichtig, da er den Verwaltungsaufwand im Institut / Dekanat erheblich mindern würde."

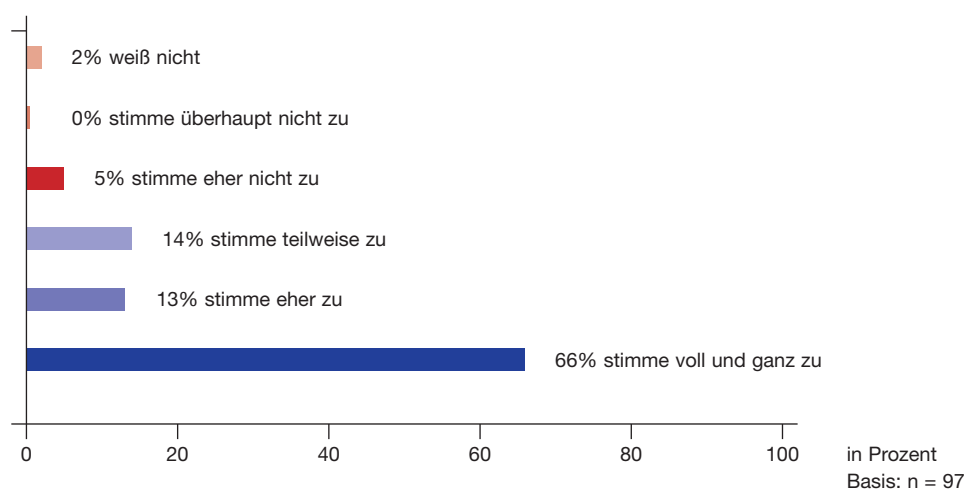


Abbildung 19: Bedeutung eines FIS aus Sicht der Wissenschaftler

7. Strategisches Führungsinformationssystem (FIS)

Es wurde seit 2003 ein Data Warehouse aufgebaut, das die Daten der verschiedenen operativen Vorsysteme (SAP R/3, Personal- und Studierendenverwaltung) im Hinblick auf die zu erwartenden Anfragen und Analysen strukturiert und organisiert.

Um hier eine weitgehende Entkopplung von Änderungen in den Vorsystemen zu erreichen und möglichst flexibel auf Änderungen in den Bedarfsanforderungen der Nutzer reagieren zu können, bietet sich folgendes Vorgehen an:

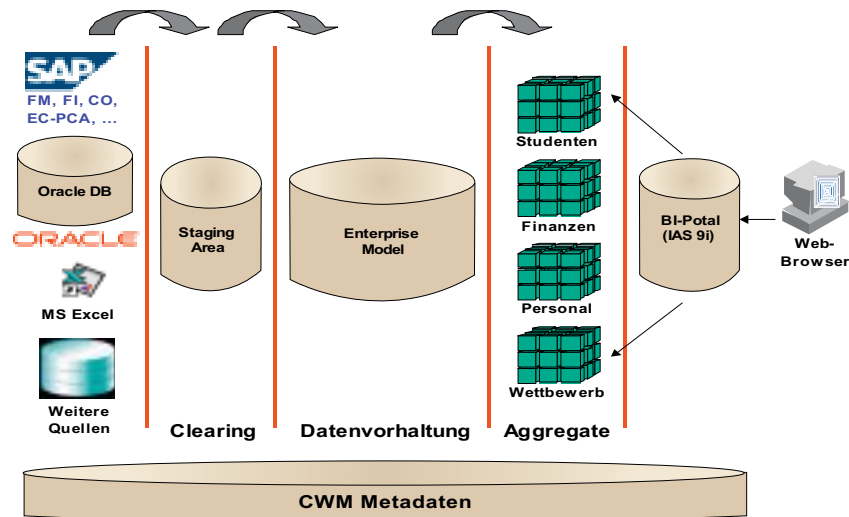


Abbildung 20: Architektur des Heidelberger FIS (Data Warehouse)

Die produktiven Daten werden aus den Primärsystemen in einen Datenpool (Staging Area) extrahiert, durch Anwendung verschiedener Transformationsroutinen in einem Enterprise Model abgelegt, um dann in aggregierter Form bedarfsgerecht in die Würfel (Data Marts) geladen zu werden. Auf diese Data Marts greifen dann die verschiedenen Analyse- bzw. Präsentationswerkzeuge zu.

Durch die Aggregation ergeben sich insbesondere bei größeren Datenmengen und komplexeren Verknüpfungen erhebliche Performancegewinne.

7.1 Erreichter Status

Studierende: Seit Februar 2004 haben alle Fakultäten auf der Ebene der Fakultätsassistenten Zugriff auf die Studierendenendaten. Hierbei sind insbesondere die Verlaufszahlen der Erst- und Neumatrikulierten, die durchschnittliche Fachstudiendauern und Absolventenzahlen etc. von Interesse.

Es findet ein kontinuierlicher Qualitätssicherungsprozess statt, der sich sowohl auf den Datenbestand, als auch auf die Datenmodelle auswirkt. D. h. operative Daten werden bezüglich der Geschäftsprozesse qualifiziert und die Datenmodelle des Data Warehouse den Anforderungen angepasst.

Weiter hat sich gezeigt, dass sich das Instrument des Data Warehouse sehr gut eignet, die Fächer in ihren externen Berichtsangelegenheiten zu unterstützen, wie sie z.B. vom CHE oder der EVALAG (Evaluationsagentur in Baden-Württemberg) gestellt werden. Entsprechend wurden zu diesem Zweck Berichte erstellt.

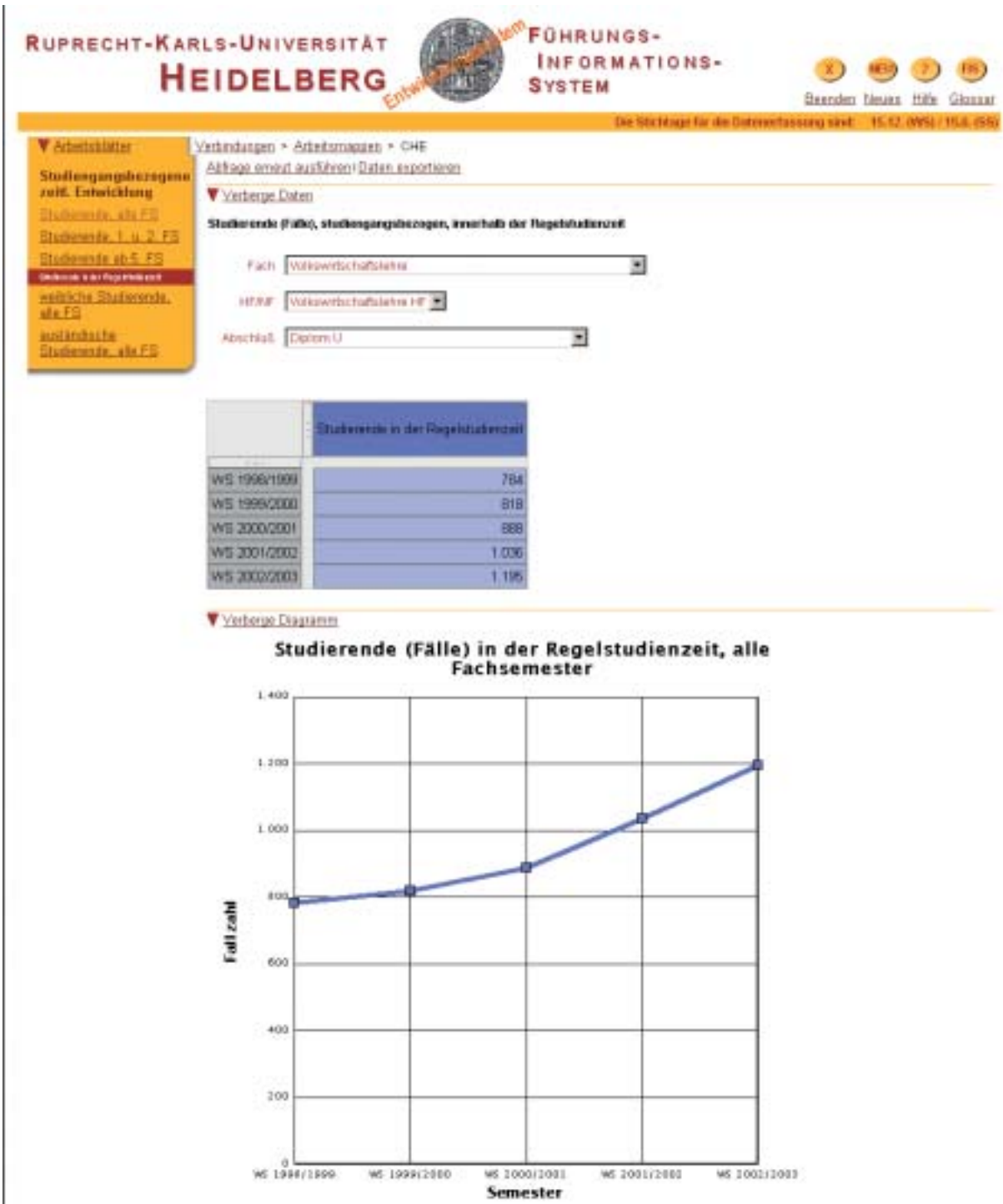


Abbildung 21: FIS-Bericht Studierende in der Regelstudienzeit (Fälle)

Stellen: Die Stellendaten können die Fakultäten seit Juli 2004 einsehen. Hierzu war ein nach wissenschaftlichen Einrichtungen aufgegliedertes Berechtigungskonzept nötig. Auch hier läuft parallel ein Qualitätssicherungsprozess.

Die Stellenberichte beinhalten Merkmale wie Institutszugehörigkeit und BVL-Gruppe etc. Außerdem lassen sich die Stellen nach unterschiedlichen Kennzeichen wie z.B. KW-Vermerke auswerten.

7. Strategisches Führungsinformationssystem (FIS)

Ein Workflow steuert automatisch den Update der Stellendaten am Monatsbeginn. Den Nutzern wird vorerst stichtagbezogen der Stand zweimal im Jahr angezeigt. Es besteht auch hier die Möglichkeit Verlaufszahlen über mehrere Jahre zu berichten.

Personal: Die Personaldaten sind sowohl im Enterprise Modell als auch auf der Berichtsebene vollständig modelliert und implementiert.

Auch hier wird der Zugriff über ein nach Organisationseinheiten aufgebautes Berechtigungskonzept gesteuert und ein automatisierter Workflow aktualisiert die Daten. Personalberichte können Merkmale wie Stellenpersonal, Drittmittelpersonal, Altersaufbau etc. ausweisen.

Die Personalberichte sind noch nicht für die Nutzer freigegeben, da hierzu noch die Zustimmung des Personalrates über ein förmliches Mitbestimmungsverfahren eingeholt werden muss.

Bewerber: Die Bewerberdaten von zulassungsbeschränkten Studiengängen sind für das Data Warehouse modelliert und implementiert. Es lassen sich die Merkmale Fächer, Abschlussziel, Alter des Bewerbers, Annahmeverhalten etc. auswerten.

Da die Universität Heidelberg zum SS 2006 auf das Zulassungsverfahren von HIS umstellt, sind in diesem Bereich die Aktivitäten eingestellt worden. Durch diese Umstellung ändert sich das produktive VORSYSTEM und damit auch der Data Warehouse Prozess für diese Daten.

Finanzen: Das Fachkonzept für die Finanzinformationen auf allen Leitungsebenen ist erstellt und mit einer Auswahl von Instituts-, Dekanats- und Rektoratsvertretern abgestimmt. Die Konzeptions- und Abstimmungsarbeiten erwiesen sich als besonders komplex, da insbesondere für den Finanzbereich eine Konsistenz der Strukturen mit denen anderer Fachinhalte (Stellen, Personal, Lehreinheiten) gegeben sein muss. Ansonsten wäre eine doppelte Berechtigungsverwaltung für das FIS nötig geworden, bzw. die Auswertung von gemischten Kennzahlen (z.B. Drittmittel je Prof./Wissenschaftler) nicht möglich gewesen.

Die Struktur der Dimensionen im FIS Finanzen und die auswertbaren Kennzahlen stellen sich wie folgt dar:

Kennzahl \ Dimension	Würfel I	Würfel II	Würfel III	Würfel IV	Würfel V
	Einnahmen/ Ausgaben	Kontostand	Einnahmen/ Ausgaben Drittmittel	Bewilligungs- summe Gesamt	Bewilligungs- summe Gesamt p. A. (Durchschnitt bzgl. Lauf- zeit)
Finanzstelle	X	X	X	X	X
Fonds	X	X	X	X	X
Kostenstelle	X	X	X	X	X
Finanzposition	X	-	X	-	-
Zeit	Buchungs- Datum	Stichtag	Buchungs- Datum	Bewilligungs- Datum (Jahr)	Jahr
Buchungsperiode	X	-	X	-	-
Projektverantwortlicher	-	-	X	X	X
Funktions-Kategorie Org.einheit	X	X	X	X	X
Projekttyp	X	X	X	X	X
Laufzeit	-	-	-	X	-

Abbildung 23: Dimensionen und Kennzahlen der FIS-Finanzwürfel

Im FIS Finanzen werden auch Berichtsmöglichkeiten entstehen, die über die bisherigen Möglichkeiten von SAP R/3 hinausgehen. Ein Beispiel mit fiktiven Zahlen sei im folgenden kurz aufgezeigt:

Organisationsgruppe	U_FK Universität Fakultäten
Fakultät	U_12 Fakultät für Chemie
DMP-Finanzhierarchie 1	Gesamteinnahmen
Fondgruppe	Drittmittel
Jahr	2004

GeldGeber 1	GeldGeber 2	GeldGeber 3	Ergebnis	
MWK Zuschuss (Uni Haushalt)	MWK Zuschuss (Uni Haushalt)	MWK	58.817	
Öffentliche Drittmittelgeber	BMBF	BMBF	365.402	
	DAAD	DAAD	55.302	
	DFG	DFG sonstige	DFG sonstige	4.360
		DFG-Graduiertenkolleg	DFG-Graduiertenkolleg	96.366
		DFG-Sachbeihilfen	DFG-Sachbeihilfen	567.791
		DFG-Sonderforschungsbereich	DFG-Sonderforschungsbereich	3.258
	EU	EU	15.788	
Sonstige öffentliche Drittmittelgeber international	Internationale Geldgeber	30.739		
MWK Zuschuss (Uni Haushalt)	Sonstige öffentliche Drittmittelgeber national	Sonstige Geldgeber	355.720	
		Sonstige Spenden	22.996	
Private Drittmittelgeber	Privatwirtschaft / Industrie	Industrie	640.263	
Stiftungen	Öffentliche Stiftungen	Stiftungen	256.460	
	Private Stiftungen	Stiftungen	196.247	
	Sonstige Stiftungen	Stiftungen	33.047	
Gesamtergebnis			2.686.768	

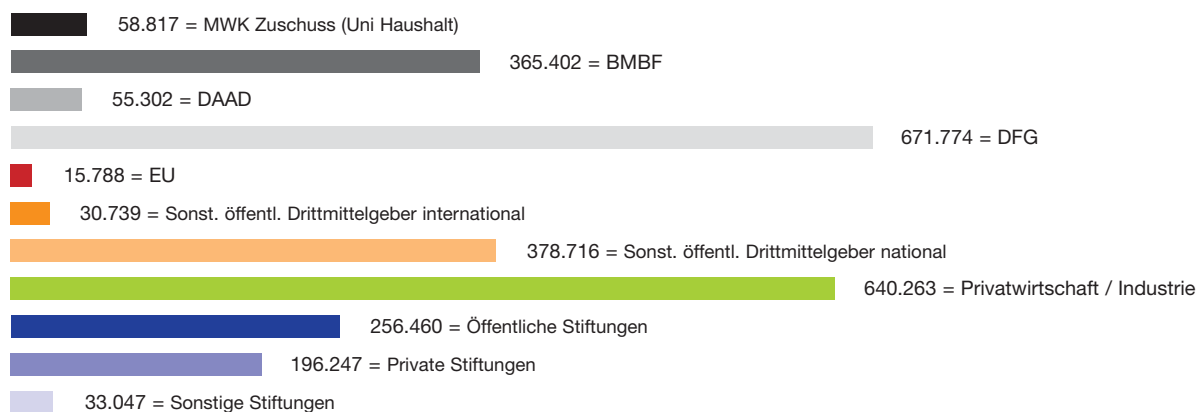


Abbildung 24: FIS-Bericht Fakultät für Chemie, Drittmittel p.a. je Geldgebergruppe (fiktive Daten)

Die technischen Anforderungen des FIS-Finanzen im Extraktions-, Transformations- und Ladeprozess sind relativ hoch einzuschätzen, da hier täglich aktuell über den Kontostand der wissenschaftlichen Einrichtung und des Drittmittelprojekts zu berichten sein wird. Die endgültige Prüfung der in das FIS überführten Finanzdaten und die Freigabe der Berichte für Pilotnutzer in wissenschaftlichen Einrichtungen und Fakultäten ist für Mitte Mai 2005 vorgesehen.

Datenschutz und Datensicherheit: Der gesamte Data Warehouse Prozess, die verwendeten Datenmerkmale, das Berechtigungskonzept sowie Datenschutz- und Sicherheitsimplementierungen wurde der Zentralstelle für den Datenschutz (ZENDAS) vorgelegt und von ihr bewertet. Nach weiteren Anstrengungen im Bereich der Anonymisierung der Daten durch starke Verschlüsselung von Identifikationsmerkmalen wurde die Implementierung positiv beurteilt.

7.2 Bewertung und Resonanz

- > Die Data Warehouse-Prozesse lassen sich mit den eingesetzten Werkzeugen effizient und überschaubar implementieren. Änderungen in den zugrunde liegenden Modellen können zwar aufwändig sein, sind aber durchaus machbar, so dass die angeforderte Flexibilität gegeben ist.
- > Der webbasierte Ansatz auf der Präsentationsebene hat sich bewährt und geht mit einem minimalen Schulungsbedarf der Endnutzer einher.
- > Von den derzeitigen Pilotnutzern wurde der Ansatz der Informationsverteilung durchaus positiv bewertet, insbesondere wenn dadurch das oft langwierige Zusammenstellen von Daten entfällt.

7.3 Ausblick

- > Aus den bestehenden Datenschemata werden zukünftig weitere Relationen wie z. B. die Betreuungsrelation von Studierenden, Drittmittel je Prof./Wissenschaftler, Auslastungsgrade etc. abgeleitet, so dass hierdurch ein weiterer informativer Mehrwert entsteht.
- > Nach Abschluss des Konsolidierungsprozesses in der ersten Hälfte 2005 wird der Nutzerkreis über die Pilotnutzer auf Dekanats- und Institutsebene hinaus erweitert.
- > Bei einer Umstellung der produktiven Vorkysteme im Studierendenbereich, z.B. nach der Einführung von HIS, ist für die Studierendendaten der gesamte Prozess anzupassen.
- > Weitere Inhalte wie z.B. Publikations- und Zitationsinformationen sowie Rankings sollen sukzessive in das FIS aufgenommen werden.



„E = mc²
a² + b² = c²“

Operatives Finanzberichtswesen

8.1 Kaufmännisches Rechnungswesen

Ein wesentliches Anliegen des Projekts IMPULSE war es, die Ressourcennutzung wirtschaftlicher zu gestalten und ihre Transparenz zu verbessern. Die kameralistische Haushaltsführung konnte die dafür notwendigen Informationen nicht oder nur unzureichend bereitstellen, so dass es notwendig erschien, die kameralistische Haushaltsführung in ein kaufmännisches Rechnungswesen zu überführen. Mit dem Errichtungserlass des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg vom 20.12.2002 wurden die formalen Voraussetzungen für diesen Schritt geschaffen. In dem Erlass ist geregelt, dass die für Landesbetriebe geltenden Bestimmungen sinngemäß auch für die Universität Heidelberg Anwendung finden, so dass es möglich wurde, seit dem 1.1.2003 auf der Grundlage einer kaufmännischen Buchhaltung Rechnung zu legen. Grundsätzliche Fragen zur Ausgestaltung des Rechnungswesens, bezüglich des Wirtschaftsplans sowie der Jahresabschlussprüfung sind in einem Finanzstatut geregelt, das der Senat der Universität Heidelberg gegeben hat.

Auf der Grundlage des Finanzstatuts und unter Beachtung der einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen wurde zum 1.1.2003 die Eröffnungsbilanz der Universität Heidelberg erstellt. Der erste Jahresabschluss sowie ein Lagebericht gemäß der für große Kapitalgesellschaften geltenden Vorschriften des Handelsgesetzbuches wurden zum Jahresende 2003 aufgestellt und im Mai 2004 durch die Wirtschaftsprüfer uneingeschränkt testiert. Um den spezifischen Gegebenheiten der unterschiedlichen Fächer Rechnung zu tragen, wurden wesentliche Zahlen der Universität entsprechend sogenannter Fächergruppen gegliedert. Ausgehend von diesem differenzierten Zahlenwerk konnte eine aussagekräftige Segmentberichterstattung ausgestaltet werden, die u. a. Auskunft über die Zusammensetzung der Erträge und Aufwendungen gibt. Einen Auszug der Segmentberichterstattung zeigt die folgende Abbildung:

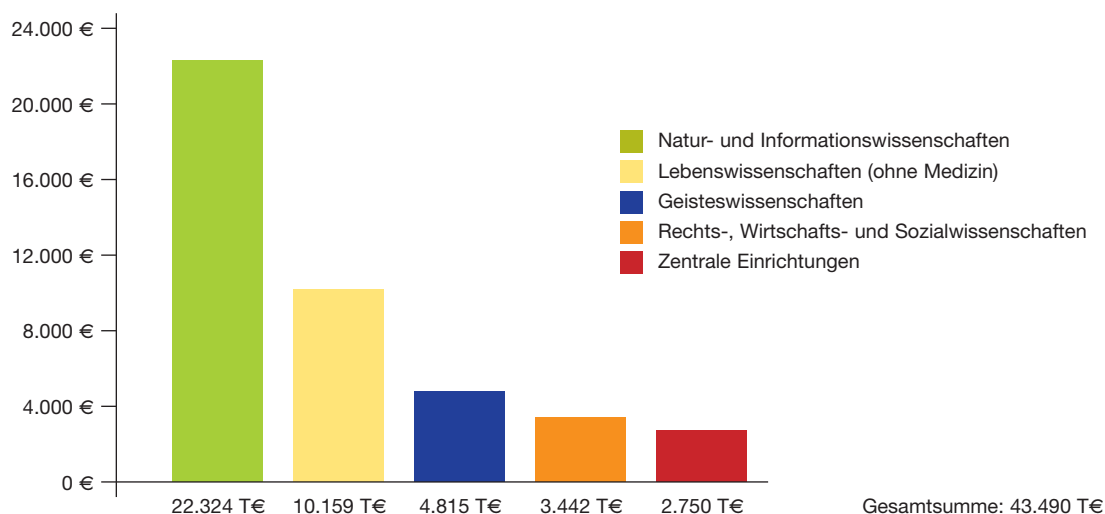


Abbildung 25: segmentierte Erträge aus Drittmittelerlösen (in T€, ohne andere Umsatzerlöse)

Die auf den kaufmännischen Grundsätzen basierende externe Rechnungslegung mit Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht erleichtert insbesondere den universitätsexternen Berichtsadressaten den Einblick in die Wirtschaftsführung der Universität. Vor diesem Hintergrund soll diese Form der Berichterstattung weiter ausgebaut werden. Für das Geschäftsjahr 2004 ist daher die Veröffentlichung eines Geschäftsberichts geplant. Zusätzlich sollen die Zahlenwerke des Jahresabschlusses um eine Kapitalflussrechnung ergänzt werden, wie sie sich in ähnlicher Form auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen findet.

Das interne Rechnungswesen der Universität Heidelberg stützt sich auf eine Kosten- und Leistungsrechnung, die ausgehend von den Zahlen der Finanzbuchhaltung differenzierte Informationen über Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger bereitstellt. Während die Kostenarten- und die Kostenstellenrechnung konzeptionell abgeschlossen sind und sich im laufenden operativen Betrieb befinden, wird die Kostenträgerrechnung noch durch universitätsinterne und -übergreifende Diskussionen beeinflusst.

Es war ein Ziel des Projekts IMPULSE, neben den eigenen Steuerungsinteressen auch die des Landes bei der Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung zu berücksichtigen. Diese Interessen berühren insbesondere die Kostenträgerrechnung, so dass dieser Bereich noch immer einem gewissen Wandel unterliegt. Über grundlegende Strukturen der Kostenträgerrechnung – so z. B. die Unterteilung in die Bereiche Forschung, Lehre und sonstige Dienstleistungen – besteht allerdings Konsens. Und auch die Notwendigkeit, bei der Definition der Kostenträger zukünftige Kalkulationserfordernisse zu berücksichtigen, wird allgemein anerkannt. Die Kostenträgerrechnung wird insbesondere die Kalkulation von Drittmittelprojekten und die Kalkulation von Studiengängen/-gebühren wesentlich erleichtern.

Neben den Kostenträgern, die seitens des Landes für die NSI-Berichterstattung gegenüber dem Land (NSI: Neue Steuerungsinstrumente) gefordert werden, hat die Universität für interne Steuerungszwecke eigene Kostenträger definiert, die zwar im Detail von denen des Landes abweichen, jedoch die gleichen Leistungsfelder repräsentieren.

Die auf den Zahlen der Kosten- und Leistungsrechnung basierende NSI-Berichterstattung umfasst neben kostenträgerbezogenen Berichten auch Berichte aus der Kostenarten- sowie der Kostenstellenrechnung. Die Berichterstattung erfolgt quartalsweise. Mit der kaufmännischen Buchhaltung der Universität Heidelberg und dem Einsatz einer professionellen kaufmännischen Software sind die Voraussetzungen gegeben, um die gewünschten Berichte zeitnah und vergleichsweise schnell zu erstellen. Auch können evtl. gewünschte Änderungen in der Verrechnung der Kosten i. A. ohne größeren Aufwand umgesetzt werden.

8.2 Optimierung des Berichtswesens für die Drittmittelprojekte

Das Ziel der Optimierung des Berichtswesens für die Drittmittelprojekte war die Erleichterung der Erstellung der Verwendungsnachweise für die wissenschaftlichen Einrichtungen.

Zu diesem Zweck wurden zwei neue SAP/ R3-Berichte konzipiert:

ein „Allgemeiner Drittmittelbericht“ und ein „Investitionsbericht“.

Vier weitere Berichte sollen eine genauere Überwachung der Projekteinnahmen und -ausgaben unterstützen. Insgesamt wurden sieben Berichte im SAP R/3 erstellt.

Hierbei wurde große Aufmerksamkeit auf eine Benutzerfreundlichkeit gelegt. Die neuen Berichte haben das Layout der alten Berichte beibehalten und im Vergleich mit dem bisherigen Berichtswesen ist optisch keine große Veränderung entstanden.

Um eine bessere Nutzerführung zu gewährleisten, wurde eine separate Oberfläche eingebaut, die eine Übersicht über alle sieben Drittmittelberichte bietet.

Die Gliederung des „Allgemeinen Drittmittelberichts“ entspricht der Systematik der für das BMBF zu erstellenden Verwendungsnachweise. (s. folgende Abbildung)



* Durch ein speziell eingebautes Kontrollprogramm werden die bebuchten Finanzpositionen ohne eine treffende Zuordnung als „Nicht Zugeordnet“ ausgewiesen.

Abbildung 26: Verwendungsnachweis nach BMBF / DFG

Der Bericht kann auch für die Erstellung von Verwendungsnachweisen der DFG und andere Drittmittelgeber verwendet werden.

Der „Investitionsbericht“ weist die geringwertigen Wirtschaftsgüter (GWG, Wert < 410 €) und die (sonstigen) Investitionen (Wert >= 410 €) getrennt aus.

Die vier weiteren Berichte zeigen die Projekteinnahmen bzw- ausgaben nach verschiedenen Ansichtsperspektiven: pro Fond, pro Finanzstelle, pro Fond und Finanzstelle und nach Zeit (jährlich, monatlich). Der zuletzt eingebaute Projekt-Endsaldo entspricht dem kaufmännischen Saldo und zeigt den Kontostand eines Projektes. Durch die neu eingebaute Programmkontrolle wird die Vollständigkeit der Daten gesichert. Die Freischaltung des Produktivsystems für die SAP R/3 User erfolgte im Februar 2004. Der letzte Test wurde am 11.02.2005 ausgeführt.

Die daraus resultierenden Vorteile sind:

- > Über 80% aller Verwendungsnachweise (DFG+BMBF) an der Universität Heidelberg können „fast per Knopfdruck“ erstellt werden und sind damit vollständig abgebildet.
- > Durch die neu eingebaute Programmkontrolle wird die Vollständigkeit der Daten gesichert.
- > Der zeitliche Aufwand für die Abstimmung der institutseigenen Daten mit SAP/ R3 wird dadurch wesentlich vermindert.
- > Durch die zentral vorgenommene hierarchische Zuordnung der Finanzpositionen werden menschliche Zuordnungsfehler vermieden und die Vergleichbarkeit der Kennzahlen wird verstärkt.
- > Die neuen SAP R/3 Berichte sind wesentlich schneller erstellbar und die ausgewerteten Daten lassen sich viel einfacher ins Excel übertragen.

Fazit:

Die Optimierung des Berichtswesens für die Drittmittelprojekte ist erfolgreich vorangetrieben worden.



„GESTALTUNGSFREIRAUM SUCHT RÄUME“

Interne Märkte

Eines der Ziele des Projektes IMPULSE ist die Eröffnung interner Märkte, darunter der eines Raummarktes. Die Märkte sollen die wissenschaftlichen Einrichtungen zum kostengünstigen Austausch von Ressourcen und Dienstleistungen ermutigen.

Die Ziele des Raummarktes sind:

- > Optimierung der Ressourcennutzung
- > Transparenz der Bedarfsermittlung
- > regelmäßige Überprüfung
- > Verzicht auf zentrale Steuerung
- > Anstoßen von Marktmechanismen durch Preise und Entgelte

Die wissenschaftlichen Einrichtungen sind im Wesentlichen auf zwei Standorte konzentriert. Alle Naturwissenschaften liegen auf dem Campus im Neuenheimer Feld, die Geistes-, Rechts- und Sozialwissenschaften sind in der Altstadt an drei Schwerpunkten konzentriert. Ähnlich strukturierte Bedarfe liegen nah beieinander. Insgesamt gesehen ist die Unterbringungssituation der meisten wissenschaftlichen Einrichtungen nicht völlig unbefriedigend aber auch nicht bedarfsgerecht. Insgesamt verfügt die Universität ohne Medizin über 211.000 m² Hauptnutzfläche, davon entfallen auf die Institute und die wissenschaftlichen Zentren 135.000 m².

Vor Einführung eines Raummarktes ist das Hauptproblem die Bedarfsermittlung. Sie soll transparent, flexibel, handhabbar und einfach administrierbar sein, um die erforderliche Akzeptanz der wissenschaftlichen Einrichtungen zu finden, ohne die sich der intendierte Markt nicht entwickeln kann.

Für die Universität Heidelberg ist unbestritten, dass Strukturentscheidungen, Maßnahmen zur Profilbildung, Schwerpunktsetzungen, die Einrichtung von Sonderforschungsbereichen und Kompetenznetzwerken oder die Gründung von zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen sowie die Etablierung neuer Fächer, den Raumbedarf der wissenschaftlichen Einrichtungen sehr viel stärker prägen, als Änderungen der Studierendenzahlen oder der Studienorganisation. Ein stellen- bzw. personalbezogener Richtwert (Drittmittel) ist damit für die Ermittlung des Raumbedarfs der wissenschaftlichen Einrichtungen einem studienplatzbezogenen Modell vorzuziehen, da in ihm verschiedene Funktionsbereiche enthalten sind, deren Herunterbrechen auf Institutsebene, insbesondere dort, wo sie nicht mit Fächern identisch sind, problematisch und aufwendig ist und die wissenschaftlichen Einrichtungen mit beträchtlichem Erhebungsaufwand belasten würde. Daher wurde entschieden, die Bedarfsermittlung zunächst auf Labor- und Büroflächen zu beschränken und die Funktionsflächen, für die zum Teil neue organisatorische Konzepte entwickelt wurden – Werkstattverbund, Zusammenführung von Bibliotheken zu Betriebseinheiten, Zentralisierungen der Vergabe von Hörsälen und Seminarräumen – auszuklammern.

Modellkomponenten des Raummarktes sind Stellen-/Personalrichtwerte, Bildung von zwei Fächerclustern (experimentelle Naturwissenschaften und Buchwissenschaften) sowie Unterscheidung des stellenbezogenen Grundbedarfs und der drittmittelpersonal- und projektbezogenen Verfügungsfläche.

Parameter

	Buchwissenschaften	experimentelle Naturwissenschaften
Stelle des Wissenschaftlichen Dienstes	40 qm	90 qm
unterstellte Relation Wissenschaftler / Nichtwissenschaftler*	1 : 1	1 : 4
Drittmittelwissenschaftler (incl. Heisenberg-Stipendiaten u. Postdocs der Graduiertenkollegs)	15 qm	25 qm (30)
drittmittelfinanzierte Nichtwissenschaftler	10 qm	10 qm
studentische u. wissenschaftliche Hilfskräfte (incl. Graduiertenkollegs)	4 qm / 55 Std. / Monat	4 qm / 55 Std. / Monat

*Nichtwissenschaftlicher Dienst: technisches Personal, Verwaltungspersonal, sonstiges Personal und Stipendiaten (außer Heisenberg), Gäste, Doktoranden, soweit nicht wissenschaftliche Hilfskräfte

Budgetierung

Es wurde ein einfaches schrittweise einzuführendes Verfahren beschlossen: Die wissenschaftlichen Einrichtungen erhielten 2001 ohne Differenzierung zwischen Büro- und Laborflächen und ohne Differenzierung zwischen Grundbedarf und Verfügungsflächen ein Raumbudget in Höhe von 5 DM/qm/Monat (virtuelles Geld). Für Flächenüberschüsse wurden 5 DM/qm/Monat vom Budget abgezogen (reale Zahlung). 2002 wurde der Preis auf 5 € angehoben, 2003 auf 7,50 €. Flächendefizite werden im Budget nicht „honoriert“. Gibt ein Institut mit Flächendefizit Flächen – befristet oder unbefristet – frei, erhält es 7,50 €/qm/Monat.

Erfahrungen

- > Überraschende Akzeptanz des transparenten Verfahrens.
- > Der Raummarkt und seine abgestimmte Datenbasis sind eine gute Ausgangslage für weitergehende Schritte, z. B. die Einbeziehung der Hörsäle und Seminarräume durch Zuteilung bestimmter Nutzungskontingente und gestaffelter Mieten für Kern- und Randzeiten oder die Einbeziehung der Bibliotheken.
- > Die „Einnahmen“ der Universität aus dem Raummarkt betragen 2004 120.000 €, die Ausgaben 24.000 €. Das Risiko für die Universität ist damit gering.
- > Abstimmungsaufwand ist nach 4 Jahren relativ gering.
- > Durch Budgetierung Sensibilisierung für die Ressource Raum.

Die Einführung des Raummarktes wurde aufgrund des transparenten Verfahrens überraschend gut akzeptiert. Der Abstimmungsaufwand ist nach vier Jahren nur noch gering. Durch die Budgetierung erfolgt eine Sensibilisierung für die Ressource Raum. Die Miete ist ein Regulativ für die Bedarfsanmeldungen. Mietzahlungen für rechnerische Überschüsse werden von den wissenschaftlichen Einrichtungen akzeptiert. Die Mehrzahl zieht in der Regel eine Mietzahlung der Flächenabgabe beim Grundbedarf vor. Die wissenschaftlichen Einrichtungen nutzen seit Überführung des Raumbudgets in das Budgetierungsmodell die Möglichkeit der befristeten Flächenabgabe zur Entlastung ihrer Budgets. Benachbarte wissenschaftliche Einrichtungen bzw. solche einer Fakultät versuchen durch Flächentausch ihre Budgets zu entlasten. Die befristete Flächenabgabe der wissenschaftlichen Einrichtungen erleichtert der Universität kurzfristige Umverteilungen. Die Universität bekommt langsam einen kleinen Pool für Verfügungsflächen. Durch die Politik des Rektorats, kleine wissenschaftliche Einrichtungen zu größeren Einheiten zusammenzufassen, steigen auch im Raummarkt die Flexibilisierungsmöglichkeiten.



„IMPULSE OHNE GRENZEN“

Fazit und Ausblick – IMPULSE 2020

Mit dem Ende der Förderung durch die VolkswagenStiftung wird das Projekt IMPULSE fortleben und sich weiter entwickeln. Die Tatsache, dass noch nicht alle Ziele endgültig verwirklicht sind, interpretieren wir nicht als Misserfolg. Im Gegenteil: Wichtige Ziele sind erreicht worden, die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg hat ihr Gesicht verändert und strahlt in der deutschen Universitätslandschaft als eine der erfolgreichsten deutschen Bildungs- und Forschungseinrichtungen mit einer modernen Struktur und Administration, in der Anreize und kompetitive Mittelverteilung zum Selbstverständnis gehören.

Die Tatsache, dass die durch das IMPULSE Projekt gewachsene Management Struktur mit einem Prorektor für Entscheidungssysteme und der Kanzlerin im Rektorat, denen weiterhin eine Abteilung für Controlling und IMPULSE in der Zentralen Universitätsverwaltung und seit wenigen Monaten eine Budgetierungskommission mit Leistungsträgern aus allen Fakultäten zur Verfügung stehen werden, ist ein weiterer Hinweis für die Nachhaltigkeit des IMPULSE Projektes und eine wichtige Grundlage für die im Strategiepapier der Universität geforderten modernen Governance Strukturen.

Ein nachhaltiges Resultat des IMPULSE Projektes ist, dass die Universität Heidelberg weiterhin Vorreiter für den Abbau von Regulierung und Bürokratie und für die Schaffung von Flexibilität und Freiraum sein wird, der direkt an alle Wissenschaftler weitergegeben wird. Auf diesem Weg sind wir ein großes Stück vorangekommen. Die IMPULSE, die die Förderung der VolkswagenStiftung der Universität gegeben haben, halten an.

Der durch die dezentrale Ressourcenverantwortung gestiegene Selbstverwaltungsaufwand bei den wissenschaftlichen Einrichtungen, zusammen mit der größeren Qualifikationsanforderung im Institutsmanagement erfordert neue Managementstrukturen. Einerseits ist darauf zu achten, dass die Wissenschaftler in den administrativen Aufgaben so weit wie möglich entlastet werden, andererseits dürfen die neuen finanziellen Spielräume nicht dem Aufbau einer neuen Institutsbürokratie anheim fallen. Dies bedingt gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für das dezentrale Management und die dezentrale Administrationen und ein Forum zum Austausch zwischen der zentralen Universitätsverwaltung und den dezentralen Verwaltern. Eines der nächsten Ziele ist daher die Optimierung von Abläufen zwischen der zentralen Verwaltung und den dezentralen Managementgruppen. Transparenz und Kommunikation sind wichtige Eckpunkte auf diesem Weg und werden zu einer hohen Motivation in allen Bereichen führen.



Rektor Prof. Dr. P. Hommelhoff

Prorektor Prof. Dr. A. Chaniotis

Prorektor Prof. Dr. P. Comba

Prorektorin Prof. Dr. S. Leopold

Prorektor Prof. Dr. med. J. Träger

Kanzlerin Dr. M. Frost

www.uni-heidelberg.de/impulse

