P H I L I P P S - U N I V E R S I T Ä T M A R B U R G
Der Präsident

Konsolidierungs- und Strukturplanung der Philipps-Universität Marburg

(14. Juli 2004)

Die Philipps-Universität Marburg (PUM) will ein breites Spektrum von Fächern erhalten, die in Forschung und Lehre Spitzenleistungen erbringen können, sich gegenseitig wissenschaftliche Impulse geben und innovative Lehre ermöglichen. Dabei muss sie aber in Zukunft die Kriterien für die Mittelzuweisung des Landes, die erstmals 2003 zur Anwendung kamen, stärker berücksichtigen als dies bisher der Fall war. Die aktuelle und sich künftig wahrscheinlich nicht durchgreifend verbessernde Finanzsituation sowie die Fokussierung der Mittelzuweisungen des Landes auf die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit machen eine kritische Prüfung und teilweise Veränderung der Dimensionierung bis hin zur Aufgabe vorhandener Fächer bzw. Lehreinheiten unumgänglich.

A. Die neue Hochschulfinanzierung in Hessen

(1) Die Internet-Seiten des HMWK (www.hmwk.hessen.de) beschreiben das neue System der hessischen Hochschulfinanzierung ("Hochschul-Programmhaushalt", "leistungsorientierte Mittelzuweisung [LOMZ]"), das seit Ende der 1990er Jahre schrittweise implementiert wird. Dazu einige Zitate aus verschiedenen Dokumenten:

- Insgesamt zeichnet sich das Projekt "Hochschul-Programmhaushalt" durch einen konsequenten Paradigmenwechsel in der Hochschulsteuerung von der inputorientierten Zuweisung mittels Ausgabenermächtigungen zur leistungsorientierten Globalbudgetierung mit ganzheitlichem Hochschulcontrolling aus.
- Das traditionell kameralistische Rechnungswesen ist ... an Hessens Hochschulen passé. Auf der Basis von Wirtschaftsplänen und mit Hilfe der kaufmännischen Buchführung entscheiden die Hochschulen weitgehend eigenverantwortlich über die interne Verteilung ihrer Budgets. … Ministerium und Hochschulen haben auf dieser betriebswirtschaftlichen Grundlage die neue Hochschulsteuerung mit leistungsbezogener Mittelzuweisung und Zielvereinbarungen erarbeitet.
- Der Wettbewerb unter den Hochschulen und die effiziente Mittelallokation zwischen den Hochschulen soll durch höhere Transparenz mittels der Einführung von Zielvereinbarungen, der doppischen Rechnungslegung und umfassender Leistungsindikatoren mit einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement sowie Evaluierungs- und Benchmarkingsystemen gestärkt werden.
- Begleitend zur Umstellung der Mittelzuweisung auf den leistungsorientierten Hochschul-Programmhaushalt soll ... in allen Hochschulen ein umfassendes leistungswirtschaftliches Steuerungssystem auf der Basis eines modernen Qualitätsmanagements mit Evaluierung und Benchmarking aufgebaut werden.
- Das hessische Modell weist den Hochschulen erstmals im Haushalt 2003 die Mittel auf der Basis von Leistungskennzahlen zu, ohne eine detaillierten Verwendungsnachweis im kameralen Sinn zu fordern. Die Verwendung der Mittel steht den Hochschulen weitgehend frei, lediglich die mit dem Land ausgehandelten Leistungskennzahlen sind zu erfüllen und über die mit den Mitteln erbrachten Leistungen ist umfassend Rechenschaft abzulegen.
- Im Grundbudget werden Leistungen der Hochschule in Lehre und Forschung über einen einzigen Parameter, nämlich die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit (SRZ) abgegolten. Mit dieser gemeinsamen Abgeltung wird dem Humboldt'schen Ideal der Einheit von Forschung und Lehre Rechnung getragen, die auch in der Praxis untrennbar miteinander verwoben sind.

- Im Erfolgsbudget orientiert sich die Mittelzuweisung an einer Vielzahl von Parametern, die mit politisch gesetzten Preisen versehen sind, um so die Schwerpunktbildung der Hochschulen in den gewünschten Bereichen zu fördern. … Die Parameter des Erfolgsbudget und ihre Honorierung unterliegen der politischen Willensbildung des Souveräns und spiegeln damit wesentlich die Budgethoheit des Landtages wider.
- Die Hochschulen legen in ihren Wirtschaftsplänen analog zu den Bestimmungen des Handelsgesetzbuches (HGB) Rechnung gegenüber dem Landtag und der Öffentlichkeit ab. Im Leistungsplan werden die mit dem Ministerium ausgewiesenen Leistungskennzahlen als Zielgrößen niedergelegt, an denen sich der Zuschuss des Landes bemisst. Die Hochschulen geben im Erfolgsplan über ihre Aufwendungen und Erträge Auskunft … Damit wird erstmals in der Hochschul-Verwaltung die wirtschaftliche Situation einer Haushaltseinheit realistisch abgebildet, um sichere Planungsdaten für zu erwartende Ausgaben zu gewinnen.
- Mit dem Hochschul-Programmhaushalt geht damit erstmals ein in sich schlüssiges System aus leistungsbezogener Mittelzuweisung und kaufmännischer Rechnungslegung an den Start, das im Verlauf der kommenden Jahre seine erwünschten Anpassungs- und Steuerungswirkungen zeigen muss.

Nach den obigen Aussagen ist für die Hochschulen formal zwar nicht zwingend, der internen Mittelverteilung die gleichen Kriterien zugrunde zu legen, die das Land für die Verteilung zwischen den Hochschulen anwendet. Aber faktisch sind die Spielräume für Abweichungen sehr begrenzt: Zum einen ist es kaum vorstellbar, dass das Land Leistungsparameter definiert, die nur zwischen, aber nicht innerhalb der Hochschulen gelten sollten; das Ignorieren der Leistungsindikatoren des Landes dürfte spätestens bei den Verhandlungen über eine neue Zielvereinbarung zu Problemen führen. Zum anderen würde sich das Ignorieren der Zahl der Studierenden als Parameter, von dem über 80% der verfügbaren Mittel abhängen, sehr rasch negativ auf den Gesamthaushalt der PUM auswirken.

In der inneruniversitären Diskussion ist immer wieder betont worden, dass die 'ökonomistischen' Leistungskriterien des Landes zugunsten von Massenfächern und drittmittelstarken Bereichen verzerrt seien und universitätsimmanenten Qualitätsmaßstäben (insbesondere in den Geisteswissenschaften) zuwider liefen. So berechtigt diese Kritik auch sein mag, sie kommt wahrscheinlich zu spät: Sie hätte vor einigen Jahren, als die Leistungsparameter festgelegt wurden, mit größerem Nachdruck vorgetragen werden müssen. Ein Protest der PUM, der die Grundsätze der LOMZ in Zweifel zieht, dürfte kaum von allen hessischen Universitäten und Fachhochschulen geteilt werden. Aufgrund einer einzelnen Gegenmeinung wird das Ministerium sicher nicht das System der Hochschulfinanzierung einer grundlegenden Revision unterziehen.

Denkbar wäre allerdings, dass die Konsequenzen einer transparenten und auch für Außenstehende nachvollziehbaren Anwendung modifizierter LOMZ-Kriterien durch die PUM nur zum Teil den politischen Zielvorstellungen entsprechen. Dies könnte vielleicht zu einer Revision oder Ergänzung der LOMZ in einigen Details führen.

(2) Der Hochschulpakt läuft Ende 2005 aus. Für die Zeit ab 2006 soll das Budgetierungsmodell des Landes überarbeitet werden. Dabei ist der grundlegende Widerspruch zwischen festen Preisen je Leistungsmenge und einem gedeckelten Budget zu lösen: Wenn – wie 2003/2004 geschehen – in allen Hochschulen des Landes die Zahl der Studierenden deutlich steigt, müsste dies zu höheren Zuweisungen für alle führen, wodurch aber das dem HMWK zur Verfügung stehende Budget überschritten würde. Bei einem gegebenen Gesamtbudget des HMWK müssen folglich einzelne 'Stellschrauben' der LOMZ so lange justiert werden, bis im Ergebnis nicht mehr Mittel an die Hochschulen verteilt werden als zur Verfügung stehen. Dazu sind aktuell – auch im Lichte einer Stellungnahme externer Sachverständiger zur Weiterentwicklung der LOMZ – im HMWK verschiedene Modelle in der Diskussion.

- Ein Modell sieht vor, dass jeder Hochschule im Grundbudget nur noch für eine 'Basismenge' von Studierenden der einzelnen Lehreinheiten der derzeitigen Clusterpreise voll gezahlt wird, während für Veränderungen der Studierendenzahl gegenüber dieser Basismenge nur noch wesentlich niedrigere 'Veränderungspreise' zur Anwendung kämen. Basis- und Ergänzungsmengen sowie

die Höhe der Abschläge der Veränderungspreise von den vollen Clusterpreisen sind Gegenstand von Verhandlungen oder politischen Setzungen.

- Ein von den externen Sachverständigen vorgeschlagenes anderes Modell sieht die Ablösung der absoluten Preise durch relative Preise vor: Zunächst wird der (mittelfristig beizubehaltende) relative Abstand zwischen den Clusterpreisen festgelegt; aus der Zahl der Studierenden in den einzelnen Clustern und dem politisch vorgegeben Haushalt des HMWK werden dann jährlich die absoluten Clusterpreise neu festegesetzt. Dies läuft darauf hinaus, dass bei einer steigenden Zahl von Studierenden (in Hessen) und unverändertem Haushalt des HMWK die absoluten Clusterpreise sinken werden. Die Haushaltsentwicklung der PUM hängt damit nicht nur von der Entwicklung der eigenen Studierendenzahlen ab, sondern auch von denen der übrigen hessischen Hochschulen. Wenn dort die Zahlen stärker steigen als in der PUM, werden die absoluten Preise sinken und damit auch die Budgetzuweisung der PUM. Umgekehrt würde sich eine überproportionale Zunahme der Studierendenzahlen der PUM zwar für sie positiv auswirken, aber – je nach der 'Feineinstellung' des Modells durch das Land – u.U. nur erheblich schwächer als nach den gegenwärtigen Regeln (wenn sie denn zur Anwendung kämen).
- Es ist außerdem ein Verteilungssystem für die über das Erfolgsbudget auf die einzelnen Hochschulen verteilten Mittel in Planung, das die Zuweisungen nicht mehr von den absoluten Erfolgen einer Universität abhängig macht (Euro-Betrag der eingeworbenen Drittmittel, Zahl der Absolventen usw.), sondern von ihren relativen Erfolgen im Vergleich zu den restlichen Hochschulen des Landes. Dies kann nicht nur zu jährlich stark schwankenden Zuweisungen für das Erfolgsbudget führen, sondern auch dazu, dass eine Universität trotz einer absoluten Verbesserung ihrer Leistungsparameter (z.B. mehr Drittmittel und mehr Absolventen) weniger Mittel als im Vorjahr erhält, weil andere Hochschulen ihre Erfolgsparameter noch stärker verbessern konnten.

Durch die neuen Modelle wandelt sich bei einem fixierten Haushaltsvolumen des HMWK die LOMZ zu einem Verteilungsmodell mit einer Nullsummen-Konkurrenz zwischen den Hochschulen, das von den ursprünglichen Vorstellungen des Landes von leistungsorientierter Mittelzuweisung nicht mehr viel übrig lässt.

B. Das Finanzierungsproblem der PUM

(1) Die der PUM zur Verfügung stehenden Finanzmittel reichen nicht mehr zur Finanzierung des aktuellen Stellenplans aus. In den letzten Jahren wurde der Ausgleich des laufenden Haushalts durch verschiedene Sparmaßnahmen im Personal- und Sachmittelbereich (Kürzungen, Sperrmonate) erreicht, welche die Anpassungslasten in unterschiedlicher Weise auf alle Fachbereiche verteilten. Eine Anpassung des Stellenplans an die reduzierten finanziellen Möglichkeiten nach einem durchgängigen Kriterium steht noch aus, ist aber zur Konsolidierung der finanziellen Lage der PUM unumgänglich. Die PUM verfügt nur über eine begrenzte Zahl von Fächern bzw. Fachbereichen, deren Erlöse die eigenen Kosten deutlich übersteigen und die daher zur Finanzierung von Defiziten in einer nicht geringen Zahl anderer Fächer bzw. Fachbereiche herangezogen werden können. Damit verbindet sich nicht nur ein quantitatives Problem, sondern auch ein Rechtfertigungsproblem: Mit welchen verallgemeinerungsfähigen Argumenten sollen Mittel umgeschichtet werden, und bis zu welcher Grenze wären solche Umverteilungen in der Universität zwischen belasteten und begünstigten Einheiten konsensfähig? Durch Umschichtungen werden nicht nur die Defiziteinheiten begünstigt, sondern auch die Expansionsmöglichkeiten der Überschuss-Einheiten beschnitten.

(2) In einem ersten Schritt ist das Ausmaß der sich bei Anwendung der Landeskriterien ergebenden Überschüsse und Defizite zu ermitteln, d.h. es ist darzustellen, in welchem Verhältnis in den einzelnen Lehreinheiten die Erlöse aus dem Grund- und Erfolgsbudget zu den Stellen-Plankosten und die übrigen zurechenbaren Kosten (Mittel für Lehre und Forschung, Raumkosten, Literaturbeschaffung

usw.) stehen. Sodann müssen nach transparenten und nachvollziehbaren Kriterien die Defizite begrenzt und auf ein dauerhaft vertretbares und in der Universität konsensfähiges Maß verringert werden. Der Erhalt des Status Quo "um jeden Preis" kann bestenfalls in Einzelfällen, nicht aber als generelles Prinzip vernünftig sein.

- Anzustreben ist eine Situation, in der alle Lehreinheiten und zentralen Einrichtungen der PUM einen vollständig und nachhaltig finanzierbaren Stellenplan aufweisen, der zur Grundlage von fachlichen Differenzierungen und strategischen Planungen gemacht werden kann. Dabei muss die Finanzierung eines Stellenplans nicht nur aus Landeszuweisungen erfolgen, sondern kann auch universitätsinterne Umschichtungen einschließen, über die ein Einvernehmen hergestellt werden kann.
- Defizite, die über das in der Universität akzeptierte Maß hinausgehen, absorbieren Ressourcen, die für die Finanzierung gewünschter Aktivitäten und Projekte fehlen. Wenn im Interesse der Zukunftsfähigkeit der PUM neue Schwerpunkte in Forschung und Lehre entwickelt werden sollen, muss der Umfang der in Defizitbereichen gebundenen Mittel zunächst ermittelt, sodann begrenzt und schließlich reduziert werden, weil Zukunftsprojekte in Zeiten stagnierender oder rückläufiger Haushalte vor allem durch Umschichtungen aus der eigenen Substanz finanziert werden müssen.

Das vorliegende Papier befasst sich zunächst mit der Ermittlung, Begrenzung und Reduktion von Defiziten in den verschiedenen Bereichen der Universität. Es spezifiziert den aktuellen Konsolidierungsbedarf der PUM und skizziert die mittelfristig anzustrebende Proportionierung der Lehreinheiten und zentralen Einrichtungen. Darüber hinaus skizziert es die Konturen eines durch interne Umschichtung zu finanzierenden Innovations- und Profil-Pools, aus dem innovative und profilbildende Projekte mit Forschungsbezug im Interesse der Gesamtuniversität gefördert werden sollen.

(3) Wenn heute die für eine Konsolidierung notwendigen Entscheidungen getroffen werden, lassen sich unerwünschte Defizite nicht kurzfristig abbauen: Vor allem wegen bestehender Personalverträge wird sich der Anpassungsprozeß über einen längeren Zeitraum hinziehen; erst nach einigen Jahren werden durch den Abbau von Defiziten in größerem Umfang Mittel frei. Nur im Gleichschritt mit dem Abbau der Defizite können die bisherigen Sparauflagen in jenen Bereichen, deren Erlöse die Kosten deutlich übersteigen, gelockert und die Zuweisungen dem Mittelvolumen angenähert werden, das zur Ausfinanzierung des konsolidierten Stellenplans (und der übrigen zurechenbaren Kosten) erforderlich ist. Das vorliegende Papier umreißt nur den angestrebten Endzustand, aber es entwirft noch keinen detaillierten Fahrplan, der die konkreten Anpassungsmöglichkeiten und -hemmnisse der PUM mit kalendarischer Präzision zusammenstellt. Die Arbeiten daran beginnen nach den Sommerferien mit konzentrierter Energie.

C. Handlungsoptionen

Bezugspunkt für die nachfolgenden Konsolidierungs- und Strukturüberlegungen sind die seit 2001 haushaltsrechtlich nicht mehr verbindlichen, aber weiterhin bestehenden Stellenpläne der Fachbereiche und ihrer Lehreinheiten sowie der zentralen wissenschaftlichen und administrativen Einrichtungen. Der aktuelle und künftig zu erwartende Landeszuschuss für die Philipps-Universität Marburg (PUM) reicht allerdings nicht mehr zur Finanzierung sämtlicher Stellen des Stellenplans aus. Wenn Erlöse nicht mehr zur Deckung von Kosten ausreichen, kann man grundsätzlich versuchen, Erlöse zu steigern oder Kosten zu senken (oder beides zu tun).

(1) Angesichts der oben skizzierten Überlegungen des HMWK zur Weitererntwicklung des Budgetierungsmodells ist es äußerst fraglich, ob die PUM mit einer nachhaltigen Steigerung der ihr vom

Land zufließenden Mittel rechnen kann, wenn sie ihre Leistung (gemessen an der Zahl der Studierenden, an der Zahl der Absolventen, an den eingeworbenen Drittmitteln usw.) steigert.

- Etwa 80 Prozent der Haushaltsmittel der PUM werden von der Zahl der vom HMWK für das Grundbudget akzeptierten Studierenden in der Regelstudienzeit bestimmt. Diese Planzahl wird entweder von der tatsächliche Zahl der Studierenden entkoppelt, indem sich in den ministeriellen Planzahlen ein real beobachtbarer Wachstumstrend bei den Studierenden nicht oder nur stark gedämpft niederschlagen wird, oder sie wird durch die Differenzierung in Basis- und Ergänzungspreis bzw. eine zu steigenden Studierendenzahlen gegenläufige Preissetzung weitgehend neutralisiert (oder – je nach relativer Position der PUM innerhalb der hessischen Hochschullandschaft – sogar ins Gegenteil verkehrt).
- Wegen der wachsenden Unsicherheit über die Höhe des Erfolgsbudgets, das in den meisten Lehreinheiten deutlich weniger als 20% des Gesamtbudgets ausmacht, muss die Grundfinanzierung der Lehreinheiten in der Regel bzw. vorrangig über das Grundbudget gesichert werden.

(2) Eine nachhaltige Verbesserung der Finanzsituation ist nur durch die Erschließung neuer Einnahmequellen außerhalb des Wissenschaftshaushalts des Landes zu erwarten. Zu denken wäre etwa an entgeltliche Weiterbildungsangebote, an die Entwicklung und das Angebot von Lehrmodulen für (ausländische) Partneruniversitäten gegen Vergütung, an Sponsoring und an eine verstärkte Vermarktung von materiellen und immateriellen Aktiva der PUM. Solche Maßnahmen bedürfen aber einer sorgfältigen Vorbereitung (zumal auch immer mehr andere Hochschulen diese Wege beschreiten); außerdem sind Erfolge sowohl zeitlich als auch in der Höhe schwer prognostizierbar. Eine durchgreifende Lösung der Finanzprobleme der PUM ist daher auf diesem Wege in den nächsten Jahren noch nicht zu erwarten (was nicht bedeutet, dass man nicht schon bald Initiativen in dieser Richtung starten sollte).

Angesichts der sehr skeptischen Einschätzung der Möglichkeiten, kurzfristig und nachhaltig die Erlössituation der PUM zu verbessern, muss die Anpassung der Strukturen an einen reduzierten (und sich hoffentlich in den nächsten Jahren nicht weiter verschlechternden) Finanzrahmen durch die Senkung der Kosten erfolgen.

(3) Eine völlige Neuausrichtung der PUM auf der Grundlage der Zuweisungskriterien des Landes oder gar eine möglichst weitgehende Übernahme der LOMZ in die PUM ist nicht geplant.

- Clusterpreise können sich ändern; sie sind letztlich politische Setzungen, die einen gewissen Bezug zu den Kostenstrukturen von Fächergruppen haben. Allerdings wurden sie zu einem Zeitpunkt festgelegt, als der Aufbau einer Kostenrechnung in den Hochschulen gerade erst begonnen hatte, so dass nicht auszuschließen ist, dass die tatsächlichen Kosten von den zunächst vermuteten zumindest in einigen, vielleicht sogar in vielen Fällen deutlich abweichen. Es ist gut vorstellbar, dass einzelne Clusterpreise und damit auch die gesamte Preisstruktur einer Veränderung unterliegen werden, über deren Dimension heute nur spekuliert werden kann. Eine nur an der Höhe und der Struktur der gegenwärtigen Clusterpreise ausgerichtete 'Optimierung' der Fächerstruktur einer Universität könnte sich jedenfalls in einigen Jahren als Fehlentscheidung herausstellen. Dies bedeutet nicht, dass Clusterpreise für die Strukturplanung irrelevant wären, aber sie sollten nur für die Planung von Proportionen und Dimensionen und nicht für eine Feinjustierung verwendet werden.
- Die PUM wird aus guten Gründen ein Interesse am Fortbestand von Fächern haben, denen bei einer unmittelbaren Anwendung der LOMZ-Kriterien in der Universität die finanzielle Grundlage entzogen würde. Diese Fächer lassen sich halten, wenn sie aus dem Gesamtaufkommen der Mittel der Universität finanziert werden.

- Wenn defizitäre Einheiten aus guten Gründen erhalten bleiben, impliziert dies aber auch, dass jene Fächer, die bei Zurechnung von Erlösen nach den Verteilungskriterien des Landes einen Überschuss ausweisen, diesen nicht oder nur teilweise für sich beanspruchen können.

Die fachlichen Strukturen und thematischen Schwerpunkte der Universität sind einerseits historisch gewachsen, andererseits hat es in den zurückliegenden Jahren immer wieder Gelegenheiten gegeben, sich perspektivisch damit zu beschäftigen. Der letzte große Anlass war die Verabschiedung der Zielvereinbarung zwischen der PUM und dem HMWK. Die damals vorgeschlagenen Themenschwerpunkte sind durch die aktuellen Finanzprobleme fachlich zwar nicht obsolet geworden, und auch die in dieser Zeit entstandenen Strukturpläne der Fachbereiche und zentralen Einrichtungen sollten durchaus ernst genommen werden. Allerdings ist zu beachten, dass der zur Verfügung stehende finanzielle Spielraum enger geworden oder in einigen Bereichen gar nicht mehr vorhanden ist. Generell ist hinsichtlich der Zukunft der Schwerpunkte zu bedenken, dass frühere Planungen unter einer anderen Einschätzung der finanziellen Perspektiven der PUM getroffen wurden. Hier sind Revisionen unvermeidlich.

(4) Es wird immer wieder auf eine zu erwartende Verbesserung der Auslastung von Fächern durch die neuen BA- und MA-Studiengänge verwiesen, woran sich die Erwartung steigender Erlöse knüpft. Dabei wird aber oft übersehen, dass z.B. BA-Studiengänge wegen ihrer kürzeren Dauer nicht im gleichen Umfang kapazitätswirksam sein werden wie Diplom- oder Magisterstudiengänge, und dass in neuen Studiengängen, an denen mehrere Fächer beteiligt sind, nur jeweils eine anteilige Anrechung auf Kapazitäten und Erlöse erfolgen kann. Ferner ist noch nicht klar, welche Clusterpreise zur Anwendung kommen werden, und schließlich muss man berücksichtigen, dass ein wahrscheinlich nicht zu vernachlässigender Teil der Studierenden in den neuen Studiengängen früher einen der alten Studiengänge gewählt hätte, so dass es zu Umschichtungen kommt und die Zahl der erwarteten Studierenden in den neuen Studiengängen nicht einfach zur Zahl der Studierenden in den alten Studiengängen hinzuaddiert werden darf.

Im Hinblick auf geplante oder bereits in der Akkreditierung befindliche fächerübergreifende neue Studiengänge wird oft darauf verwiesen, dass ein Fach in einen neuen BA-/MA-Studiengang eingebunden sei und daher eine Kürzung in dem Fach das Studiengangsprojekt in Frage stelle. Dies ist ein bedenkenswertes Argument, jedoch kann daraus allein kein 'Bestandsschutz' für das betreffende Fach abgeleitet werden. Vielmehr ist zu prüfen, welchen Stellenwert das Fach in einem neuen Studiengang hat, ob das Design des Studiengangs ggf. den veränderten Bedingungen nach einer Konsolidierung angepasst werden kann und welcher strategische Stellenwert ihm generell beizumessen ist.

D. Finanzierungsgrundsätze und inneruniversitärer 'Finanzausgleich'

(1) Die PUM muss einen Ausgleich ihrer Gesamtkosten mit den Gesamterlösen aus der LOMZ anstreben. Der Ausgleich von Kosten und LOMZ-Erlösen kann aber nicht für jede einzelne Einrichtung gelten:

- Zum einen gibt es für den Universitätsbetrieb unabdingbare Einrichtungen, die über keine direkt zurechenbaren Erlöse verfügen und für die die PUM nur indirekt über kalkulatorische Anteile in den Clusterpreisen einen Finanzierungsbeitrag erhält (z.B. Einrichtungen zur Literatur- und Informationsversorgung und zur Bereitstellung von Kommunikationsdiensten, Dienstleistungen der Personalverwaltung oder des Studierendensekretariats).
- Zum anderen kann es zentrale wissenschaftliche Einrichtungen und Lehreinheiten geben, die für den akademischen Anspruch, das Selbstverständnis, das Profil oder die strategische Planung der PUM so bedeutsam sind, dass sie auch dann fortgeführt (oder aufgebaut) werden sollten, wenn

ihre Erlöse nicht ausreichen, um die ihnen zurechenbaren Kosten (die bei einer für einen sinnvollen Betrieb vertretbaren Mindestdimensionierung anfallen) zu decken.

Alle Kosten unverzichtbarer Einrichtungen müssen – sofern sie nicht als Sondertatbestände (z.B. Museen, Studienkolleg) anerkannt sind, für die das Land einen gesonderten Finanzierungsbeitrag außerhalb der LOMZ leistet – aus den Erlösen der Lehreinheiten finanziert werden.

(2) Ob und in welcher Höhe die Erlöse der Lehreinheiten ihre Kosten decken, hängt wesentlich von den Clusterpreisen ab, die vom HMWK für verschiedene Fächergruppen jeweils für alle Universitäten des Landes einheitlich festgesetzt wurden (und geändert werden können). Diesen Preisen liegen gewisse Kostenschätzungen zugrunde, die allerdings nicht auf die konkrete Situation in Marburg bezogen sind, sondern als kalkulatorische Setzungen letztlich auf politischen Entscheidungen beruhen. Der daraus abzuleitende Finanzstatus ist zwar für Planungszwecke sehr relevant, er darf aber nicht normativ so gedeutet werden, dass er

- eine Aussage über den wissenschaftlichen Wert oder die akademische Qualität eines Faches bzw. seiner Leistungen in Forschung und Lehre ausdrücken würde oder
- die 'objektive Leistungsfähigkeit' einer Lehreinheit oder gar die ihr 'gemäß Leistung zustehende' Finanzausstattung zum Ausdruck brächte.

Letzteres ist schon deshalb falsch, weil die Notwendigkeit der (Mit-)Finanzierung aller zentralen Aufgaben der Universität aus den Erlösen der Lehreinheiten übersehen wird: Die interne 'Abschöpfung' von Überschüssen aus Lehreinheiten, die die ihnen zurechenbaren Kosten übersteigen, und ihre Verwendung zur Deckung nicht zugerechneter (Gemein-)Kosten und für Zwecke der Gesamtuniversität ist nach der Konstruktion des Mittelverteilungssystems des Landes unvermeidlich. Dies schließt natürlich nicht aus, dass über die Höhe solcher Kosten z.B. für die Zentralverwaltung, für Serviceeinrichtungen zur Informationsversorgung oder für Kommunikationsdienste diskutiert und die Effizienz dieser Einheiten überprüft wird. Weder der quantitative Umfang noch der Kreis der durch den zentralen Einsatz eines Teils der Erlöse der Fachbereiche zu finanzierenden Aufgaben wird durch das HMWK geregelt; die PUM besitzt hier einen Gestaltungsspielraum.

(3) Es besteht in der Universität grundsätzliches Einvernehmen darüber, dass die Frage nach der Existenz von Fächern nicht allein nach ihrer 'Wirtschaftlichkeit' beurteilt werden darf, sondern dass auch andere Kriterien wie die Bedeutung eines Faches für den universitären Anspruch und das Profil der PUM oder für ihre Entwicklungsstrategien und Schwerpunktsetzungen in Forschung und Lehre zu berücksichtigen sind. Finanztechnisch bedeutet dies, dass – wenn der entsprechende Wille vorhanden ist – auch Lehreinheiten fortgeführt werden können, für die die Erlöse die Kosten nicht decken. Sie müssen wenigstens teilweise wie zentrale Aufgaben den aus Überschüssen der übrigen Lehreinheiten finanziert werden. Daraus ergibt sich unmittelbar der Bezug zu den LOMZ-Kriterien des Landes, denn Überschüsse entstehen nur dort und in dem Ausmaß wie die vom Land honorierten Leistungen erbracht werden. Dies bedeutet keineswegs die unkritische Übernahme dieser Leistungsmaßstäbe, aber es macht doch deutlich, dass man sie – auch und gerade im Interesse der nach universitären Maßstäben erhaltenswerten Fächer – nicht ignorieren darf.

(4) Alle finanziellen Ansprüche von Einrichtungen, die grundsätzlich trotz auftretender Defizite fortgeführt werden sollen, und die zusätzlichen Finanzbedarfe einzelner Fachbereiche z.B. zur Erhöhung oder Verbesserung ihrer (inter)nationalen Wettbewerbsfähigkeit konkurrieren um die für gesamtuniversitäre Zwecke einsetzbaren Erlöse. Für Planungszwecke sind die Defizite im einzelnen zu erfassen, gegeneinander abzuwägen und in der Summe mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zur

Deckung zu bringen. Weil die Summe der Ansprüche auch zukünftig das verteilbare Finanzvolumen überschreiten wird, ist es erforderlich,

- nicht nur die Höhe jener Kosten von Lehreinheiten zu kalkulieren, die sich bei der Besetzung aller Stellen und der Deckung des Finanzbedarfs für sächliche Erfordernisse ergäben, und sie den erzielten Erlösen gegenüberzustellen,
- sondern auch eine allgemein für vertretbar gehaltene Dimension der Kosten von Defizitbereichen quantitativ festzulegen – z.B. als Relation zu erzielten Erlösen oder (bei Einrichtungen ohne direkt zurechenbare Erlöse) durch einen Vergleich der eigenen Kosten mit denen ähnlicher Einrichtungen anderer Universitäten.
- Dabei muss die Kostenobergrenze für alle Einrichtungen mit Zuschussbedarf so festgelegt werden, dass die Summe der dann noch erforderlichen Zuschüsse das für gesamtuniversitäre Zwecke verfügbare bzw. umverteilbare Finanzvolumen nicht überschreitet.
- Danach richten sich in den Defizitbereichen die Einsparnotwendigkeiten bezogen auf die im derzeitigen Stellenplan zugeordneten Stellen und auf die bisher zur Verfügung stehenden Mittel für Lehre und Forschung bzw. den sonstigen Sachaufwand.

Die bis zu diesem Punkt überwiegend quantitative Analyse ist um qualitative Aspekte zu ergänzen.

- Es ist zu prüfen, ob nach Verwirklichung des errechneten Einsparvolumens noch ein vernünftiger Betrieb der jeweiligen Einrichtung (ggf. mit einem reduzierten Auftrag und Anspruch und in Kooperation mit anderen Fächern am Ort oder dem gleichen Fach an anderen Orten) möglich ist, oder ob eine kritische Untergrenze unterschritten würde.
- Beim Unterschreiten einer Untergrenze ist zu entscheiden, ob entweder die Einrichtung gänzlich aufgegeben wird, oder ob die Einsparauflagen gemindert werden, um die Untergrenze nicht zu unterschreiten, wobei dann aber zugleich anzugeben ist, wo die zusätzlich einzuplanenden Mittel für die betrachtete Einrichtung an anderer Stelle eingespart werden können.

(5) Den Fachbereichen und zentralen Einrichtungen standen (gemäß dem – um in 2003 beschlossenen Reduzierungen verminderten – Stellenplan) in der Vergangenheit jeweils Personalstellen sowie Mittel für Lehre und Forschung zur Verfügung.

- Die Personalstellen waren im Stellenplan festgeschrieben. Wenn die Universität Einsparungen in einer bestimmten Größenordnung vornehmen musste, wurden diese so auf die Planstellen umgerechnet, dass sich für die stellenbewirtschaftenden Einheiten jeweils 'Sperrmonate' ergaben; davon abgesehen herrschte die Erwartung vor, dass in 'normalen' Jahren alle Stellen gemäß Stellenplan besetzt werden könnten. Mit zunehmender Unterfinanzierung entsprach aber der Stellenplan immer weniger den tatsächlichen personellen Möglichkeiten einer Einrichtung, sondern spiegelte vor allem die gewünschte fachliche Differenzierung wider.
- Die Mittel für Lehre und Forschung (LuF-Mittel) wurden den Fachbereichen nach Bedarfskriterien jeweils von den zuständigen Gremien (bis 2001 durch den StA III und seit dem durch das Präsidium) zur Bewirtschaftung zugewiesen. Auch diese Mittel wurden in der Vergangenheit im Zuge von Haushaltskürzungen reduziert.

Im neuen System des Globalhaushalts kann den Fachbereichen und zentralen Einrichtungen ein globaler Ausgaberahmen eingeräumt werden, innerhalb dessen sowohl die Personalkosten als auch (aus einem dafür zugewiesenen Budget) die Aufwendungen für Lehre und Forschung zu finanzieren sind. Die Aufteilung auf Personal- und Sachmittel können die Einrichtungen in einem vernünftigen Rahmen nach eigenem Ermessen (ggf. durch Budgetumbuchungen) verändern. Die PUM verfährt 2004 erstmals in dieser Weise.

Mit dem Übergang zum Globalhaushalt wurde wahrgenommen, dass die Stellenpläne i.d.R. nicht mehr ausfinanziert sind und daher eine plangemäße Vollbesetzung nicht mehr möglich sein wird. Zwar kann man sich infolge der normalen Fluktuation durch temporäre Besetzungssperren für wechselnde Stellen eine Zeit lang mit einem nicht ausfinanzierten Stellenplan arrangieren, aber je größer die Diskrepanz zwischen den nach Stellenplan notwendigen und den tatsächlich verfügbaren Personalmitteln wird, umso dringlicher wird eine quantitative und strukturelle Anpassung der im Stellenplan niedergelegten Differenzierung an das finanziell Machbare.

Um die Dimension der notwendigen strukturellen Anpassungen zu ermitteln, wurde in den beigefügten Tabellen für jede Lehreinheit und jede zentrale Einrichtung der Geldbetrag ermittelt, der zur Ausfinanzierung des Stellenbudgets 2004 erforderlich wäre. Für Planungen werden den Planstellen des wissenschaftlichen und technisch-administrativen Personals Durchschnittswerte der Personalkosten zugeordnet, die für die einzelnen Stellenarten aus den Ist-Kosten aller Lehreinheiten der PUM ermittelt wurden.

(6) Die Lehreinheiten benötigen neben Personal- auch Sachmittel; für Zwecke von Lehre und Forschung der Fachbereiche und Einrichtungen sowie für zentrale Zwecke und die Verwaltung werden für die längerfristige Strukturplanung Mittel in Höhe von 90% der Zuweisungen des Jahres 2003 angesetzt. Der Betrieb einer Lehreinheit verursacht darüber hinaus noch weitere zurechenbare Kosten. Den Fachbereichen sind im wesentlichen zuzurechnen

- Personal der Universitätsbibliothek und Literaturmittel, die von der UB für Beschaffungen für die jeweiligen Wissenschaftsfächer der Fachbereiche verwendet werden,
- Bewirtschaftungskosten für die von den Fachbereichen genutzten Gebäudeflächen.

Die Bewirtschaftungskosten der verschiedenen Gebäude sind – u.a. in Abhängigkeit von ihrer Größe, ihrem Alter und ihrem Bauzustand – recht unterschiedlich. Da die Fachbereiche bzw. Lehreinheiten ihre Unterbringung nicht frei wählen können, werden ihnen nicht die tatsächlichen Kosten ihrer Gebäude angelastet, sondern es wird auf der Basis des Budgetplanansatzes ein Durchschnittswert für die Bewirtschaftungskosten aller Universitätsgebäude pro Quadratmeter errechnet, der den Einheiten gemäß der Hauptnutzfläche ihrer Gebäude zugerechnet wird. Sofern sich fächerspezifische Verbrauchsunterschiede ermitteln lassen, werden sie künftig über Gewichtungsfaktoren berücksichtigt.

Die Mittel für Lehre und Forschung und für Literaturbeschaffung durch die UB sind nicht für einzelne Lehreinheiten, sondern nur für die Fachbereiche festgelegt. Sie müssen daher in Fachbereichen mit mehreren Lehreinheiten nach einem plausiblen Schlüssel auf die verschiedenen Lehreinheiten verteilt werden (solange die tatsächlichen Kosten noch nicht aus dem Buchführungssystem zu entnehmen sind). Gleiches gilt auch für Personal, das in zentralen Institutionen der Fachbereiche (Dekanat, Prüfungsamt, Bibliothek) beschäftigt ist.

E. Optionen zwischen minimaler und maximaler Konsolidierung

(1) Die Fächerstruktur der PUM soll nicht allein von der 'Wirtschaftlichkeit' einzelner Lehreinheiten abhängen. Lehreinheiten, deren Kosten die eigenen Erlöse übersteigen, müssen von anderen Lehreinheiten, bei denen die Erlöse die Kosten übersteigen, mitfinanziert werden. Allerdings müssen aus den Überschüssen auch die Kosten aller anderen Einrichtungen gedeckt werden, die über keine oder nur unzureichende eigene Erlöse verfügen. Daher darf der Kostendeckungsgrad einer Lehreinheit nicht außer Acht gelassen werden.

Man kann verschiedene Kostendeckungsgrade definieren. So erhält man z.B. aus der Division der Gesamterlöse durch die Gesamtkosten einen Gesamtkostendeckungsgrad, der angibt, um wie viel Prozent die Gesamterlöse die Gesamtkosten übersteigen (Deckungsgrad über 100%, Überschuss) oder darunter liegen (Deckungsgrad unter 100%, Defizit).

Wegen des großen Gewichts der Personalkosten sowie der Dominanz des Grundbudgets und unter Berücksichtigung der größeren Schwankungen des Erfolgsbudgets ist der Personalkostendeckungsgrad von besonderer Bedeutung für die Strukturplanung. Darunter ist das Verhältnis der Stellen-Plankosten zum Grundbudget zu verstehen.

(2) Dem Tabellenanhang ist zu entnehmen, dass die Personalkostendeckungsgrade von ca. 26% bis 260% reichen. Das kumulierte Defizit der Lehreinheiten mit Personalkostendeckungsgraden unter 100% beläuft sich auf 8,5 Mio. €. Dies entspricht 12,5 % der Stellen-Plankosten aller Lehreinheiten. Eine Personalkostenunterdeckung in dieser Größenordnung ist auf mittlere Sicht nicht durchzuhalten und muss daher erheblich reduziert werden.

Problematisch ist außerdem, dass bei rund der Hälfte der Lehreinheiten die Stellen-Plankosten nicht durch das Grundbudget gedeckt werden können. Nur zwei dieser Lehreinheiten verfügen über so ergiebige Erfolgsbudgets, dass sie daraus nicht nur die das Grundbudget übersteigenden Personalkostenanteile finanzieren können, sondern sogar nach Abzug der Sachkosten (LuF-Mittel, Bibliotheksanteile, Raumkosten) noch einen Überschuss der Gesamterlöse über die Gesamtkosten vorweisen können. Bei den übrigen Lehreinheiten reicht auch das Gesamtbudget zur Deckung der Stellen-Plankosten nicht aus, so dass nicht nur ein erheblicher Personalkostenrest von den übrigen Lehreinheiten zu finanzieren ist, sondern auch die gesamten Sachkosten der defizitären Einheiten.

(3) Um Missverständnissen vorzubeugen sei daran erinnert, dass hier nicht von der Deckung der tatsächlichen Personalkosten die Rede ist, sondern von den Stellen-Plankosten, die dann anfallen würden, wenn alle Stellen des aktuellen Stellenplans besetzt wären. Dies entspricht aber nicht der tatsächlichen Situation. In einigen Lehreinheiten konnte durch temporäre Stellensperren und andere Sparmaßnahmen einschl. der Auflösung von Reserven aktuell ein höherer Personalkostendeckungsgrad erreicht werden. Es macht aber auf Dauer wenig Sinn, in hochdefizitären Einheiten die Illusion der Finanzierbarkeit des Personalplans und damit die Fiktion einer nachhaltig nicht mehr darstellbaren Breite oder Ausdifferenzierung des Fachs aufrechtzuerhalten. Die Anpassung der Stellen-Plankosten (und Sachkosten) an den realistisch zu erwartenden Finanzrahmen ist unvermeidlich.

Allerdings muss der mittelfristig verfügbare Finanzrahmen einer Lehreinheit nicht nur aus den eigenen Erlösen bestehen. Vielmehr können jene Fächer, die die Universität für akademisch unverzichtbar hält, auch auf Dauer mit einer finanziellen Unterstützung aus dem Gesamthaushalt der PUM rechnen – jedoch nicht mehr in dem bisherigen hohen Umfang und nicht ohne erkennbare eigene Anstrengungen zur Verbesserung der Erlössituation. Einerseits ist die finanzielle Krisenanfälligkeit der Universität umso höher, je mehr Mittel in Defizitbereichen gebunden sind. Andererseits verhindert eine zu hohe Mittelbindung in Defizitbereichen sowohl den Aufbau eines finanziellen Anreizsystems für besondere Lehr- und Forschungsleistungen in den verschiedenen Fächern als auch den Einsatz von Ressourcen zur Unterstützung neuer Forschungsfelder, innovativer Lehrkonzepte oder strategischer Neupositionierungen.

Die für die Strukturplanung zu wählende (Dis-)Aggregationsebene ist die der Lehreinheiten, die für die fachlichen Studienangebote zuständig sind. In den Geistes- und Sozialwissenschaften umfassen die Fachbereiche i.d.R. mehrere Lehreinheiten, während in den Rechts-, Wirtschafts- und Naturwis-

senschaften meist Lehreinheiten und Fachbereiche zusammenfallen. Die Ebene der Lehreinheiten ist deshalb als Planungsebene zu wählen, weil das Land Clusterpreise und Leistungsmengen für Studiengangsgruppen festgesetzt hat bzw. ermittelt. Einige Fachbereiche bieten Studiengänge in verschiedenen Clustern an, für die nur auf der Lehreinheitsebene die anrechenbaren Erlöse den Kosten gegenübergestellt werden können.

Die Tabellen im Anhang basieren bei den Kosten auf Daten, die

- hinsichtlich der (quantitativ mit Abstand bedeutendsten Kostenart der) Personal- bzw. Stellenkosten eine weitgehend exakte Zurechnung zu den Lehreinheiten erlauben (Ausnahme: Personal für zentrale Aufgaben des Fachbereichs [Dekanat, Bibliothek, Wirtschaftsverwaltung], das den Lehreinheiten nach einem Schlüssel zugerechnet werden muss),
- aber bei den übrigen Kostenarten nur auf der Ebene der Fachbereiche vorliegen und auf die Lehreinheiten mit Hilfe von Schlüsseln umgelegt werden müssen, weil noch keine vollständige Kostenstellenrechnung existiert.

Bei den Erlösen basieren die Tabellen auf den vom HMWK für die Haushaltszuweisung 2004 verwendeten Planzahlen für Studierende und für Erfolgsparameter (die von tatsächlichen Werten abweichen, weil sie einerseits Prognosedaten waren und andererseits durch politische Entscheidungen mitbestimmt wurden).

(4) Die Notwendigkeit der Anpassung der Stellen-Plankosten an den mittelfristig erwarteten Finanzrahmen stellt sich für jede Lehreinheit in gleicher Weise.

- Daher ist zunächst nach den gleichen Kriterien für jede Einheit eine quantitative Obergrenze für die Stellen-Plankosten festzulegen, aus der konkrete Vorgaben für die Streichung von Stellen im aktuellen Stellenplan abzuleiten sind.
- Sodann ist zu prüfen, ob mit der reduzierten Personalausstattung ein Fach überhaupt noch sinnvoll vertreten bzw. eine Einrichtung betrieben werden kann.
- Wenn die Kürzungsvorgabe ein Fach bzw. eine Einrichtung zu sehr beschneiden oder gänzlich eliminieren würde, muss geprüft werden, ob für dieses Fach bzw. diese Einrichtung spezifische Gründe im Hinblick auf das Profil und die Entwicklungsstrategien der PUM vorliegen, die eine Lockerung der Kürzungsvorgabe rechtfertigen. Diese Sonderbehandlung bedarf einer überzeugenden Begründung und muss in einer Zielvereinbarung zwischen der Universität und der Einheit mit nachprüfbaren Leistungskriterien dokumentiert werden.

Wollte man die Fächerstruktur allein nach finanzwirtschaftlichen Kriterien bestimmen, müsste man für jede Einheit einen Personalkostendeckungsgrad von deutlich mehr als 100% verlangen, damit nicht nur die eigenen Personalkosten erwirtschaftet werden, sondern auch die Sachkosten sowie ein Beitrag zur Deckung der Kosten jener Einrichtungen und Aufgaben ohne eigene Erlöse, die für die Universität unverzichtbar sind (z.B. UB, Rechenzentrum, Administration, Technik, Gebäudemanagement).

Wenn Einheiten mit Personalkostendeckungsgraden, die unter diesem Niveau oder gar unter 100% liegen, im Interesse der Gesamtuniversität fortgeführt werden, muss ein Teil des Überschusses von Lehreinheiten mit überdurchschnittlichen Personalkostendeckungsgraden nicht nur zur Finanzierung der zentralen Einrichtungen der Universität, sondern auch zur Abdeckung der Defizite dieser zu erhaltenden Lehreinheiten verwendet werden. Im kameralistischen System wurde über die Umverteilung zwischen den Lehreinheiten implizit – nämlich durch die Festsetzung und Fortschreibung der Stellenpläne – politisch außerhalb der Hochschule entschieden, wobei weder das Ausmaß noch die

Rechtfertigung der Umverteilung Gegenstand transparenter Auseinandersetzungen waren. Im neuen System des Globalhaushalts muss über das Ausmaß und die Rechtfertigung einer Umverteilung von Ressourcen zwischen Fächern und Einrichtungen explizit hochschulintern entschieden werden.

(5) Wenn eine mittelfristige Strukturplanung für einzelne Einheiten Personalkostendeckungsgrade unter 100% akzeptiert, wird damit das Prinzip der finanziellen Eigenverantwortlichkeit durchbrochen; die finanzwirtschaftlichen Planungskriterien werden sehr deutlich durch akademische überlagert. Diese erlauben es defizitären Einheiten, Ressourcen in einem Maße zu beanspruchen, das durch die (über die LOMZ finanzwirksam werdende) Nachfrage nach ihren Leistungen durch Studierende, aber auch durch Forschungsförderungseinrichtungen und andere öffentliche und private Drittmittelgeber nicht gedeckt ist.

Das Ausmaß der LOMZ-unabhängigen Ressourceninanspruchnahme durch einzelne Lehreinheiten muss allerdings begrenzt werden, da das Ressourcenpotential der gesamten Universität von der LOMZ abhängig ist. Im Extrem leuchtet diese Abhängigkeit unmittelbar ein: Eine Universität kann sich nicht so weit von LOMZ-Kriterien emanzipieren, dass sie strukturell nur noch Defiziteinheiten aufweist. In einem solchen Fall müsste das Präsidium permanent mit Notmaßnahmen den jährlichen Haushaltsausgleich sicher stellen, womit die ursprüngliche strukturelle Festlegung faktisch wieder aufgehoben würde, aber in einer wenig transparenten und potentiell willkürlichen, in jedem Fall aber stark zufalls- bzw. situationsabhängigen Weise. Die einzelnen Einheiten der Universität können ihre jeweiligen Strukturen nur dann sinnvoll planen, wenn sie nicht ständig schwer vorhersehbaren Notmaßnahmen des Präsidiums ausgesetzt sind, sondern von einem mittelfristig stabilen Finanzrahmen ausgehen können. Ein solcher kann ihnen aber nur dann in Aussicht gestellt werden, wenn die Summe der sich nach LOMZ-Kriterien ergebenden Überschüsse der Summe der nach LOMZ-Kriterien entstehenden Defizite mindestens entspricht. Wenn man aus den oben dargelegten Gründen davon ausgehen muss, dass aufgrund der zu erwartenden künftigen Verteilungskriterien des Landes Erlössteigerungen kaum noch möglich sind, lassen sich auch die Überschüsse kaum noch ausweiten. Folglich kann ein Ausgleich des Gesamthaushalts nur über eine Reduktion der Defizite erreicht werden, und hier ist wegen der pessimistischen Einschätzung hinsichtlich der Erlössteigerungsperspektiven die Reduktion der Kosten bzw. die Kürzung der Stellenpläne der gebotene Weg.

(6) Die Hochschule hat – vereinfacht gesagt – nur in Höhe der sich nach LOMZ-Kriterien ergebenden Überschüsse strategische Handlungsspielräume. In den Extremen kann sie

- entweder die Überschüsse der einen Einheiten vollständig zur Deckung der Defizite der anderen Einheiten verwenden, was zu einem minimalen Konsolidierungsbedarf bei den Defizit-Einheiten führen würde, aber keine Ressourcen mehr für einen Ausbau der Überschuss-Einheiten übrig ließe,
- oder die Überschüsse zum weiteren Ausbau der Überschuss-Einheiten selbst verwenden, was die Defizit-Einheiten zu einer maximalen Konsolidierung im Sinne eines vollständiges Abbaus der Defizite durch Stellenpan-Kürzungen zwingen würde.

Beide Extreme sind mit dem Selbstverständnis der Philipps-Universität nicht vereinbar, die sich im Grundsatz sowohl für einen Erhalt der Fächervielfalt als auch für einen Ausbau ihrer forschungsstarken Einheiten ausgesprochen hat. Auch wenn man einräumt, dass sich Forschungsstärke nicht allein am Drittmittelaufkommen messen lässt, wird man nicht bestreiten können, dass in intensiven Wettbewerbsverfahren mit fachlicher Begutachtung nach akademischen Kriterien eingeworbene Drittmittel ein sehr gewichtiger Leistungsindikator sind. Daraus folgt, dass die Strukturplanung der PUM so auszurichten ist, dass

- einerseits im Interesse der Fächervielfalt auch Defizit-Einheiten fortbestehen können,
- andererseits aber auch ein Ausbau von forschungsstarken und Überschuss-Einheiten möglich wird.

Dies impliziert für die Defizit-Einheiten einen Konsolidierungsbedarf, der zwischen dem durch LOMZ-Kriterien bestimmten Maximum und Minimum liegt. Während sich diese Eckwerte in etwa aus den Strukturdaten der PUM und der LOMZ-Kriterien errechnen lassen, ist die Bestimmung des anzustrebenden Punktes zwischen den Extremen keine Rechenaufgabe mehr, sondern erfordert eine politischen Entscheidung der Hochschulgremien. Die Verständigung auf einen Punkt zwischen den Extremen impliziert, dass letztlich alle einen Teil der unvermeidlichen Strukturanpassungslasten tragen werden:

- die Defizit-Einheiten, die eine Kürzung des Stellenplans hinnehmen müssen, welche in den weitaus meisten Fällen allerdings hinter dem LOMZ-bezogenen Maximum zurückbleibt,
- aber auch die Überschuss-Einheiten, die teilweise auf einen ihrer LOMZ-Stärke entsprechenden Ausbau verzichten müssen.

Bei der Ausrichtung der Struktur an einem Punkt zwischen den LOMZ-Extremen kann zum einen die Zahl der eindeutigen LOMZ-Verlierer in Gestalt von Fächern, die bzw. Einrichtungen, die aufzugeben sind, minimiert werden; zum anderen wird vermieden, dass einzelne Einheiten zu uneingeschränkten LOMZ-Gewinnern werden, denn alle Einheiten müssen einen 'Solidarbeitrag' zum Erhalt der Fächervielfalt leisten. In diesem Sinne strebt der Strukturplan mit den weiter unten spezifizierten Konsolidierungsauflagen einen fairen Interessenausgleich zwischen den in unterschiedlicher Weise von der LOMZ betroffenen Fächern und Einrichtungen der PUM an. Da letztlich alle Einheiten belastet werden, ist von keiner eine vorbehaltlose Zustimmung zu erwarten. Dementsprechend sind von fast allen Fächern und Einrichtungen kritische Stellungnahmen zu früheren Fassungen dieses Strukturpapiers abgegeben worden, die allerdings durchweg auf die spezifische Situation des eigenen Fachs bzw. der eigenen Einrichtung abstellen. Soweit in diesen Stellungnahmen zu Recht Unstimmigkeiten in den Ausgangsdaten oder bei Kostenzurechnungen reklamiert wurden, sind diese in der vorliegenden Fassung nach Möglichkeit berücksichtigt worden; solche Korrekturen sind natürlich auch in Zukunft möglich. Es gibt aber bisher keine Beiträge, die sich mit der LOMZ-bedingten Gesamtsituation der Philipps-Universität auseinander setzen und eine systematische Alternative zum methodischen Ansatz des vorliegenden Strukturpapiers entwickeln.

F. Konsolidierung durch Begrenzung von Stellen-Plankosten-Defiziten

(1) Aus dem vorherigen Abschnitt folgt, dass ein Kompromiss zwischen minimaler und maximaler LOMZ-Orientierung eine Reduktion der Defizite in jenen Einheiten erforderlich macht, deren Stellenkostendeckungsgrad unter 100% liegt. Die Festlegung der Obergrenze für eine noch akzeptable Kostenunterdeckung ist letztlich eine von der Hochschule zu treffende politische Entscheidung. Die Grenze sollte so angelegt sein, dass sich insgesamt eine wesentliche Reduktion der Mittelbindung durch defizitäre Einheiten ergibt. Andernfalls sind auf mittlere Sicht die Finanzen der PUM nicht zu konsolidieren – vom Einsatz von Mitteln aus Überschusseinheiten für strategische Neuausrichtungen, dem Aufbau von Exzellenz-Clustern, der Entwicklung innovativer Formen forschungsnaher Lehre und ähnlichen Aktivitäten ganz zu schweigen.

Eine Analyse der in der Anlage dargestellten Finanzdaten der PUM lässt es geboten erscheinen, die Defizite in den Lehreinheiten insgesamt mindestens zu halbieren. Deutlich höhere Mittelbindungen durch Defizit-Einheiten implizieren nicht nur eine hohe finanzielle Krisenanfälligkeit der PUM; sie würden auch die grundsätzlich in der PUM vorhandene Bereitschaft zur finanziellen Solidarität mit

Defizit-Einheiten, die im Interesse der akademische Tradition und universitäre Kultur sowie wissenschaftlichen Vielfalt im Prinzip fortzuführen sind, überstrapazieren.

(2) Um das Ziel einer Reduktion der Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch die Grundbudgets der Lehreinheiten um etwa 50% zu erreichen, sollten alle Lehreinheiten einen Personalkostendeckungsgrad von mindestens 2/3 erreichen. Dies bedeutet, dass die Stellen-Plankosten einer Lehreinheit zu mindestens zwei Dritteln durch die nach LOMZ im Grundbudget erlöswirksame Nachfrage von Studierenden nach den Leistungen dieser Einheit gedeckt werden müssen (2/3-Regel); bis zu einem Drittel der Stellen-Plankosten einer Lehreinheit müssten dann im Wege der hochschulinternen Umverteilung über die Nachfrage von Studierenden nach den Leistungen ganz anderer Fächer finanziert werden. Darüber müssen die Überschuss-Einheiten (je nach Volumen der Erfolgsbudgets der Defizit-Einheiten) mehr oder weniger große Teile der Sachmittel und Betriebskosten der Defizit-Einheiten finanzieren und den rechnerisch auf die Defizit-Einheiten entfallenden Teil der Gemeinkosten tragen. Dies dürfte sich in vielen Fälle zu 50% und mehr der gesamten Kosten defizitärer Einheiten summieren – und zwar nach der Reduktion der Stellenpläne gemäß der 2/3-Regel. Angesichts dieser Dimensionen kann man weder von einer nur symbolischen Solidarität der Gesamtuniversität mit den LOMZ-defizitären Einheiten sprechen, noch davon, dass in der PUM unter Aufgabe akademischer Standards und eigener Profilüberlegungen unreflektiert die LOMZ-Kriterien 'durchgesetzt' würden.

(3) Unter der Annahme unveränderter Erlöse aus dem Grundbudget kann man aus der 2/3-Regel für all jene Lehreinheiten, deren Personalkostendeckungsgrad unter 67% liegt, jenen Betrag errechnen, der maximal von ihnen für Personal aufgewendet werden darf. Für Lehreinheiten, deren Personalkostendeckungsgrad 67% übersteigt, entspricht die Obergrenze dem Betrag, der zur Finanzierung des aktuellen Stellenplans bei vollständiger Besetzung aller Stellen erforderlich ist (= Stellen-Plankosten). Als Orientierungsgröße für die Konsolidierungsvorgaben dient die Differenz zwischen der Personalkosten-Obergrenze nach der 2/3-Regel und den aktuellen Stellen-Plankosten. Sie können im konkreten Fall davon aber auch unter Berücksichtigung des Ziel der Halbierung der Defizite nach oben oder unter Berücksichtigung von Minimalausstattungen nach unten (geringere Personalkostendeckung als 67%) abweichen; außerdem sind 'Unteilbarkeiten' von Stellen (z.B. C3- und C4-Stellen) zu bedenken.

Angesichts der geringen Kapazitätsauslastung der Fächer mit niedrigen Personalkostendeckungsgraden ist die Annahme unveränderter Grundbudget-Erlöse, d.h. gleich bleibender Studierendenzahlen, plausibel; der Abbau von Stellen würde kein quantitatives Kapazitätsproblem hervorrufen.

- In 13 Lehreinheiten liegt der Personalkostendeckungsgrad unter 67%. In keiner dieser Lehreinheiten sind die Personalkosten durch das Grundbudget und die Gesamtkosten durch die Gesamterlöse gedeckt.
- In 1 Lehreinheit (Vor- und Frühgeschichte) liegt der Personalkostendeckungsgrad unter 67%, aber es werden (relativ) sehr hohe Erlöse aus dem Erfolgsbudget erzielt, die die Erlöse aus dem Grundbudget um fast 20% übersteigen; eine Gesamtkostendeckung wird dennoch nicht erreicht.
- In 2 Lehreinheiten (Geschichtswissenschaft und Japan-Zentrum) liegt der Personalkostendeckungsgrad zwar über 67% und unter 100%, aber auch in diesen Fällen sind weder die Personalkosten durch das Grundbudget noch die Gesamtkosten durch die Gesamterlöse gedeckt.
- In 2 Lehreinheiten (Physik, Chemie) liegt der Personalkostendeckungsgrad über 67% und unter 100%; zwar werden in diesen Fällen die Personalkosten nicht durch das Grundbudget gedeckt, aber die Gesamterlöse übersteigen wegen sehr positiver Erfolgsbudgets die Gesamtkosten erheblich.

- In den übrigen 20 Lehreinheiten ist die finanzielle Situation insofern nicht kritisch, als die Personalkostendeckungsgrade deutlich über 100% liegen (von 119% bis 278%) und sowohl das Grundbudget die Stellen-Plankosten als auch die Gesamterlöse die Gesamtkosten übersteigen. Gewisse Vorbehalte sind lediglich für eine Lehreinheit (Grafik und Malerei) zu machen, bei der die Differenz zwischen den Stellen-Plankosten und dem Grundbudget relativ gering und zwischen den Gesamterlösen und Gesamtkosten praktisch nicht vorhanden ist.

(4) Zentrale Einrichtungen wie das UB-System, das Rechenzentrum oder die Zentralverwaltung verfügen über keine nennenswerten eigenen Erlöse, so dass der Konsolidierungsbedarf dort nicht nach dem für Lehreinheiten angewandten System ermittelt werden kann. Jeweils spezielle Konsolidierungsüberlegungen für diese Einrichtungen finden sich in den nachfolgenden Einzeldarstellungen.

F. Konsolidierungsvorgaben für Lehreinheiten und zentrale Einrichtungen

050 Evangelische Theologie

Der Fachbereich umfasst die Lehreinheiten Evangelische Theologie und Byzantinische Kunstgeschichte. Die Byzantinische Kunstgeschichte ist dem gleichen Cluster 3 mit dem gleichen CNW von 3,0 wie die Evangelische Theologie zugeordnet; wegen der sehr geringen Ausstattung (1 C4-Stelle) und sehr niedrigen Studierendenzahl (7 Studierende in den HMWK-Planzahlen) wird dieser Bereich zur Vereinfachung der Lehreinheit "Evangelische Theologie" zugerechnet.

Obwohl die Evangelische Theologie mit 200 Studierenden kein kleines Fach ist, ist die Finanzsituation der Lehreinheit prekär: Das Grundbudget deckt mit 1,0 Mio. € nur ca. 41% der Stellen-Plankosten von 2,5 Mio. €. Sieht man vom Sonderfall Geowissenschaften ab, ist die Unterdeckung der Stellen-Plankosten mit 1,5 Mio. € das mit großem Abstand höchste Defizit in der Universität. Die Anwendung der 2/3-Regel ergibt eine Obergrenze der Stellen-Plankosten von knapp 1,6 Mio. €, was eine notwendige Reduzierung des Stellenplans um knapp 1 Mio. € erfordert.

Für die Evangelische Theologie ist allerdings die Besonderheit zu berücksichtigen, dass es nicht nur einen Staatskirchenvertrag mit einer prinzipiellen Bestandsgarantie gibt, sondern aus dem Jahre 2004 auch eine politische Erklärung des hessischen Ministerpräsidenten, welche diese Bestandsgarantie quantifiziert und aktualisiert. Das Präsidium hofft, dass diese Bestandsgarantie nicht auf Kosten der übrigen Lehreinheiten allein von der PUM finanziert werden muss, sondern dass die Landesregierung die finanzielle Verantwortung für ihre Entscheidung in Gestalt der Einrichtung eines neuen und dauerhaften Sondertatbestands übernimmt.

Hinzu kommt, dass die Evangelische Theologie für die Außenwahrnehmung der PUM, die sich selbst u.a. auf ihrer Homepage als älteste protestantische Universität der Welt bezeichnet, einen hohen Stellenwert hat, der eine dauerhafte Beteiligung der Gesamtuniversität am Erhalt dieses Fachs in einer arbeitsfähigen Dimensionierung rechtfertigt.

Unter Beachtung des Grundsatzes, dass 2/3 der Personalkosten aus dem eigenen Grundbudget zu decken sind, übernimmt die Gesamtuniversität für erhaltenswerte Lehreinheiten das Drittel der Stellen-Plankosten, welches nicht durch ihre jeweiligen Grundbudgets gedeckt ist, und vermindert insofern die Anpassungslast der Lehreinheiten.

Im vorliegenden Fall würde der Lehreinheit eine Obergrenze für die Stellen-Plankosten von 1,5 Mio. € zugestanden, obwohl das Grundbudget nur 1,0 Mio. € erbringt. Der Lehreinheit würden also gegenüber einer Ausrichtung am Prinzip der vollständigen Deckung der Stellen-Plankosten durch

das Grundbudget Anpassungslasten von 0,5 Mio. € erspart. Sie müsste aber dennoch eine Bereinigung des Stellenplans (mit einem aktuellen Volumen von 2,5 Mio. €) im Umfang von 1 Mio. € vornehmen.

In Würdigung der besonderen Situation der Evangelischen Theologie soll die Anpassungslast der Lehreinheit wie folgt bestimmt werden:

- Das HMWK übernimmt mindestens 50% (0,5 Mio. €) durch die Schaffung eines neuen und dauerhaften Sondertatbestands.
- Die verbleibenden höchstens 50% werden zu gleichen Teilen auf die Lehreinheit (0,25 Mio. €) und die Gesamtuniversität (0,25 Mio. €) verteilt.
- Der so errechnete zusätzliche Beitrag der Gesamtuniversität von 250.000 € zu den notwendigen Anpassungslasten stellt eine Obergrenze dar, die auch dann nicht überschritten wird, wenn das Land weniger als 50% der Anpassungslasten als Sondertatbestand übernimmt. Die Differenz muss in diesem Fall von der Lehreinheit getragen werden.

Wenn sich ein Arrangement der skizzierten Art treffen lässt, muss die Lehreinheit Evangelische Theologie ihre Stellen-Plankosten nicht um 970.000 €, sondern nur in einer Größenordnung von 250.000 € reduzieren. Dieser Betrag kann z.B. erreicht werden durch

- Absetzung einer C4-Stelle (82.000 €) plus
- Absetzung einer C3-Stelle (67.000 €) plus
- Absetzung von 2 Mitarbeiterstellen (BAT 2a, je 58.000 €).

Die Sparauflagen werden sich erhöhen, wenn es nicht gelingt, einer dauerhafte Zusage über Sondertatbestandsmittel in einer Größenordnung von mindestens 500.000 € zu erhalten.

Das besondere Engagement der PUM für den Erhalt einer differenzierten Theologie in Marburg muss vor den im Trend rückläufigen Studierendenzahlen gesehen werden. Die Reduktion der Anpassungslast muss daher vor allem durch besondere Leistungen in der mit anderen Fächern vernetzten Lehre und vor allem durch überregional wahrgenommene Leistungen in der Forschung gerechtfertigt werden. Das Präsidium wird mit dem Fachbereich eine Zielvereinbarung mit quantifizierten Zielindikatoren und Beurteilungskriterien abschließen.

061 Geschichtswissenschaft

Die Lehreinheit Geschichtswissenschaft erfüllt zwar das 2/3-Kriterium, so dass im ersten Prüfschritt die Obergrenze für die Stellen-Plankosten nicht unter das Niveau der derzeitigen Stellen-Plankosten gesenkt werden muss. Andererseits sind aber weder die Stellen-Plankosten durch das Grundbudget noch die Gesamtkosten durch die Gesamterlöse gedeckt. Es bestehen Unterdeckungen von knapp 523.000 bzw. 600.000 €, die auf Dauer nicht zu vertreten sind.

Um diese Unterdeckungen zu beseitigen, müssten in dieser Größenordnung Stellen-Plankosten reduziert werden. Angesichts der relativ hohen Kapazitätsauslastung der Lehreinheit erscheint eine Kürzung um den vollen Betrag der Unterdeckung zu hoch. Die Sparauflage wird daher auf eine Größenordnung von 265.000 € festgesetzt, die erreicht werden kann durch

- Absetzung einer C4-Stelle (82.000 €) plus
- Absetzung einer C3-Stelle (67.000 €) plus
- Absetzung von 2 Mitarbeiterstellen (BAT 2a, je 58.000 €).

062 Vor- und Frühgeschichte

Die Lehreinheit Vor- und Frühgeschichte weist einen Personalkostendeckungsgrad von 39% und eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 232.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 127.000 € auf. Unter Anwendung der 2/3-Regel müssen die Stellen-Plankosten um 160.000 € reduziert werden. Dazu erscheint erforderlich:

- Absetzung einer C3-Stelle (67.000 €) plus
- Absetzung einer Mitarbeiterstelle (BAT 2a, 58.000 €).

Die Summe dieser Absetzungen liegt um 35.000 € unter der Zielgröße. Eine weitere Stellenreduktion würde aber die Arbeitsfähigkeit der Lehreinheit zu sehr in Frage stellen, der es in der Vergangenheit gelungen ist, über die Abgeltung von Drittmitteln mehr Erlöse zu erzielen als über das Grundbudget. Die Forschungsleistungen dieser Lehreinheit werden offenbar in hohem Maße von außen nachgefragt, und bei einem anderen als dem von Studierendenzahlen dominierten Mittelverteilungssystem des Landes wäre dies wahrscheinlich ein Bereich, dessen Ressourcen nicht eingeschränkt, sondern ausgeweitet würden. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen ist dies der PUM aber nicht möglich, so dass die Anerkennung der Forschungsstärke hier zunächst nur zu einer moderateren Kürzung bzw. zu einem unterproportionalen Konsolidierungsbeitrag führen kann.

Die durch das Drittelmittelaufkommen unter Beweis gestellte Forschungsstärke macht die Vor- und Frühgeschichte zu einem aussichtsreichen Kandidaten im Wettbewerb um Mittel des Innovations- und Profil-Pools der PUM (siehe unten, Abschnitt G). Um die Drittmittelproduktivität des Bereichs zu erhalten, wäre damit im Rahmen einer Zielvereinbarung eine weitere Reduktion der Konsolidierungsvorgaben vorstellbar.

In der Lehre sind Verbünde mit anderen Lehreinheiten anzustreben.

063 Klassische Archäologie

Die Lehreinheit Klassische Archäologie weist bei einem Personalkostendeckungsgrad von 46% eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 146.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 194.000 € auf. Unter Anwendung der 2/3-Regel müssen die Stellen-Plankosten um 86.000 € reduziert werden. Diese Größenordnung ist zu erreichen durch

- Absetzung einer C3-Stelle (67.000 €) plus
- Absetzung einer halben Mitarbeiterstelle (BAT 2a/2, 29.000 €).

Das Fach kann dann nur noch mit einer Minimalausstattung fortgeführt werden. In der Lehre sind Verbünde mit anderen Lehreinheiten anzustreben.

064 Sinologie

Die Lehreinheit Sinologie weist bei einem Personalkostendeckungsgrad von 48% eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 79.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 87.000 € auf. Unter Anwendung der 2/3-Regel müssen die Stellen-Plankosten um 42.000 € reduziert werden. Diese Größenordnung kann nur erreicht werden, wenn entweder die einzige C3-Professur des Fachs oder die Mitarbeiterstelle des Fachs abgesetzt werden, was aber zu einer Lehreinheit entweder ohne Professur oder ohne Mitarbeiter führen würde. Beides ist nicht ver-

tretbar. Die Konsequenz wäre die Aufgabe dieser Lehreinheit, was nicht nur zu einer Kostenreduktion, sondern auch zum Wegfall von Erlösen führt; der Einspareffekt insgesamt entspricht der gegenwärtigen Unterdeckung der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse. Diese Einsparung läge allerdings mit 87.000 € um mehr als das Doppelte über dem nach der 2/3-Regel einzusparenden Betrag. In dieser Hinsicht ist die Sinologie ein singulärer Fall in der PUM.

Gegen die Aufgabe der Lehreinheit könnten zwei Gründe sprechen: eine starke Vernetzung mit anderen Fächern in Lehre und Forschung oder ein besonderer Beitrag zum Profil oder zur Entwicklungsperspektive der PUM.

Eine besonders intensive Lehr-Vernetzung lässt sich nicht feststellen: Ein in Prüfungsordnungen verankerter Lehrexport in andere Fächer findet nicht statt (Erlösverrechung beim Grundbudget: 0 €), und eine besondere Einbindung in Forschungsverbünde ist auch nicht zu erkennen. Dies kann allerdings daran liegen, dass zur Erfassung solcher Verbindungen innerhalb der PUM bislang nur sehr grobe Instrumente zur Verfügung stehen. Im zentralen Teil der Zielvereinbarung der PUM mit dem Land wird die Sinologie nicht erwähnt.

Ein Konsolidierungsbeitrag könnte sich daraus ergeben, dass der Lehreinheit für tatsächlich erbrachte Lehrleistungen in anderen Studiengängen Verrechnungsbeiträge angerechnet werden, die bisher mangels Erfassung nicht berücksichtigt werden konnten. Dazu bedarf es allerdings einer genaueren Erfassung der Verflechtungen. Da die Stellen nicht in den nächsten Monaten frei werden, besteht noch Gelegenheit, die Daten zur Verflechtung und zum Profilbeitrag des Fachs zu prüfen und zu einer endgültigen Entscheidung dieses Grenzfalls zu gelangen. In der zusammenfassenden Tabelle ist der maximale Konsolidierungsbeitrag für den Fall einer Aufgabe des Fachs eingetragen.

<u>094 Kunstgeschichte</u>

Der Lehreinheit Kunstgeschichte (ohne Foto Marburg, s.u.) weist einen Personalkostendeckungsgrad von 97% auf. Die Gesamtkosten überschreiten die Gesamterlöse um 167.000 €. Dieses günstige Ergebnis wird allerdings nur dadurch erzielt, dass die Abgeltungen für Drittmittel, von den in der Lehreinheit Kunstgeschichte und in Foto Marburg tätigen Personen vollständig der Kunstgeschichte zugerechnet wurden.

Wenn man berücksichtigt, dass der Kunstgeschichte nicht nur über die Drittmittelanrechnung eine gewisse Stützung durch Foto Marburg zuteil wird, erscheint als angemessener Konsolidierungsbeitrag die

- Absetzung einer C2-Stelle (56.000 €).

<u>095 Musikwissenschaft</u>

Die Lehreinheit Musikwissenschaft weist bei einem Personalkostendeckungsgrad von 68% eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 80.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 99.000 € auf. Um eine Halbierung der Personalkostenunterdeckung zu erreichen, müsste der Stellenplan um 40.000 € gekürzt werden. Da das wissenschaftliche Personal dieses Fachs nur aus einer C4, einer C3 und einer C1-Stelle besteht und Professuren ohne Mitarbeiterstellen nicht akzeptabel erscheinen, läuft die Konsolidierungsauflage auf die

- Absetzung einer C3-Stelle (67.000 €)

hinaus. Das Fach kann in Marburg nur noch mit einer Minimalausstattung fortgeführt werden. In Lehre und Forschung sind Verbünde mit anderen Lehreinheiten und Fächern am Ort oder mit der gleichen Fachrichtung an einer anderen Hochschule anzustreben.

102 Romanistik

Die Lehreinheit Romanistik weist bei einem Personalkostendeckungsgrad von 53% eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 485.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 545.000 € auf. Unter Anwendung der 2/3-Regel müssen die Stellen-Plankosten um 211.000 € reduziert werden. Dazu ist erforderlich:

- Absetzung einer C3-Stelle (67.000 €) plus
- Absetzung von 2,5 Mitarbeiterstellen (BAT 2a, 58.000 € bzw. 29.000 €).

Durch das Angebot romanischer Sprachen im Sprachenzentrum wird es zu einer Entlastung des Personals in der Romanistik kommen. Die Umschichtung von Lehrauftrags-Mitteln von der Romanistik zum Sprachenzentrum ist in der Kalkulation noch nicht berücksichtigt.

103 Slawistik

Die Lehreinheit Slawistik weist mit 28% einen sehr niedrigen Personalkostendeckungsgrad und eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 497.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 501.000 € auf. Diese Unterdeckungen liegen in der Größenordnung der Defizite der Romanistik. Allerdings führt die Anwendung der 2/3-Regel zu einer wesentlich höheren Sparvorgabe von 401.000 €, obwohl die Slawistik über erheblich weniger Planstellen verfügt als die Romanistik. Dieses ungünstige Ergebnis ist vor allem auf die sehr schlechte Kapazitätsauslastung zurückzuführen. Für die Slawistik werden nur 40 Studierende angerechnet, für die Romanistik dagegen 120. Die Ist-Zahl für das WS 2003/04 liegt mit 38 noch unter der Planzahl des HMWK.

Um die zwei Drittel Stellen-Plankosten von 690.000 €, also 460.000 € aus dem Grundbudget zu finanzieren, müsste sich bei unverändertem Clusterpreis von knapp 5.000 € die Zahl der Studierenden auf über 90 mehr als verdoppeln (und für eine vollständige Deckung der Personalkosten aus dem Grundbudget auf ca. 130 mehr als verdreifachen). Dies erscheint völlig unrealistisch, wenn man bedenkt, dass die Zahl der im Dreijahresdurchschnitt an den übrigen hessischen Hochschulen für slawistische Fächer eingeschriebenen Studierenden bei insgesamt nur 64 lag, davon 50 in Gießen und 14 in Frankfurt (31 im Dreijahresdurchschnitt in Marburg).

Im Vergleich zu anderen Philologien ist positiv zu vermerken, dass die Slawistik mit nur zwei Professuren höhere Erträge aus der Abgeltung für Drittmittel erzielt als die Romanistik mit 5 Professuren. Aber auch wenn man in Erwartung künftiger Forschungsleistungen das Fach nicht aufgegeben wollte, wäre angesichts der geringen studentischen Nachfrage die Reduktion auf eine ausgestattete Professur nicht zu vermeiden. Selbst bei einer Absetzung von einer C3-Stelle (67.000 €) und vier Mitarbeiterstellen (BAT 2a, je 58.000 €) erreicht man jedoch nur ein Einsparvolumen von 299.000 €; damit bleibt ein Defizit von rund 200.000 €, dem Erlöse aus dem Erfolgsbudget von nur 60.000 € (davon 42.000 € aus der Abgeltung von Drittmitteleinwerbungen) gegenüberstehen. Diese Kosten-Erlös-Relation ist nicht akzeptabel.

Gegen eine Aufgabe könnte eine besondere Vernetzung mit anderen Einheiten der Universität sprechen. Zumindest in der Lehre scheint dies nicht in dem Sinne der Fall zu sein, dass das Angebot des Fachs ein wichtiger Bestandteil in den Studiengängen anderer Lehreinheiten ist, denn die Erlösver-

rechnung weist einen Negativsaldo für die Slawistik aus. Sie fragt für ihre Studierenden mehr Leistungen in anderen Lehreinheiten nach als sie umgekehrt an andere Lehreinheiten abgibt.

Zu Einbindungen in Forschungsverbünde liegen keine verlässlichen Daten vor, aber als groben Indikator kann man die Abgeltungen für Drittmittel verwenden, die in der Slawistik zwar relativ zum Grundbudget höher als in anderen Philologien sind, absolut aber mit 42.000 € nicht einmal zur Finanzierung einer wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle ausreichen. Selbst wenn man unterstellt, dass z.B. die Hälfte der Projekte Verbundprojekte waren, und wenn man ferner annimmt, dass diese in anderen Fächern nur durch die Beteiligung eines Wissenschaftlers der Slawistik möglich wurden, ergibt sich daraus kein Hinweise auf eine quantitative besonders ausgeprägte Dimensionen der Vernetzung. Hinzu kommt, dass eine Beteiligung von Slawisten an Projekten anderer Fächer nicht zwingend voraussetzt, dass die notwendige slawistische Kompetenz in der eigenen Universität vorgehalten wird.

Aus diesem Grund ist die Slawistik nicht nur auf ein Minimum zu reduzieren, sondern als Lehreinheit in Marburg aufzugeben. In der Nachbaruniversität Gießen besteht eine personell ähnlich ausgestattete Slawistik, die aber über deutlich mehr Studierende verfügt und daher weniger scharfen Konsolidierungsauflagen unterliegen dürfte.

104 Klassische Philologie / Lateinische Philologie des Mittelalters

Die Klassische Philologie einschl. der Lateinischen Philologie des Mittelalters weist mit 26% einen extrem niedrigen Personalkostendeckungsgrad auf. Die Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget beträgt 504.000 € und die der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse 572.000 €. Unter Anwendung der 2/3-Regel müssen die Stellen-Plankosten um 418.000 € reduziert werden. In Relation zu den gegenwärtigen Stellen-Plankosten von 679.000 € bedeutet dies eine Reduktion des Stellenplans um etwa 60% auf ca. 260.000 €. Damit ist eine gut ausgestattete C4-Professur (82.000 €) mit einem Akademischen Rat (A14, 55.000€), zwei Mitarbeitern (je 58.000 €) und einer halben Sekretärin (BAT 5c/2, ca. 22.000 €) zu finanzieren. Ausgehend vom gegenwärtigen Stellenplan bedeutet dies:

- Absetzung einer C4-Stelle (82.000 €) plus
- Absetzung von 2 C2-Stellen (je 57.000 €) plus
- Absetzung von 2 Mitarbeiterstellen (A14, je 55.000 €) plus
- Absetzung von ca. 2,5 Stellen technisch-administratives Personal (ca. 60.000 €).

Dem Argument, dass eine klassische Philologie zum Fächerbestand einer Volluniversität gehört und man nicht nur nach der Wirtschaftlichkeit von Lehreinheiten fragen darf, wird bei diesen Kürzungsvorschlägen durchaus Rechnung getragen: Bei einem Grundbudget von 175.000 € und Stellen-Plankosten, die von 679.000 um 366.000 € auf 313.000 € reduziert werden, werden künftig 138.000 €, rund 44 % der Personalkosten der Lehreinheit, von der Universität insgesamt getragen. Die von der Universität für die Lehreinheit übernommenen Kosten fallen dann noch höher aus, wenn das Erfolgsbudget nicht ausreicht, um die übrigen der Lehreinheit zugerechneten Kosten (LuF-Mittel, Literatur, Raumkosten) zu finanzieren. Diese Kosten summierten sich auf 88.000 €, denen Erlösen aus dem Erfolgsbudget von 19.000 € gegenüberstehen; somit ergab sich eine Unterdeckung von 69.000 €, die zusätzlich vom Gesamthaushalt der Universität zu übernehmen ist. Hinzu kommen anteilige Gemeinkosten, zu denen die Lehreinheit keinen Beitrag leisten kann; dafür ist mindestens ein Betrag von 20% der Personalkosten anzusetzen, also ca. 73.000 €. Nach der vorgeschlagen Konsolidierung summiert sich somit die Unterstützung der Universität für die klassische Philologie auf etwa 280.000 €.

105 Sprachwissenschaft

Die Lehreinheit Sprachwissenschaft weist bei einem Personalkostendeckungsgrad von 58% eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 88.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 117.000 € auf. Unter Anwendung der 2/3-Regel müssen die Stellen-Plankosten um 28.000 € reduziert werden. Dies entspräche einer halben Mitarbeiterstelle. Der Stellenplan weist aber lediglich je eine C4-, C3- und C1-Stelle aus. Dies entspricht der Situation in der Musikwissenschaft.

Auch nach der Reduktion der Stellen-Plankosten um 28.000 € bliebe die Lehreinheit defizitär. Sowohl die aus Lehrverflechtungen stammenden Verrechnungsbeträge im Grundbudget als auch die Abgeltungen für Drittmittel im Erfolgsbudget weisen den Wert 0 auf. Dies spricht nicht für eine besonders intensive Lehr- oder Forschungsvernetzung innerhalb der PUM. Wenn Professuren ohne Mitarbeiterstellen nicht akzeptabel sind, kann die Konsolidierungsauflage nur auf die

- Absetzung einer C3-Stelle (67.000 €)

hinauslaufen. Das Fach kann dann in Marburg nur noch mit einer Minimalausstattung fortgeführt werden. In Lehre und Forschung sind Verbünde mit anderen Lehreinheiten und Fächern anzustreben. Dies kann auch durch Kooperationen mit anderen Hochschulen geschehen.

106 Außereuropäische Sprachen und Kulturen

Die Lehreinheit Außereuropäische Sprachen und Kulturen weist bei einem niedrigen Personalkostendeckungsgrad von 33% eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 355.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 396.000 € auf. Unter Anwendung der 2/3-Regel müssten die Stellen-Plankosten um 270.000 € reduziert werden.

Der Bereich der Außereuropäischen Sprachen und Kulturen ist regional auf Indien/Tibet einerseits und den Orient andererseits ausgerichtet. Es ist gut vorstellbar, dass durch eine thematisch und räumlich zwischen dieser Lehreinheit und anderen Fächern wie der Völkerkunde oder den Religionswissenschaften abgestimmte Berufungspolitik ein Kompetenz-Cluster für eine Region (Indien oder Orient) aufgebaut werden kann, welches einerseits hohe Beachtung findet, andererseits aber noch nicht durch zu viele ähnlich ausgerichtete und besser ausgestattete Zentren anderer Universitäten überbesetzt ist.

In Erwartung entsprechender Initiativen sollen analog zu den historisch profilbildenden Bereichen der PUM die erforderlichen Anpassungslasten für die Lehreinheit reduziert und die Erwartungen an sie in einer Zielvereinbarung festgelegt werden. Der Konsolidierungsbeitrag wird daher wie folgt festgelegt:

- Absetzung einer C4-Stelle (82.000 €) plus
- Absetzung von 2 Mitarbeiterstellen (BAT 2a, je 58.000 €).

Für die weitere Entwicklung des Bereichs sollten nicht nur Abstimmungen mit anderen Fächern innerhalb der PUM vorgenommen, sondern auch Kooperationen mit anderen Hochschulen ins Auge gefasst werden.

130 Physik

In der Lehreinheit Physik beträgt (nach Abzug von 50% der Kosten der Auszubildenden) der Personalkostendeckungsgrad 86%; die Stellen-Plankosten übersteigen die Erlöse aus dem Grundbudget um 782.000 €. 46% der Erlöse des Grundbudgets stammen aus Verrechnungsbeiträgen, d.h. aus dem Export von Lehrleistungen in andere Fächer. Aufgrund einer positiven Drittmittelbilanz übersteigen die Gesamterlöse die Gesamtkosten um 453.000 €. Dies ist absolut ein hoher Betrag, aber dieser Überschuss macht nur 11% der Gesamterlöse aus. Bei einem Rückgang der Erlöse um etwa 10% (der z.B. trotz gleich bleibend hoher eigener Leistung auf eine exogen verursachte Verschlechterung der Clusterpreise oder der Abgeltung pro eingeworbenem Drittmittel-Euro zurückgehen könnte) und einem Anstieg der Kosten um 5% würde die Gesamtbilanz der Lehreinheit vom Überschuss in ein Defizit (von ca. 200.000 €) umschlagen. Die finanzielle Situation der Physik ist daher im Augenblick zwar nicht als kritisch, wohl aber als krisenanfällig einzustufen. Eine Reduktion der Kosten in einer Größenordnung von 200.000 € würde die Krisenanfälligkeit auf ein handhabbareres Maß zurückführen.

Der Budgetausgleich der Physik gelingt dauerhaft nur bei einem anhaltend hohen Drittmittelaufkommen. Dies setzt Spitzenleistungen in der Forschung voraus, die nur mit einer modernen apparativen Ausstattung erbracht werden können. Durch das unerwartete faktische Wegbrechen der Bundesmittel für die Beschaffung wissenschaftlicher Großgeräte ist nicht nur aktuell ein Investitionsstau entstanden; auch mittelfristig wird es zu erheblichen Finanzierungsproblemen in den besonders teuren Naturwissenschaften kommen, da nun ein wesentlich größerer Teil der Kosten für Großgeräte aus dem laufenden Haushalt getragen werden muss. Es wird unter den absehbaren Bedingungen nicht mehr möglich sein, die aktuelle Zahl von Professuren in der gleichen Weise mit Geräten auszustatten wie bisher. Dies wird sich sowohl bei Neuberufungen als auch beim Ersatzbedarf an eingerichteten Professuren sowie bei den Möglichkeiten zur Ergänzung der Grundausstattung im Zusammenhang mit großvolumigen DFG-Projekten (SFBs, Forschergruppen) negativ bemerkbar machen. Der derzeit einzige Ausweg aus dem Dilemma stagnierender Haushaltsmittel und steigender Ausstattungskosten pro Professur ist die Reduktion der Zahl der auszustattenden Professuren. Nur bei einer Verkleinerung ihrer Zahl kann den verbleibenden Professuren eine konkurrenzfähige Ausstattung geboten werden. Dies würde bedeuten:

- Absetzung einer C3-Professur (67.000 €)
- Absetzung einer C2-Professur (56.000 €)
- Absetzung von 4 Mitarbeiterstellen (aus dem wissenschaftlichen oder technisch-administrativen Personal) (je ca. 45.000 €).

Um die negativen Konsequenzen aus einer Aufgabe von Professuren für die fachliche Ausdifferenzierung der Lehreinheit zu begrenzen, sollte die Kooperation mit der Universität Gießen in Lehr- und Forschungsprojekten vorangetrieben werden.

Solange die Abgeltungen für Drittmitteleinwerbungen die derzeitige Höhe erreichen, besteht kein unmittelbarer Zwang zur Absetzung von Stellen. Daher wäre eine Zielvereinbarung denkbar, die es dem Fachbereich freistellt, ein Konsolidierungsvolumen von 503.000 € bis auf weiteres auch durch andere Maßnahmen als durch die Reduktion der Zahl der Lehrstühle aufzubringen, sofern dabei auch dem Problem der angemessenen Ausstattung von Professuren Rechnung getragen wird.

150 Chemie

Die Lehreinheit Chemie weist (nach Abzug von 50% der Kosten der Auszubildenden) einen Personalkostendeckungsgrad von 99% auf; die Stellen-Plankosten übersteigen das Grundbudget um

181.000 €, während die Gesamterlöse um 837.000 € Mio. € größer sind als die Gesamtkosten. Von den Vorzeichen der Kennzahlen her ist die Situation in der Chemie mit der in der Physik vergleichbar, aber in den Quantitäten gibt es einige Unterschiede: So ist die Überschreitung des Grundbudgets durch die Stellen-Plankosten wesentlich geringer, die Kapazitätsauslastung der Lehreinheit erheblich höher und der Anteil der Verrechnungsbeträge am Grundbudget mit 24% nur etwa halb so hoch wie in der Physik. Andererseits entspricht in der Chemie der aktuelle Überschuss der Gesamterlöse über die Gesamtkosten nur 7% der Gesamterlöse; daher würde auch in der Chemie eine Steigerung der Kosten um 5% und ein Rückgang der Erlöse um 10% zu einer Unterdeckung der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse führen, und zwar in einer Größenordnung von 900.000 €. Aus diesem Grund muss auch die finanzielle Situation der Chemie als krisenanfällig eingestuft werden. Eine Reduktion der Kosten in einer Größenordnung von 200.000 € würde die Krisenanfälligkeit auf ein handhabbareres Maß zurückführen.

Das bereits bei der Physik dargelegte Problem der künftigen Finanzierung einer adäquaten Geräteausstattung für forschungsstarke Professuren stellt sich in der Chemie in analoger Weise: Der Budgetausgleich der Chemie gelingt dauerhaft nur bei einem anhaltend hohen Drittmittelaufkommen. Dies setzt Spitzenleistungen in der Forschung voraus, die nur mit einer modernen apparativen Ausstattung erbracht werden können. Durch das unerwartete faktische Wegbrechen der Bundesmittel für die Beschaffung wissenschaftlicher Großgeräte wird es mittelfristig zu erheblichen Finanzierungsproblemen in den besonders teuren Naturwissenschaften kommen, da nun ein wesentlich größerer Teil der Kosten für Großgeräte aus dem laufenden Universitätshaushalt getragen werden muss. Es wird unter den derzeit sich abzeichnenden Bedingungen nicht mehr möglich sein, die aktuelle Zahl von Professuren in der gleichen Weise mit Geräten auszustatten wie bisher. Dies wird sich sowohl bei Neuberufungen als auch beim Ersatzbedarf an eingerichteten Professuren sowie bei den Möglichkeiten zur Ergänzung der Grundausstattung im Zusammenhang mit großvolumigen DFG-Projekten (SFBs, Forschergruppen) negativ bemerkbar machen. Der rechnerisch konsequente Ausweg aus dem Dilemma stagnierender Haushaltsmittel und steigender Ausstattungskosten pro Professur ist die Reduktion der Zahl der auszustattenden Professuren. Nur bei einer Verkleinerung ihrer Zahl besteht die Chance, den verbleibenden Professuren eine konkurrenzfähige Ausstattung zu bieten. Dies würde bedeuten:

- Absetzung einer C4-Professur (82.000 €)
- Absetzung einer C3-Professur (67.000 €)
- Absetzung von 3 Mitarbeiterstellen (aus dem wissenschaftlichen oder technisch-administrativen Personal) (je ca. 45.000 €).

Um die negativen Konsequenzen aus der Aufgabe der Professuren für die fachliche Ausdifferenzierung der Lehreinheit zu begrenzen, sollte die Kooperation mit der Universität Gießen in Lehr- und Forschungsprojekten vorangetrieben werden.

Solange die Abgeltungen für Drittmitteleinwerbungen die derzeitige Höhe beibehalten, besteht kein unmittelbarer Zwang zur Absetzung von Stellen. Daher wäre eine Zielvereinbarung denkbar, die es dem Fachbereich freistellt, ein Konsolidierungsvolumen von 534.000 € bis auf weiteres auch durch andere Maßnahmen als durch die Reduktion der Zahl der Lehrstühle aufzubringen, sofern dabei auch dem Problem der angemessenen Ausstattung von Professuren Rechnung getragen wird.

180 Geowissenschaften

Der StA III hatte die Einstellung der Studiengänge „Mineralogie“ und „Geologie/Paläontologie“ beschlossen, was faktisch zu einer Auflösung des Fachbereichs führen wird. Dieser Beschluss kann

nur dann zurückgenommen werden, wenn ein überzeugendes Konzept für eine nachhaltige Stabilisierung eines Kerns des Fachbereichs vorliegt und auch Aussicht auf Genehmigung durch das Ministerium hat. Da es zwar Überlegungen in dieser Richtung gibt, deren Realisierung aber noch längst nicht sichergestellt ist, kann dieses Strukturpapier nur die gegenwärtige Beschlusslage wiedergeben. Danach sind in der längerfristigen Planung die Kosten und Erlöse der Lehreinheit Geowissenschaften auf Null zu setzen. Damit würde sich die Belastung des Universitätshaushalts um den Betrag der aktuellen Unterdeckung der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse reduzieren. Dies schließt übrigens nicht aus, dass zwischenzeitlich diese Belastung nochmals ansteigt, wenn nämlich die aus dem Grundbudget stammenden Erlöse wegen rückläufiger Studierendenzahlen weiter sinken, während die Kosten für eine gewisse Periode auf ihrem Niveau verharren.

213 Sportwissenschaft

Die Lehreinheit Sportwissenschaft weist bei einem Personalkostendeckungsgrad von 65% eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 391.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 395.000 € auf. Ein besonderes Problem der Sportwissenschaft besteht darin, dass in erheblicher Zahl Lehramtsstudierende Lehrleistungen in Anspruch nehmen, dies der Lehreinheit aber nicht vergütet wird, weil Sport als drittes Fach gewählt wurde. Obwohl das Kultusministerium das Studium von drei Schulfächern unterstützt, wird für Lehramtsstudierende im Rahmen der LOMZ nur der Aufwand für zwei Fächer entgolten. Als weitere Besonderheit ist anzuerkennen, dass im Stellenplan der Lehreinheit eine halbe Mitarbeiterstelle ausgewiesen ist, die Dienstleistungen für den Hochschulsport erbringt.

Unter Berücksichtigung dieser Besonderheiten lautet die Konsolidierungsvorgabe für die Lehreinheit Sportwissenschaft

- Absetzung von zwei Mitarbeiterstellen (116.000 €) plus
- pauschale Einsparung bzw. Verbesserung der Erlössituation durch höhere Gebühreneinnahmen aus dem Hochschulsport von insgesamt 40.000 €.

214 Motologie

Die Lehreinheit bietet zur Zeit einen Aufbaustudiengang an, für den im Rahmen der LOMZ keine Gebühren erzielt werden. Dieser Studiengang soll in einen MA-Studiengang umgewandelt werden. Die bisherige Nachfrage nach dem Aufbaustudiengang rechtfertigt die Erwartung, dass die zur Kostendeckung notwendige Zahl von ca. 60 Studierenden erreicht werden kann. Selbst wenn man bei (landesweit) steigenden Studierendenzahlen mit sinkenden Clusterpreisen rechnen muss, erscheint in diesem besonderen Fall eine weitgehende Kostendeckung möglich. Der dreijährige Durchschnitt der Zahl der Studierenden des Motologie-Aufbaustudiums lag bei 43.

Wenn die Konsolidierungsvorgabe (in Höhe der gesamten Kosten des Studiengangs) durch LOMZ-Erlöse aufgebracht werden kann, sind mittelfristig keine Stellenabsetzungen erforderlich. Darüber ist ein Zielvereinbarung abzuschließen.

301 Japan-Zentrum

Die Lehreinheit Japan-Zentrum weist bei einem Personalkostendeckungsgrad von 88% eine Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget von 65.000 € und der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse von 140.000 € auf.

Diese Zahlen sind aber nur deshalb so günstig, weil dem Japan-Zentrum im Grundbudget neben 270.000 € für 55 eigene Studierende 209.000 € Erlöse aus Leistungsverrechnungen zugeschrieben werden. Die Verrechnungsbeträge machen also 44% des Grundbudgets aus. Grundlage für die Verrechnung sind die Wahlmöglichkeiten, die die Prüfungsordnungen der Fachbereiche Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften sowie Gesellschaftswissenschaften und Philosophie den Studierenden einräumen. Der Verrechnungsbetrag entspricht 55 Vollstudienäquivalenten. Dass die Vergütung für diese 55 Studierenden in der Summe geringer ist als die Vergütung für die 55 eigenen Studierenden des Japan-Zentrums liegt daran, dass die vom Japanzentrum in andere Fächer exportierten Lehrleistungen dem Japan-Zentrum nicht zum eigenen Preis des Clusters 3 vergütet werden, sondern nur anteilig mit den niedrigeren Preisen der Cluster 1 und 2, die in den importierenden Lehreinheiten gelten.

Einen ähnlich hohen Anteil der Verrechnungsbeträge am Grundbudget (46%) weist nur die Physik aus. Der wesentliche Unterschied zwischen der Lehreinheit Physik und dem Japan-Zentrum liegt aber darin, dass in den Prüfungsordnungen fast aller Fächer, die Lehrleistungen von der Physik importieren (Mathematik und Informatik, Chemie, Pharmazie, Biologie, Geologie, Medizin), Leistungsnachweise aus der Physik obligatorisch sind, während dies für das Japan-Zentrum in keinem Fall gilt. Es spricht vieles dafür, dass die tatsächliche Inanspruchnahme der Lehrangebote des Japan-Zentrums weit hinter der rechnerischen (Maximal-)Nachfrage zurückbleibt. Wenn man deshalb z.B. nur ein Viertel der Verrechnungsbeträge als Entgelt für tatsächlich in Anspruch genommene Lehrleistungen gelten lässt, reduziert sich das Grundbudget auf 375.00 €. Damit sinkt der Personalkostendeckungsgrad auf 69%, die Unterdeckung der Stellen-Plankosten durch das Grundbudget steigt auf 169.000 € und die Unterdeckung der Gesamtkosten durch die Gesamterlöse auf 244.000 €.

Für das Japan-Zentrum ergibt sich aus diesen Überlegungen eine Einsparvorgabe in einer Größenordnung von 130.000 €. Um diese Summe zu erreichen, ist erforderlich:

- Absetzung einer C4- oder C3-Stelle (82.000 € oder 67.000 €) plus
- Absetzung einer Mitarbeiterstelle (BAT 2a, 58.000 €).

Dem Japan-Zentrum verblieben dann zwei Professuren und drei Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter. Da das Japan-Zentrum auch bei dieser reduzierten Ausstattung bei Zugrundlegung plausibler Zahlen für das Grundbudget weiterhin ein Defizit in einer Größenordnung von über 100.000 € aufweisen wird, ist es dringend erforderlich, die Erlöse aus der Abgeltung von Drittmitteln deutlich und nachhaltig zu erhöhen. Außerdem muss das Japan-Zentrum seine institutionellen Kooperationsbeziehungen zu japanischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen stärker für prestigeträchtige und international wahrgenommene Studiengangs- und Forschungsprojekte nutzen. Darüber wird eine Zielvereinbarung mit dem Japan-Zentrum abzuschließen sein.

Zentralverwaltung/Verwaltung – Zentralverwaltung/Technik

Konsolidierungsbeiträge dürfen nicht nur von den Fachbereichen oder den fachbereichsfreien wissenschaftlichen Einrichtungen erbracht werden, sondern müssen auch von der Zentralverwaltung kommen. Wo genau diese Ersparnisse zu erwirtschaften sind, ist allerdings ohne eine genauere Analyse der Verwaltungsstruktur und der Verwaltungsprozesse nicht zu bestimmen. Dennoch muss für die Diskussion über die Proportionen der PUM eine Aussage über den Zuschnitt der Zentralverwaltung gemacht werden. Das Präsidium hält es für möglich, in den nächsten Jahren Einsparungen in einer Größenordnung von 15% der gegenwärtigen Stellen-Plankosten und Sachkosten zu erzielen. Die optimistische Einschätzung des Einsparpotentials gründet nicht zuletzt auf der Tatsache, dass zahlreiche sehr kostenträchtige Maßnahmen wie die Einführung des SAP-Systems oder der Aufbau

eines Controllingsystems bereits getätigt worden sind und sich in dieser Dimension nicht in jedem Jahr wiederholen werden. Mit zunehmender Vertrautheit mit neuen Systemen (wozu auch die bevorstehende Einführung einer neuen Software für die Prüfungsverwaltung gehören wird) und nach Schulungsmaßnahmen während einer Übergangsphase wird es möglich sein, Arbeitsabläufe effizienter zu organisieren und Rationalisierungsreserven zu erschließen.

Universitätsbibliothek

Die nach einem ersten mündlichen Zwischenbericht der sog. Mittler-Kommission (Kommission zur Untersuchung des Informations- und Kommunikationssystems der PUM) Anfang Juni, über den bereits in der Senatssitzung am 14.6.2004 berichtet wurde, stellt sich die Situation in der UB so dar, dass ihre Ausstattung mit qualifiziertem Personal und mit Mitteln für die Literaturbeschaffung an der Untergrenze vergleichbarer Einrichtungen liegt. Sehr fraglich ist allerdings, ob wegen der noch immer fehlenden funktionalen bzw. operativen Einschichtigkeit und der verstreuten Aufstellung der Literaturbestände in zahlreichen Kleinbibliotheken mit hohem Betreuungsaufwand die knappen Mittel effizient eingesetzt werden. Die Mitglieder der Mittler-Kommission sehen zahlreiche Ansätze für die Verbesserung der Effizienz und Steigerung der Dienstleistungsqualität durch ein Konzentrationsmodell mit einer 24 Stunden pro Tag und 7 Tage in der Woche geöffneten Universitätsbibliothek.

Das Präsidium teilt die grundsätzliche Einschätzung der Situation durch die Mittler-Kommission (von der weitere Details und schriftliche Empfehlungen erwartet werden) und zieht daraus den Schluss, dass

- die Mittel für das organisatorisch und technisch zu reformierende UB-System insgesamt nicht gekürzt werden können,
- durch die Reform aber deutliche Einsparungen im Personalbereich möglich sein werden, die zur Verstärkung der unzureichenden Mittel für Literatur- und Medienbeschaffung zu verwenden sind.

Für die Strukturplanung ist bis auf weiteres davon auszugehen, dass längerfristig das Budgetvolumen des UB-Systems nicht sinken wird (sondern sich nur die Aufteilung auf Personal- und Literatur/Medien deutlich zu Gunsten letzterer verschieben wird). Nach Vorlage eines ausführlicheren Berichts der Mittler-Kommission (erwartet zu Beginn des Wintersemesters 2004/05) wird diese Einschätzung zu überprüfen und ggf. zu revidieren sein.

Hochschulrechenzentrum

In der Organisationseinheit Hochschulrechenzentrum sind zwei sehr unterschiedliche Tätigkeitsfelder zusammengefasst, nämlich das Rechenzentrum im engeren Sinne sowie der Bereich der Telekommunikation.

Das Rechenzentrum arbeitet nach Ansicht der Mittler-Kommission mit einer für die zu bewältigenden Aufgaben (die auf den Internet-Seiten des HRZ gut dokumentiert sind) minimalen Personalausstattung; man kann zwar in Einzelfällen prüfen, ob durch Outsourcing noch Kosten gespart werden können, aber die mögliche Dimension dafür erscheint gering. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass für die unterschiedlichen Aufgaben des HRZ (z.B. Netzinfrastruktur, Mail-Dienste, Hochleistungsrechner, PC-Pools, Datenspeicherung) jeweils spezifisches und personengebundenes Expertenwissen erforderlich ist. Allerdings kann durch einen Experten oft eine relativ beliebige Zahl von Fällen bedient werden (wenn entsprechend leistungsfähige Maschinen vorhanden sind); Beispiele

dafür sind etwa die zentrale Daten-/Informationsarchivierung (bei der die Datenmengen unerheblich sind), der Betrieb von Lernplattformen (bei denen die Nutzerzahlen fast beliebig sind) oder die Bereitstellung von Maildiensten (bei denen die Zahl der Mails keine Rolle spielt). Vor diesem Hintergrund könnten sich Einsparpotentiale dann ergeben, wenn man für mehrere Standorte Expertenwissen nur einmal vorhält und gemeinsam nutzt (und z.B. den gesamten Mailverkehr von Marburg und Gießen über Gießen und die Web-Dienste von beiden Universitäten über Marburg abwickeln würde). Bei entsprechender Kooperationsbereitschaft anderer Hochschulen könnten auf mittlere Sicht Personalressourcen freigesetzt werden, die allerdings dringend benötigt werden, um neue Dienste wie Lernplattformen oder Videokonferenztechniken zu unterstützen. Angesichts der niedrigen Ausgangsbasis (Mittler-Kommission: "untere Mittelklasse") sieht das Präsidium angesichts neu hinzukommender Aufgaben im Kernbereich des Rechenzentrums derzeit keine Einsparpotentiale. Auch hier gilt allerdings der Revisionsvorbehalt nach Vorlage des Berichts der Mittler-Kommission im Herbst.

Im Unterschied zum Kernbereich des Rechenzentrums werden im Telekommunikationsbereich Rationalisierungsreserven vermutet, die von der Mittler-Kommission allerdings nicht genauer beziffert wurden. Die Zahl der für Telekommunikationsaufgaben beschäftigten Personen wurde zu einem Zeitpunkt festgelegt, als die Telefonanlage noch nicht weitgehend digitalisiert und daher wartungsintensiver und störanfälliger war.

- Das Präsidium schätzt den Personalüberhang auf ca. 5 Stellen und legt daher für diesen Bereich ein Sparziel von 200.000 € fest.

Bildarchiv Foto Marburg

Das Bildarchiv Foto Marburg ist zwar in seiner wissenschaftlichen Leistung eng mit der Lehreinheit Kunstwissenschaft verbunden, aber es handelt sich nicht um eine Forschungseinrichtung des Fachbereichs, sondern um eine Dokumentationsstelle von bundesweiter Bedeutung. Für Foto Marburg wurden die Grundzüge eines neuen Leistungs- und Finanzierungskonzepts entwickelt, das mit dem HMWK abzustimmen sein wird. Ziel ist es, den überwiegenden Teil der Kosten der Einrichtung als Sondertatbestand anerkannt und entsprechend finanziert zu bekommen. Die Sondertatbestands-Eigenschaft wurde vom HMWK grundsätzlich anerkannt; die Leitung von Foto Marburg argumentiert, dass seinerzeit bei der Festlegung des anzusetzenden Betrags erhebliche Fehler gemacht wurden, die nun korrigiert werden müssten. Durch eine Kombination von

- neuen Einnahmequellen für die eigenen Dienstleistungen (ca. 50.000 €),
- Personaleinsparungen (z.B. 1,5 Stellen im wissenschaftlichen und 4 Stellen im technisch-administrativen Bereich mit einem Volumen von 280.000 €) und
- einer Aufstockung der Sondertatbestandsmittel um ca. 450.000 €

soll sich ein Konsolidierungsbeitrag von 780.000 € realisieren lassen.

Botanischer Garten

Der Botanische Garten wird für Lehre und Forschung kaum eingesetzt und wäre unter diesem Aspekt verzichtbar. Sein Erhalt könnte allerdings im Interesse das Landes liegen, da in ihm seltene Pflanzenarten vor dem Aussterben bewahrt werden und Genmaterial bereitsteht, das für Forschungszwecke z.B. in der Pharmazie oder Biologie auch außerhalb Marburgs genutzt werden kann. In dem Maße, wie ein steigendes Umweltbewusstsein nicht nur die Erhaltung von Arten unter künstlichen Bedingungen, sondern auch ihre Wiedereinführung in natürlicher Umgebung zum Thema macht,

und in dem Maße, wie gentechnische Patente wirtschaftliche Bedeutung erlangen, kann die quantitative und qualitative, vor allem aber auch die politische Bedeutung eines Botanischen Gartens wachsen. Allerdings gilt dies weniger für einen einzelnen Garten als vielmehr für ein fachlich und strategisch abgestimmtes System botanischer Gärten im Lande Hessen oder darüber hinaus. Das Präsidium wird dem HMWK ein Papier vorlegen, das auf eine Anerkennung des Botanischen Gartens als einen im Landesinteresse liegenden dauerhaften und in einem höheren Maße als bisher zu fördernden Sondertatbestand abzielt. Eine kommunal- und regionalpolitische Flankierung könnte einer solchen Initiative förderlich sein.

Unabhängig vom Ergebnis dieser Initiative muss die PUM ihre Aufwendungen für den Botanischen Garten mittelfristig deutlich reduzieren. Für die Pflege der Außenanlagen der PUM sind Personal- und Sachmittel in einer Größenordnung von 400.000 € erforderlich. Bleibt der Botanische Garten als Sondertatbestand erhalten, kann sich die Universität an seiner Finanzierung in dieser Größenordnung mit der Maßgabe beteiligen, dass die Pflege der Außenanlagen der Universität vom Personal des Botanischen Gartens weiterhin übernommen wird. Derzeit übersteigen die Plan-Stellenkosten des Botanischen Gartens die Erlöse (1 Mio. € als Sondertatbestand) um 1,2 Mio. €.

- Wenn die PUM für die Pflege und Erhaltung der Außenanlagen auch in Zukunft 400.000 € ausgeben muss, ergibt sich ein Einsparziel von 800.000 €.

Sollte der Sondertatbestand auslaufen, muss das Einsparziel entsprechend nach oben angepasst werden; dies würde für die Einrichtung faktisch die Auflösung bedeuten. Wenn Einsparungen parallel zu einer Reduktion von Sondertatbestandsmitteln erfolgen würden, hätte dies keine negativen Auswirkungen auf den Gesamthaushalt PUM.

Universitätsmuseum

Die PUM erhält für die Universitätsmuseen als Sondertatbestände eine Zuweisung von 1 Mio. €, die im Verhältnis der Gesamtkosten dem Universitätsmuseum und der Religionskundlichen Sammlung zugerechnet werden. Die Gesamtkosten des Universitätsmuseums übersteigen die Gesamterlöse (nur anteilige Sondertatbestandsmittel) um 200.000 €. Das Präsidium hält das Universitätsmuseum für eine identitätsstiftende Einrichtung, deren Konsolidierungsbedarf jeweils zur Hälfte von der Einrichtung und vom Gesamthaushalt der Universität zu tragen ist.

- Daraus ergibt sich eine Sparauflage von 100.000 €, die nicht genauer zugeordnet wird.

Religionskundliche Sammlung

Die PUM erhält für die Universitätsmuseen als Sondertatbestände eine Zuweisung von 1 Mio. €, die im Verhältnis der Gesamtkosten dem Universitätsmuseum und der Religionskundlichen Sammlung zugerechnet werden. Die Gesamtkosten der Religionskundlichen Sammlung übersteigen die Gesamterlöse (nur anteilige Sondertatbestandsmittel) um 37.000 €. Das Präsidium hält das Religionskundliche Sammlung für eine Einrichtung mit positiver Außenwirkung, deren Konsolidierungsbedarf jeweils zur Hälfte von der Einrichtung und vom Gesamthaushalt der Universität zu tragen ist.

- Daraus ergibt sich eine Sparauflage von 18.000 €, die nicht genauer zugeordnet wird.

Studienkolleg Mittelhessen

Das Studienkolleg Mittelhessen wird als Sondertatbestand vom Land mit 930.000 € finanziert. Damit sind alle Kosten abgedeckt. Es besteht zur Zeit keine Notwendigkeit für weitergehende Sparauflagen.

Zentrum für Hochschulsport

Das Zentrum für Hochschulsport besteht aus einem Leiter und einer Verwaltungskraft sowie den Hausmeistern, die für die Sportanlagen der PUM (Hallen, Stadien, Bootshaus) verantwortlich sind. Das Präsidium prüft zwar Möglichkeiten für eine Steigerung der Dienstleistungsqualität, sieht aber in diesem Haushaltsposten kein Einsparpotential. Allerdings wird zu prüfen sein, ob nicht durch eine Anhebung von Kurs- und Nutzungsgebühren die Erlössituation verbessert werden kann.

Zentrales Entwicklungslaboratorium für Elektronik

Das Zentrale Entwicklungslaboratorium für Elektronik (ZEL) fertigt vor allem für naturwissenschaftliche Fachbereiche und für die Medizin elektronische Geräte und Prototypen insbesondere für Forschungszwecke an. Die Leistungen des ZEL wurden – von der Erstattung von Materialkosten abgesehen – im wesentlichen kostenlos an die anfordernden Einrichtungen abgegeben. Wenngleich die Qualität der Arbeit des ZEL gelobt wird, ist keine Bereitschaft in den abnehmenden Fachbereichen zu erkennen, die Personalkosten des ZEL anteilig zu tragen oder für Einzelleistungen kostendeckende Preise zu zahlen. Unter diesen Bedingungen ist eine Fortführung des ZEL, das Kosten von über 400.000 € verursacht, nicht für vertretbar.

Zu beachten ist, dass die Einsparungen für die Gesamtuniversität deutlich geringer sein werden als die durch die Aufgabe des ZEL eingesparten Betriebskosten, denn die Fachbereiche, die bisher fast kostenlos Leistungen von ZEL abrufen konnten, werden diese Leistungen entweder mit entsprechendem Aufwand selbst erstellen oder gegen Rechnung von außen beziehen müssen.

- Daher wird das Einsparvolumen nur mit 200.000 € angesetzt.

Sprachenzentrum

Das Sprachenzentrum ist für den Fremdsprachenunterricht außerhalb der philologischen Fächer zuständig. Die variablen Kosten von Sprachkursen werden durch Gebühren gedeckt. Insbesondere für die Administration des Sprachenzentrums, die Pflege der apparativen Ausstattung, die Qualitätssicherung des Kursangebots und die Beschaffung und Evaluation von Lehrmaterialen ist eine personelle und sächliche Grundausstattung erforderlich. Angesichts der Übertragung neuer Aufgaben auf das Sprachenzentrum bei unveränderter Grundausstattung bestehen derzeit keine Einsparpotentiale.

Informationszentrum für Fremdsprachenforschung

Das Informationszentrum für Fremdsprachenforschung (IFS) ist eine Serviceeinrichtung vor allem für Lehrer, die ihre Dienste zu einem großen Teil unentgeltlich der Öffentlichkeit zur Verfügung stellt. Das Kernprodukt, die "Bibliographie Moderner Fremdsprachenunterricht", wird in gedruckter Form zum Abo-Preis von 44,00 € vertrieben. Angesichts der jährlichen Zuschüsse in einer Größenordnung von 240.000 € ist das Informationszentrum von einer Kostendeckung weit entfernt.

- Das Präsidium hält eine Einsparung von 100.000 € für erforderlich.

Da die Arbeit des IFS vor allem der Unterstützung von Fremdsprachenlehrern und damit der Qualitätssteigerung des Fremdsprachenunterrichts dient, wofür die direkten Nutzer keine kostendeckenden Preise zahlen, wäre zu prüfen, ob hier nicht die Voraussetzungen für einen neuen Sondertatbestand – evtl. finanziert aus Mitteln des Schulministeriums – vorliegen. Wenn dies gelingt, könnte damit die vom Präsidium mittelfristig angestrebten Reduktion des Zuschusses aus dem Universitätshaushalt um 100.000 € ganz oder teilweise kompensiert werden.

Zentrum für Friedens- und Konfliktforschung

Das Zentrum für Friedens- und Konfliktforschung wurde als Träger eines Studiengangs mit allen entsprechenden Kosten und Erlösen der Lehreinheit Soziologie zugerechnet. Da es organisatorisch aber eine fachbereichsfreie zentrale Einrichtung ist, erhält es aus dem Universitätshaushalt gesondert Sachmittel in Höhe von 31.600 €. Nennenswerte Einsparpotentiale sind hier nicht zu sehen.

Gender Studies

Der Personaletat des Zentrums für Gender Studies wird derzeit vom HMWK im Rahmen einer Projektförderung finanziert. Nach Auslaufen dieser Projektförderung stellt sich die Frage nach einer Übernahme der Kosten einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin durch die PUM. Falls dies so beschlossen wird, dürften beim Zentrum für Gender Studies keine Einsparungen möglich sein; statt dessen ist mit einer Steigerung der Personalkosten ('negativer Sparbetrag') zu rechnen. Da das Zentrum einen wesentlichen Beitrag zur Außenwahrnehmung der PUM beiträgt, wurde diese Ausweitung des Personalbudgets in den Konsolidierungsplan eingestellt.

Zentrum für Kanadastudien

Das Zentrum für Kanadastudien wird mit einem nicht reduzierbaren Minimalbetrag gefördert, der Bedingung für die finanzielle Unterstützung durch die kanadische Botschaft ist.

Bauunterhaltung

Angesichts der Zunahme kostentreibender Regulierungen im Bauwesen und steigender Baukosten sowie aufgeschobener oder zeitlich gestreckter Bauunterhaltungsmaßnahmen besteht kein Anlass, den Ansatz für die Bauunterhaltung zu reduzieren.

WZ Materialwissenschaften

Das Wissenschaftliche Zentrum für Materialwissenschaften (WZMW) ist zwar der Organisationsform nach eine fachbereichsfreie zentrale Einrichtung, aber es ist überwiegend für die Fachbereiche Physik und Chemie tätig. Es trägt dort wesentlich zur Abwicklung von Drittmittelprojekten bei, die allerdings nicht dem Zentrum, sondern den Hochschullehrern in den Fachbereichen zugerechnet werden. Weil eine getrennte Darstellung des WZMW daher ein stark verzerrtes Bild ergeben würde, wurden die mit dem Betrieb des Zentrums verbundenen Kosten zu 2/3 der Lehreinheit Physik und zu 1/3 der Lehreinheit Chemie zugerechnet. Daher finden sich in der Spalte für das WZMW als zentrale Einrichtung keine Zahlenwerte.

Ausbildungskosten

Verschiedene Lehreinheiten und zentrale Einrichtungen der PUM sind in der Ausbildung engagiert. Die Personalkosten der Auszubildenden und der Ausbildenden (anteilig) sowie die Sachkosten (Ma-

terial, Prüfungsgebühren) wurden bisher von den Fachbereichen getragen. Die PUM ist der größte Arbeitgeber in der Region und trägt damit zur Bereitstellung von Lehrstellen bei. Die Fachbereiche und zentralen Einrichtungen der PUM (ohne Medizin) beschäftigen im Jahre 2004 99 Auszubildende, was Ausbildungskosten in Höhe von 2 Mio. € verursacht.

Die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen ist nach Auffassung des Präsidiums auch eine Aufgabe für die PUM insgesamt und darf daher kostenmäßig nicht allein den unmittelbar involvierten Lehreinheiten und zentralen Einrichtungen angelastet werden. Die Ausbildungskosten sind daher aus deren Stellen-Plankosten herausgerechnet und in einem eigenen Block zusammengefasst worden. Im Interesse künftiger Ausbildungsplätze sollen bei dieser Budgetposition zunächst keine Einsparungen vorgenommen werden. Falls es künftig allerdings zu einem Einbruch der Zuweisung öffentlicher Mittel kommt, aus denen vorrangig die Kernaufgaben der Universität finanziert werden müssen, wird sich auch die Frage nach dem Engagement der PUM in der Ausbildung neu stellen. Da Auszubildende nicht nur Kosten verursachen, sondern in den ausbildenden Einheiten auch Leistungen erbringen, werden diese nicht vollständig von den Ausbildungskosten entlastet, sondern nur zur Hälfte.

G. Innovations- und Profil-Pool

Die vorstehenden Konsolidierungsvorgaben sind zwar dazu geeignet, die Defizite von Lehreinheiten auf ein dauerhaft akzeptables Maß zu reduzieren, aber sie reichen noch nicht aus, um einen Finanzpool zu schaffen, aus dem innovative Projekte angeregt, profilbildende Maßnahmen flankiert und strategische Entscheidungen abgesichert werden können. Hinsichtlich der Aufbringung und Verwendung eines solchen universitätsinternen Innovations- und Profil-Pools sollen folgende Grundsätze gelten:

- Alle Lehreinheiten tragen zur Finanzierung des Pools bei. Dies wird dadurch erreicht, dass am Ende der Konsolidierungsphase die Lehreinheiten nicht über 100% der Mittel des Stellenplans verfügen werden, sondern nur über 98%. Anders formuliert tragen alle Lehreinheiten mit 2% ihrer Stellen-Plankosten zum Aufbau des Innovations- und Profilpools bei.
- Über die Art der Aufbringung des Beitrags zum Innovations- und Profil-Pools werden keine weiteren Vorgaben gemacht. Fächer können zur Aufbringung z.B. wechselnde Stellen temporär freihalten, eine dauerhafte Personaleinsparung vorsehen oder auf Mittel aus dem Erfolgsbudget zurückgreifen.
- Bei Stellen-Plankosten von ca. 60 Mio. € für die PUM (nach Konsolidierung, ohne Medizin) ergäbe sich mittelfristig ein Volumen von ca. 1,2 Mio. € oder ungefähr 20 Stellen.
- Die Mittel des Innovations- und Profil-Pools fließen wieder an die Lehreinheiten zurück, indem vor allem solche Projekte angeschoben, flankiert, ergänzt oder fortgeführt werden können, die dem Ziel der „innovativen Lehre durch vernetzte Forschung“ dienen.
- Vorhaben, die die Forschung oder Lehre mehrerer Fächer (möglichst aus unterschiedlichen Fachkulturen) nachhaltig verknüpfen, sollen Priorität erhalten.
- Da sich Erfolge in der Lehre im Grundbudget abbilden, soll der Innovations- und Profil-Pool vor allem Forschungsinitiativen unterstützen.
- Eine gewisse Priorität sollen in Verbundprojekten jene Fächer haben, die durch die Konsolidierungsauflagen besonders stark reduziert werden und daher für neue Initiativen kaum mehr über eigene Ressourcen verfügen.
- Die Förderung wird zeitlich begrenzt und sollte 4 Jahre nicht überschreiten.
- Die Zahl der so zu fördernden Projekte wird auf eine in Relation zum Mittelaufkommen vernünftige Größenordnung (z.B. 5 bis 6, die zeitlich gestaffelt beginnen sollten) begrenzt.
- Die Fördermittel werden in einem universitätsinternen Wettbewerbsverfahren vergeben.

Bei der Entscheidung über die Verwendung der Mittel des Innovations- und Profilpools sind auch die Verpflichtungen, die die PUM im Rahmen der Zielvereinbarung mit dem Land eingegangen ist, zu berücksichtigen. Dabei sind der bisher erreichte Realisierungsgrad, finanzielle Leistungen des Landes und der Stellenwert einzelner Projekte für die Entwicklungsplanung der Universität und des Landes zu würdigen.

H. Konkretisierung und Revisionsmöglichkeiten des Konsolidierungsplans

(1) Das in diesem Papier vorgelegte Konsolidierungskonzept ist weder stellenscharf, noch enthält es einen konkreten Zeitplan. Außerdem fehlen Details zur Aufbringung von Verwendung der Mittel des geplanten Innovations- und Profil-Pools. Entsprechende Papiere werden zu Beginn des Wintersemesters vorgelegt. Dann ist auch eine präzisere Verknüpfung mit neuen Studiengängen und den Perspektiven der durch das aus Mitteln des Innovationsfonds des HMWK finanzierten Initiativen vorzunehmen.

(2) Grundsätzlich ist zwar davon auszugehen, dass die Einsparauflagen in den einzelnen Einheiten so schnell wie möglich erbracht werden müssen. Eine überschlägige Kalkulation zeigt aber, dass das Konsolidierungsziel dennoch nur schrittweise über einen mehrjährigen Zeitraum erreicht werden kann, so z.B. in 2005 zu 34%, in 2007 zu 70% und in 2009 zu 80%. Ohne Hilfen von außen werden daher Entlastungen nur allmählich gewährt und der Innovations- und Profil-Pool nur schrittweise aufgebaut werden können; die Sparauflagen in den nächsten Haushalten können nicht allein auf den Konsolidierungsplan bezogen werden, sondern müssen nach wie vor von einigen Bereichen Opfer verlangen, die über das hinausgehen, was in diesem Paper als angemessen dargestellt wurde.

(3) Dem Konsolidierungsplan liegt eine skeptische Einschätzung der Möglichkeiten zu Grunde, durch zusätzliche Studierende verstärkte Drittmitteleinwerbungen die Erlössituation der PUM nennenswert und nachhaltig zu steigern. Wenn sich diese Skepsis als falsch erweisen sollte und sich die Erlössituation in Lehreinheiten dauerhaft verbessert, verringert sich dort der Konsolidierungsdruck. Unter Beachtung der in diesem Papier zur Konsolidierungs- und Strukturplanung dargelegten Grundsätze werden die Auflagen überprüft und ggf. revidiert. Allerdings dürfen nicht jährliche Erlösschwankungen zu ständigen Veränderungen der mittelfristigen Planungsgrundlagen führen, sondern nur Trendveränderungen, die als Nachhaltigkeit eingeschätzt werden.

Die Revisionsmöglichkeiten und Revisionsnotwendigkeiten der vorliegenden Konsolidierungs- und Strukturplanung hängen sehr stark von den Bedingungen eines ab 2006 gültigen zweiten Hochschulpaktes sowie der konkreten Ausgestaltung der Rahmenbedingungen einer landesweiten Hochschulplanung ab. Dazu liegen aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine Informationen vor, die in konkrete Verfahrensvorschläge für die Planungsprozesse der PUM umgesetzt werden könnten. Diese Thematik kann wahrscheinlich erst im kommenden Jahr bearbeitet werden.

(4) Die konkreten Konsolidierungsvorgaben sehen an einigen Stellen ein stärkeres finanzielles Engagement des Landes vor (Evangelische Theologie, Botanischer Garten, Foto Marburg). Außerdem macht dieses Papier deutlich, dass die PUM in den kommenden Jahren in ihrer finanziellen Handlungsfähigkeit stark eingeschränkt und die Fortführung innovativer Projekte sowie leistungsstarker Einrichtungen, die (nicht nur in Marburg) mit hohen Kosten verbundenen sind, gefährdet ist. Es besteht daher sowohl ein Verhandlungs- und Gesprächsbedarf mit dem HMWK als auch mit anderen hessischen Hochschulen. Als Ergebnis könnten sich für einige Fächer neue Konstellationen und Konfigurationen ergeben, die eine Revision des vorliegenden Plans erforderlich machen. Die Ge-

spräche und Verhandlungen beginnen noch vor der vorlesungsfreien Zeit und werden direkt danach fortgesetzt; die Ergebnisse sind allerdings nicht vorhersagbar.

(5) Die Strukturdiskussionen in Marburg haben einige Schwachstellen des bestehenden Budgetierungssystems deutlich werden lassen, die in ihrer Tragweite mit dem HMWK erörtert werden müssen und u.U. zu Änderungen von LOMZ-Details führen könnten, die allerdings in einigen Bereichen zu spürbaren Veränderungen der finanziellen Situation (und damit zu einer Revision der Konsolidierungsvorgaben) führen könnten. So ist z.B. auf das Problem der real existierenden Belastung von Lehreinheiten durch Studierende in einem Zweitstudium oder durch Lehramtsstudierende mit einem dritten Fach hinzuweisen, für die es derzeit keine Vergütung gibt. Ein anderes Problem besteht darin, dass es in der an Durchschnitten orientierten LOMZ keine überzeugende Verknüpfung zwischen den an Indikatoren nachweisbaren herausragenden Forschungserfolgen naturwissenschaftlicher Fächer und den mit Forschung auf Weltniveau verbundenen hohen und signifikant steigenden Kosten dieser Fächer gibt. Es besteht die akute Gefahr, dass die in Hessen oder national erreichten Spitzenpositionen aufgegeben werden müssen, weil mittelgroße Universitäten wie Marburg selbst bei maximaler Umschichtung innerhalb ihres Haushalts die für die Sicherung der erreichten Spitzenpositionen notwendigen Mittel nicht mehr aufbringen können. Eine maximale Umschichtung der Ressourcen widerspricht allerdings nicht nur dem Leitbild der PUM, sondern dürfte auch zur Aufgabe von Fächern und Einrichtungen führen, an denen es ein explizites Landesinteresse gibt.

Argumente dieser Art werden gesammelt, mit Daten untermauert und vor dem Hintergrund der durch die vorliegende Konsolidierungs- und Strukturplanung transparent gewordenen Finanzsituation der PUM mit dem HMWK zu erörtern sein. Ergebnisse lassen sich allerdings derzeit nicht vorhersehen.