



MODELLVERSUCH PERSONALMITTELBUDGETIERUNG

Konzeption und erste Erfahrungen

Stand: 25.02.1999

Gliederung

I. ZIEL DES MODELLVERSUCHS	3
II. AUSGANGSSITUATION: BEWIRTSCHAFTUNG DER PERSONALMITTEL <u>VOR</u> BEGINN DES MODELLVERSUCHS	3
A. Bewirtschaftung im Außenverhältnis (Universität - Land Bremen) als Rahmenbedingung	3
B. Bewirtschaftung im Innenverhältnis	4
III. DURCHFÜHRUNG DES MODELLVERSUCHS MIT AUSGEWÄHLTEN FACHBEREICHEN	5
A. Ansatz	5
B. Die Rahmenbedingungen der Budgetierung im Detail	6
1. Verhältnis Gesamtbudget - FB-Budgets	6
2. Aufhebung der Jährlichkeit	6
3. Planungssicherheit	6
4. Budgetanpassung	6
5. Umgang mit Schreibkräfteausstattung	7
6. Budgetwirkung von Rückkehrern aus langfristigen Beurlaubungen	7
7. Nachversicherung für befristet beschäftigte Beamte	7
8. Übergangsgeld	7
9. Altersteilzeitregelungen	7
10. Zentrale Rektormittel	7
C. Verfahren zum Abschluß eines Kontrakts	8
D. Sicherstellung der Budgeteinhaltung	9
E. Erfahrungen aus der bisherigen Erprobung	9
1. Die im Fachbereich vorliegenden Strukturen müssen unbedingt berücksichtigt werden	9
2. Es liegen hohe Komplexität und Informationsmängel bei der Ermittlung des Ausgangsbudgets vor	10
3. Die operative Umsetzung des Budgets ist aufwendig	10
4. Grunddaten sind unvollständig; die Automatisierung von Vorgängen ist schwierig	11
5. Das Budgetverhalten/Die Ausnutzung der Budgetierungsmöglichkeiten der einzelnen Fachbereiche ist sehr unterschiedlich.	12
IV. ERWEITERUNG DES MODELLVERSUCHS UND AUSBLICK	12

Modellversuch Personalmittelbudgetierung

Kontrakte zwischen Universität und Fachbereichen

I. Ziel des Modellversuchs

Die Universität Bremen hat in 1997 einen Modellversuch zur dezentralen Bewirtschaftung von Personalmitteln gestartet, der

- den beteiligten dezentralen Einheiten eine größere Autonomie und Flexibilität bei der Bewirtschaftung von Mitteln ermöglichen soll und
- der Zentralen Verwaltung durch die kontraktlichen Vereinbarungen von Zielen und Maßnahmen dennoch die Überwachung und Steuerung der dezentralen Bereiche erlaubt.

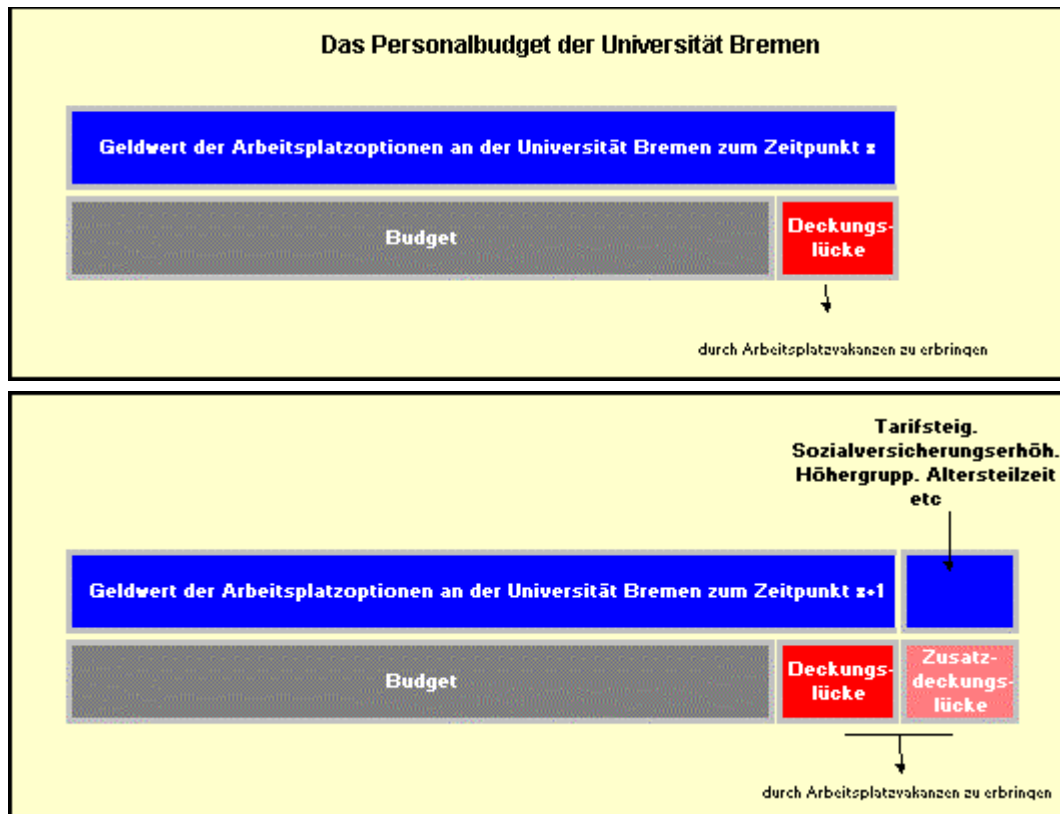
Ziel ist es, durch die Verlagerung von Kompetenzen sachgerechte Problemlösungen zu ermöglichen und notwendige Einsparungen innerhalb der Universität prioritätenorientiert vor Ort vornehmen zu können.

II. Ausgangssituation: Bewirtschaftung der Personalmittel vor Beginn des Modellversuchs

A. Bewirtschaftung im Außenverhältnis (Universität - Land Bremen) als Rahmenbedingung

Die Universität besitzt seit 1994 einen Globalhaushalt mit drei Zuschußtiteln (Einzelbudgets) für die Bereiche Personal-, Sach- und Investivmittel. Diese sind gegenseitig bzw. bezüglich der Investivmittel einseitig deckungsfähig. Das Universitäts-Personalbudget wurde auf Grundlage der Ist-Ausgaben 1992 errechnet; das entsprach damals einer Ausfinanzierung von ca. 95 %. Das Personalbudget ist gedeckelt; d. h. Tarifsteigerungen, Änderungen der Sozialversicherungsbeiträge, Höhergruppierungen, Alterszeitregelungen und Strukturveränderungen müssen aus diesem Budget finanziert werden. Das hat dazu geführt, daß der Ausfinanzierungsgrad der Stellen inzwischen weiter gesunken ist und interne Stellenbewirtschaftungsmaßnahmen verfügt werden müssen.

Diese Form der Bewirtschaftung im Außenverhältnis bildet den Rahmen für alle internen Bewirtschaftungen, sowohl bei den budgetierten als auch bei den nicht budgetierten Bereichen.



B. Bewirtschaftung im Innenverhältnis

Die Fachbereiche (und die sonstigen dezentralen Einrichtungen) haben einen "gewachsenen" Bestand von Grundbedarfsstellen für Wissenschaftlichen Mittelbau, Techniker und Verwaltung. Diese Stellen sind nicht voll ausfinanziert, sondern stellen Ansprüche der Fachbereiche dar. Die Stellen werden zentral so bewirtschaftet, daß jede freiwerdende Stelle für 6 Monate gesperrt wird. Nach Ablauf dieser Sperre kann die Stelle dann wiederbesetzt werden, allerdings nur zu zwei festen Besetzungsterminen im Jahr (1. Oktober und 1. April). Faktisch kann eine Sperre also bis zu 11 Monate dauern. Die Verwendung der durch die Vakanz eingesparten Mittel unterliegt der Zweckbestimmung durch die Zentralverwaltung. Hiermit werden Personalbedarfe uniweit gedeckt sowie vor allem die Einhaltung des nicht ausfinanzierten gesamten Universitätsbudgets gewährleistet.

Für die Schreibkräfte in den Fachbereichen werden einmal im Jahr über einen bestimmten Schlüssel (abhängig von der Anzahl des Lehrpersonals) Schreibkraftbedarfe ermittelt. Bei errechnetem Mehrbedarf ist eine Ergänzungszuweisung an die Fachbereiche allerdings noch abhängig von einer Verfügbarkeit vakanter Stellen. Bei einer Überausstattung an Schreibkräften wird die nächste im Bereich freiwerdenden Stelle gestrichen.

Das beschriebene Verfahren wird für die nicht budgetierten dezentralen Organisationseinheiten weiterhin angewandt.

III. Durchführung des Modellversuchs mit ausgewählten Fachbereichen

A. Ansatz

Drei Fachbereichen (FB 01 Physik/Elektrotechnik, FB 06 Rechtswissenschaft, FB 10 Sprach- und Literaturwissenschaften) wurde für zunächst ein Jahr ein Personalausgabenbudget zugewiesen. Es umfaßt die Personalbereiche Wissenschaftlicher Mittelbau (incl. C1 und C2), Techniker sowie Verwaltungs- und Schreibkräfte. Ausgenommen sind die Professoren und alle Drittmittler, FNK-Stellen und sonstige Sonderfinanzierungsfälle.

Das Budget wurde in DM festgelegt und zwar auf der Basis "Ist-Ausgaben 1996"¹. Besondere Härten wurden durch Verhandlungen einbezogen und ggf. als Budgeterhöhung berücksichtigt.

Dieses Budget können die budgetierten Fachbereich bewirtschaften, d. h. sie können selbst entscheiden,

- wann freiwerdende Stellen wiederbesetzt werden
- welche Stellen überhaupt wiederbesetzt werden müssen
- ob die Stellenstruktur (Verhältnis Schreibkraft, Verwaltung, Wiss. Mittelbau) geändert wird
- ob Personalmittel in Sachmittel (z. B. Stipendien) oder Investivmittel (z. B. besondere Beschaffungen) gewandelt werden sollen
- ob Sachmittel in Personalmittel gewandelt werden sollen
- ...

Das Budget (in DM) bildete den einzuhaltenden Rahmen für alle zu treffenden Entscheidungen. Entstandene Budgetreste aber auch Budgetdefizite werden ins nächste Jahr übertragen.

Über die Übertragung dieser Kompetenzen wurde zwischen den betroffenen Fachbereichen und der Universitätsleitung ein Kontrakt abgeschlossen. In diesem Kontrakt verpflichten sich die Fachbereiche zu bestimmten Gegenleistungen (Entwicklungsrichtung des Fachbereichs, besondere Projekte etc.). Diese Kontrakte sind sehr spezifisch auf die Situation der Fachbereiche in Lehre und Forschung zugeschnitten und orientieren sich in ihrer Entwicklungsperspektive am Hochschulentwicklungsplan der Universität.

¹ Der Ist-Abfluß 1996 enthält bereits die Vakanzen, die den notwendigen Spielraum für die zentrale Gesamtbudgetbewirtschaftung schaffen. Es wurde also unterstellt, daß 1996 ein repräsentatives Musterjahr ist, überdurchschnittliche Vakanzenzeiten konnten z. B. als besondere Härten eingebracht werden.

B. Die Rahmenbedingungen der Budgetierung im Detail

1. Verhältnis Gesamtbudget - FB-Budgets

Die Regelungen für die FB-Budgets sollen grundsätzlich denen für das Universitätsbudget entsprechen, d. h.

- Zukünftige neue, der Universität gesamt auferlegte Sparquoten werden die FB-Budgets um den jeweiligen %-Wert verringern.
- Ist das Budget vereinbart, können die FB darüber hinaus keine Bedarfsstellenanmeldungen mehr geltend machen, sondern müssen Bedarfe innerhalb ihres Budgets eigenverantwortlich befriedigen.
- Gehaltssteigerungen (durch Höhergruppierungen, Altersstufen, Familienstandsänderungen etc.) sind grundsätzlich im Rahmen des Budgets aufzufangen.
- Tarifsteigerungen etc. sind innerhalb des Budgets aufzufangen, es sei denn, die Universität insgesamt hat hierfür eine Erhöhung erhalten.

2. Aufhebung der Jährlichkeit

Die Jährlichkeit ist für das Personalbudget aufgehoben, d. h. alle Reste werden auf das Folgejahr übertragen. Ebenso werden evtl. Budgetüberziehungen mit in das nächste Jahr genommen.

Die Übertragung auf das Folgejahr erfolgt "automatisch" durch die budgetüberwachende Stelle; anders als bei den Sachmitteln müssen keine Anträge gestellt und keine Fristen eingehalten werden.

Die Aufhebung der Jährlichkeit ist eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Budgetierung.

3. Planungssicherheit

Planungssicherheit bzgl. der Budgethöhe kann den Fachbereichen ebenfalls nur in dem Maße garantiert werden, wie die Gesamtuniversität eine solche besitzt.

4. Budgetanpassung

Das Budget wird bei zukünftigen strukturellen Änderungen (HEP III) angepaßt. Strukturelle Änderungen sind z. B. die Einrichtung neuer Schwerpunkte aber auch der Wegfall vorhandener Bereiche. Solche Veränderungen wirken budget erhöhend bzw. -verringend. Verwendet werden hierfür Universitäts-Durchschnittswerte der betreffenden Vergütungsgruppe bzw. bei Abzügen die ursprünglich angesetzten Beträge. Für "Neuausstattungen" erfolgt vom Kanzler eine Festlegung über Umfang (Std-Zahl und Vergütungsgruppe) sowie Datum der Erstzuweisung.

Gegebenenfalls müssen bei einer Ausweitung des Modells auf weitere Fachbereiche Abschläge auf den Ganzjahres-Durchschnittsbetrag gemacht werden, um für das Universitätsbudget die Einhaltung zu gewährleisten (s. o. "unvollständige Ausfinanzierung von Stellen"). Sinnvoll wäre ein Abschlag in Höhe der Ausfinanzierungsdifferenz.

5. Umgang mit Schreibkräfteausstattung

Veränderungen, die sich aus dem Berechnungsverfahren für die Ausstattung mit Schreibkräften ergeben, führen zu Budgetanpassungen. Es gibt eine jährliche Neuberechnung der Schreibkräfteausstattung entsprechend der AS-Vorgaben. Daraus ergibt sich dann im Vergleich zur Ausstattung am 1. Januar des Musterjahres (unter Berücksichtigung der in den laufenden Budgetierungsjahren vorgenommenen finanziellen Anpassungen) ein Abzug oder ein Zuschlag auf das Budget.

6. Budgetwirkung von Rückkehrern aus langfristigen Beurlaubungen

Aus Beurlaubungen zurückkehrende Personen sind aus dem Budget zu finanzieren, da sie zu zusätzlicher Kapazität führen. Ggf. sind Rückkehrer budgetneutral in andere Bereiche der Universität umzusetzen (nur nach Rücksprache mit der Universitätsleitung und sofern fachlich möglich).

Wenn im Musterjahr eine Ersatzbeschäftigung (Vertretung) vorlag, ist diese ohnehin im Budget enthalten.

7. Nachversicherung für befristet beschäftigte Beamte

Hier werden Regelungen außerhalb des Budgets getroffen.

8. Übergangsgeld

Zahlungen von Übergangsgeldern (nach C1-Zeit bis zu 6 Monate; bei WiMi bis zu einem Monat) sind im FB-Budget aufzufangen.

9. Altersteilzeitregelungen

In diesen Fällen sind die noch an die betreffenden Personen zu leistenden Zahlungen grundsätzlich aus dem FB-Budget zu finanzieren. Es kann in besonderen Fällen nach Rücksprache mit der Universitätsleitung hiervon abweichende Einzelfallregelungen geben.

10. Zentrale Rektormittel

Die Budgeteingliederung von zentralen Reserven ist möglich. Das heißt, Gelder, die bisher im Laufe des Jahres aus der Rektorreserve an die Fachbereiche für besondere, einzeln zu beantragende Sachverhalte geflossen sind, können in das Budget eingerechnet werden. Hierzu wird die im Musterjahr bezogene Summe angesetzt.

Dieser Punkt ist nicht für alle Fachbereiche identisch geregelt. Es bleibt dem Risikowillen des einzelnen Fachbereichs überlassen, ob er sich eine "Quasi"-Versicherung durch teilweisen oder völligen Verzicht auf diese Mittel erhalten will.

C. Verfahren zum Abschluß eines Kontrakts

Einzelschritte	Beteiligte
1. Vorgespräch über Budgetierung und Kontrakt	K, Fachbereich, Haushalt, Controlling
2. Erstellung einer Liste des im Musterjahr im Fachbereich beschäftigten budgetrelevanten Personals	Controlling
3. Abstimmung dieser Liste, Feststellung von Personalsonderfällen	Controlling, Fachbereich, Stellenbewirtschaftung
4. Klärung von Personalsonderfällen	Controlling, Fachbereich, K
5. Zuordnung der Ist-Zahlungen des Musterjahres zu den gelisteten Personen Im Laufe des Musterjahres neugeschaffene Bedarfsstellen, z. B. im Rahmen der Ausstattung neuer Lehrstühle werden im Budget für ein volles Jahr angesetzt. Bewertet werden diese soweit möglich mit einer Hochrechnung der Istkosten; andernfalls mit den Universitäts-Durchschnittswerten der betreffenden Vergütungsgruppe.	Controlling
6. Ermittlung der vom Fachbereich aus Stellenvakanzen geschaffenen Stipendien (Ansatz mit Geldwert) und sonstigen Wandlungen in Sachmittel im Musterjahr; diese erhöhen den Budgetansatz.	Controlling, Fachbereich, Stellenbewirtschaftung, Haushalt L+F, Stipendienvergabe
7. Errechnung des Budgets	Controlling
Parallel zu 2.-7.: Inhaltliche Erarbeitung der Kontraktgegenleistung des Fachbereichs (Angebot)	Fachbereich
Verhandlung über FB-Angebot (ggf. mehrschleifig)	R, K, Fachbereich, HEP, Haushalt, Controlling
8. Diskussion des Budgets, Verhandlung von Härtefällen, Festlegung der spezifischen Rahmenbedingungen	K, Fachbereich, Haushalt, Controlling
9. Kontraktabschluß über Budget und Gegenleistung (jeweils abgestimmt)	R, Fachbereich

D. Sicherstellung der Budgeteinhaltung

Die Budgeteinhaltung wird vom Controlling überwacht. Der Budgetabfluß wird aus der Bruttozahlliste der SKP ermittelt und dem Fachbereichsbudget gegenübergestellt.

Der Fachbereich erhält regelmäßige Informationen zur Unterstützung seiner Planungen.

Die Budgetverantwortlichen in den Fachbereich erhalten in ca. 2-monatlichen Abständen folgende Unterlagen:

- Die kompletten Zahlungsabflüsse der Fachbereiche personenspezifisch und nach Monaten differenziert als Liste (Papierform).
- Eine Datei, aus der die ins Budget einbezogenen Personen, die einbezogenen Finanzierungsquellen, jeweilige Monatsbeträge und die zur Hochrechnung herangezogenen Beträge hervorgehen. Außerdem ist hieraus die Hochrechnungsmethodik zu entnehmen.
- Auf einem zentralen Budgetblatt sind der Budgetansatz, der aktuelle Zahlungsabfluß, ggf. vorgenommene Umwidmungen, ggf. auferlegte Sparquoten, die Hochrechnung für das Restjahr und das sich daraus ergebende Jahresergebnis ausgewiesen.
- Eine Tabelle über die durchschnittlichen Personaljahresausgaben (Uni-spezifisch) für Planungen (Anhaltspunkt für Neubesetzungen).

Die Abflüsse und Hochrechnungsergebnisse werden jeweils zwischen Fachbereichen und Controlling abgestimmt und ggf. korrigiert. Bei sich abzeichnenden Budgetproblemen werden gemeinsam Lösungsvorschläge erarbeitet. Bei gravierenden Schwierigkeiten werden Kanzler oder Haushaltsdezernat mit einbezogen.

E. Erfahrungen aus der bisherigen Erprobung

Der Modellversuch mit den drei budgetierten Fachbereichen läuft seit Ende 1997. In dieser Zeit konnten sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht und daraus abgeleitet diverse Verbesserungen in den Instrumenten zur Bewirtschaftung und in der Zusammenarbeit zwischen Zentralverwaltung und Fachbereichen vorgenommen werden.

1. Die im Fachbereich vorliegenden Strukturen müssen unbedingt berücksichtigt werden

Zunächst einmal lagen in den drei einbezogenen Fachbereiche sehr unterschiedliche Voraussetzungen vor.

Der Fachbereich 01 hatte anders als der FB 06 und der FB 10 bereits vor der Budgetierung intensiv bestehende Möglichkeiten zur flexiblen Bewirtschaftung vakanter Stellen genutzt und freiwerdende Mittel für verschiedene Sonderzwecke verwendet. Das Bewußtsein über die Möglichkeiten der Selbstbewirtschaftung, die Kenntnis der eigenen

Personalstruktur und die persönlichen Voraussetzungen für EDV-Einsatz in der Abrechnung und Planung waren im FB 01 bereits vorhanden. Dies erleichterte die Abrechnung und Zusammenarbeit mit dem Fachbereich erheblich

→ Erkenntnis: Für das Gelingen der Budgetierung ist das betroffene Verwaltungspersonal in den Fachbereichen sehr wichtig. Dieses muß im FB die Sinnhaftigkeit des Modells vermitteln, den Budgetabfluß überwachen und die Fachbereichsplanungen als Vorlage für den Fachbereichsrat/FB-Sprecher erarbeiten. Es muß deshalb sehr viel Wert darauf gelegt werden, Anlaufschwierigkeiten gering zu halten und die Vorteile der Budgetierung zu vermitteln.

→ Konsequenz für die Zukunft: Für neu zu budgetierende Fachbereiche sollen Einführungsveranstaltungen durchgeführt werden, um Grundlagenkenntnisse und Methodik zu vermitteln und Anfangsprobleme zu erörtern. Außerdem sollten die Fachbereiche auf die Notwendigkeit der Entwicklung eines FB-internen Verfahrens im Umgang mit der Budgetierung (Stichwort Verhältnis FB-Sprecher-FB-Rat) hingewiesen werden.

2. Es liegen hohe Komplexität und Informationsmängel bei der Ermittlung des Ausgangsbudgets vor

Die Anzahl der ins Budget einbezogenen Personen ist in den Fachbereichen sehr unterschiedlich (FB 01 ca. 300, FB 06 und FB 10 ca. 60). Es gibt gerade in dem großen FB 01 viele Mischfinanzierungen. Außerdem wurden dort im im Musterjahr 1996 diverse Umwidmungen von Personalmitteln in Sachmittel vorgenommen. Die Aufarbeitung solcher Besonderheiten erschwerte die Berechnung des Ausgangsbudgets erheblich. Noch während des laufenden Jahres mußten deshalb bei allen drei Fachbereichen Budgetbereinigungen und Fehlerkorrekturen vorgenommen werden.

→ Erkenntnis: Von der Budgetierung der Fachbereiche sind zentral und dezentral diverse Mitarbeiter und diverse Arbeitsabläufe betroffen. Vielfach müssen Informationsschleifen eingeführt, verändert oder ergänzt werden.

→ Konsequenz für die Zukunft: Die Integration der Anforderungen des Modellversuchs in die Verwaltungsabläufe der Universität muß weiter verbessert werden. Hier sind zum Teil bereits im Modelljahr Anpassungen vorgenommen worden (z. B. Umwidmungsanzeigen). Für die Berechnung des Anfangsbudgets neuer Fachbereiche ist ein verbesserter Ablauf zu erwarten, weil die Problembereiche eingegrenzt sind.

3. Die operative Umsetzung des Budgets ist aufwendig

Ein großes Problem stellt für die operative Überwachung die teilweise Finanzierung von Grundbedarfsstellen dar. Die Menge an Umbuchungen zwischen Uni-Mitteln und Sondermitteln erschwert eine Budgetüberwachung. Die auftretenden Zeitverzögerungen und die Anzahl der betroffenen Organisationseinheiten behindern eine korrekte Über-

wachung der tatsächlichen Zahlungen und beeinträchtigen eine darauf aufbauende Hochrechnung.

Hinzu kommen Personalfälle mit wechselnden Finanzierungsarten. Jeder Wechsel einer Person zwischen verschiedenen Finanzierungsstöpfen (DriMi/originäre Unimittel/Stipendien/Sondermittel, in beliebiger Reihenfolge) beinhaltet eine hohe Fehlerwahrscheinlichkeit. Solche Wechsel erschweren immer durch Zeit- und Informationsverzögerungen und häufig auch durch begleitende Buchungsfehler eine angemessene Berücksichtigung in Abrechnungen und Hochrechnungen.

→ Erkenntnis: Die Durchführung der Budgetierung ist zwar theoretisch relativ einfach möglich, praktisch gestaltet sich die Überwachung und Abrechnung zu Beginn der Bewirtschaftung sehr umfangreich. Der Service für die Fachbereiche ist bezogen auf die bereitgestellten Instrumente noch nicht ausreichend.

→ Konsequenz für die Zukunft: Zumindest für die Fachbereiche mit umfangreichem Personalkörper und verschiedenen Finanzierungsmodellen könnte eine Aufstockung des Verwaltungspersonals notwendig werden. Außerdem sollte im zweiten Modelljahr von Seiten des Controlling intensiv weiter an Verbesserungen der Budgetierungsinstrumente (insbesondere Kontrolle und Planung), die den Fachbereichen zur Verfügung stehen, gearbeitet werden. Erst nach Einführung der zusätzlichen Instrumente wird eine abschließende Aussage über eine eventuell notwendige Personalaufstockung möglich sein.

4. Grunddaten sind unvollständig; die Automatisierung von Vorgängen ist schwierig

Der vorgenannte Punkt wird verschärft durch technische Probleme. Die Hochrechnungen werden auf Basis der Bruttozahllisten der SKP für die Universität erstellt. Diese Informationen sind ungenügend. Notwendig wäre eine Trennung der Bezüge in Grundlohn, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Nachzahlungen, Ü-Std.-Vergütungen, sonstige Sonderzahlungen. Außerdem fehlen EDV-Lösungen wegen fehlender Programmierbarkeit von Sonderfällen (kein logischer Algorithmus).

→ Erkenntnis: Verbesserte Grundinformationen und der verstärkte Einsatz von EDV könnten viele der genannten Probleme entschärfen und den Beteiligten mehr Zeit für inhaltliche Weiterentwicklungen lassen. Zur Zeit steht die technische Abwicklung noch sehr stark im Blickpunkt der Betroffenen während die inhaltliche Komponente (Kontraktliche Gegenleistung der Fachbereiche) im ersten Modelljahr vernachlässigt wurde.

→ Konsequenz für die Zukunft: Es muß verstärkt an der Qualität der Grunddaten und ihrer Weiterverarbeitung gearbeitet werden. Hier sind zum Teil schon neue Entwicklungen (SKP, Planungsprogrammierung) angeschoben worden, die zielstrebig weiterverfolgt werden müssen. Für die Verfolgung der Kontraktinhalte muß ein Verfahren erarbeitet werden.

5. Das Budgetverhalten/Die Ausnutzung der Budgetierungsmöglichkeiten der einzelnen Fachbereiche ist sehr unterschiedlich.

Die Fachbereiche sind sehr unterschiedlich mit dem Budgetierungsmodell umgegangen. Der FB 01 hat sehr offensiv die verschiedenen Möglichkeiten genutzt und ist mit einem positiven Abschluß (Budgetrest) aus dem Modelljahr herausgegangen. Im Fachbereich wurde sehr detailliert und vorausschauend über mehrere Perioden geplant. Es sind in größerem Umfang Umwidmungen in Stipendien und in andere Sachmittel vorgenommen worden. Für die Handhabung wurde das Budget vom FB in Teilbudgets zerlegt (Physik, E-Technik, Techniker, Verwaltung/Schreibkräfte) und eine FB-eigene EDV-Lösung verwendet. Wegen der oben bereits genannten vorhandenen Erfahrungen des Fachbereichs benötigte der FB 01 bisher wenig Planungsunterstützung, hat diese aber für das Folgejahr eingefordert.

Der FB 10 ist sehr vorsichtig an den Modellversuch herangegangen und hat zunächst das Jahresergebnis (leichter Überschuß) gesichert und sich sehr gründlich mit der Datenbasis vertraut gemacht. Es wurde eine Umwidmung von Sachmitteln in Personalmittel vorgenommen um die auferlegte Sparquote zu erbringen. Für das zweite Budgetjahr ist die Schaffung zusätzlicher Personalkapazität aus den Budgetmitteln geplant und angespart worden. Auch der Fachbereich 10 hat um weitere (und edv-gestützte) Planungshilfe gebeten.

Für den Fachbereich 06 war im Modelljahr aufgrund von Budgetberechnungsfehlern und Planungsunsicherheiten eine Nachsteuerung durch einen zentralen Budgetausgleich notwendig. An diesem Fachbereich wird deutlich, daß von den Fachbereichen erhebliche Unterstützung aus dem Controlling benötigt wird. Eine verbessertes Hochrechnungsverfahren muß frühzeitiger als im Modelljahr möglich eine zentrale Hilfestellung sicherstellen. Die gemeinsame Arbeit an Problemlösungen der Budgetierungsschwierigkeiten in diesem Fachbereich ist zweifellos eine der wichtigsten Erfahrungen im Modelljahr 1998 gewesen. Diese müssen in Hinblick auf enger werdende Budgets zu standardisierten Instrumenten ausgebaut werden.

IV. Erweiterung des Modellversuchs und Ausblick

Zur Zeit ist vorgesehen, den Modellversuch um drei Fachbereiche (FB 03, FB 05 und FB 07) zu erweitern. Diese Fachbereiche profitieren bereits erheblich von den gemachten Erfahrungen, so daß die Vorbereitungen für die Budgetierung zügig abgewickelt werden können.