

## FINANZIERUNG

## Bettina Gilge und Peter Joehnk

# Evaluation leistungsbezogener Budgetierungsmodelle

### Konzeption für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen



Eine leistungsbezogene Budgetierung in Forschungseinrichtungen bedarf einer adäquaten Evaluation. Das Forschungszentrum Dresden-Rossendorf hat ein solches Instrument entwickelt und zur Anwendung gebracht.

Foto: Alexander Stein/JOKER

Wird die an öffentlich finanzierten außeruniversitären Forschungseinrichtungen zunehmend wichtiger werdende Programmbudgetierung durch eine leistungsbezogene Budgetierung ergänzt, kann die durch das Neue Steuerungsmodell geforderte Wirkungsorientierung der Ressourcenallokation forciert werden. Darüber hinaus ermöglicht die Übernahme von Kriterien der externen Evaluierung in die budgetierungsrelevanten Leistungsindikatoren eine Verknüpfung zwischen externen Anforderungen der Träger der Einrichtungen und internen Leistungsanreizen. Mit dem vorliegenden Beitrag wird eine Evaluationskonzeption vorgestellt, mit welcher das leistungsbezogene Budgetierungsmodell einer öffentlich finanzierten außeruniversitären Forschungseinrichtung bewertet sowie verbessert werden kann.

Öffentlich finanzierte außeruniversitäre Forschungseinrichtungen budgetieren zunehmend programmorientiert, d.h. die Allokation finanzieller und personeller Ressourcen wird anhand von Zielsetzungen der jeweiligen Forschungsprogramme geplant. Dieses Budgetierungsverfahren kann durch eine leistungsbezogene Budgetierung (auch „anreizorientierte Budgetierung“, Görlitz 2006, S. 14) ergänzt werden, indem ein festgelegter Anteil des Gesamtbudgets auf der Basis von konkreten, messbaren, bereits erreichten und zwischen den Struktureinheiten (z.B. Instituten) vergleichbaren Leistungen vergeben wird. Durch diese indikatorbasierte Mittelzuweisung werden also gute Leistungen der Vergangenheit mit einer höheren Ressourcenzuteilung für die Zukunft belohnt. Abbildung 1 verdeutlicht die Abgrenzung der leistungsbezogenen Budgetierungsmethode zu einer Auswahl gängiger Budgetierungsverfahren mittels einer Matrix. Dabei wird in der vertikalen Dimension unterschieden, ob sich das Budgetierungsverfahren am Input oder am Output der Leistungserstellung orientiert (Küpper 2005, S. 348 ff.). Die horizontale Dimension differenziert zwischen dem Bezug des Verfahrens zur Vergangenheit oder Zukunft. Damit ist gemeint, inwiefern das Budgetierungsverfahren vom vergangenheitsgeprägten Istzustand ausgeht oder auf einen gewünschten Sollzustand in der Zukunft fokussiert.

Im Forschungszentrum Dresden-Rossendorf (FZD) wurde das leistungsbezogene Budgetierungsverfahren erstmals im Budgetjahr 2006 mit der Vergabe der Planungsreserve getestet. Diese wird zu Beginn eines Jahres für Risiken, wie z.B. nicht vorhersehbare Ausgaben und Ersatzinvestitionen, sowie die Aufnahme neuer Aufgaben im Bereich Forschung und Entwicklung in Höhe eines definierten Anteils vom Gesamtbudget des FZD gebildet. Da Mitte des Jahres 2006 die Planungsreserve noch voll zur Verfügung stand, wurde sie vom Vorstand in einem leistungsorientierten Verfahren an die Struktureinheiten zur zielgerichteten Verwendung vergeben. Als Leistungsindikatoren wurden Parameter verwendet, die ohnehin im Berichtswesen des Jahres 2005 erfasst wurden, wie z.B. Artikel in referierten Zeitschriften oder Drittmittel pro Wissenschaftler.

Da dieses junge Verfahren im FZD bis dato nur grob durchdacht wurde, beauftragte der Vorstand die Entwicklung einer systematischen Evaluationskonzeption für das genutzte Budgetvergabeverfahren

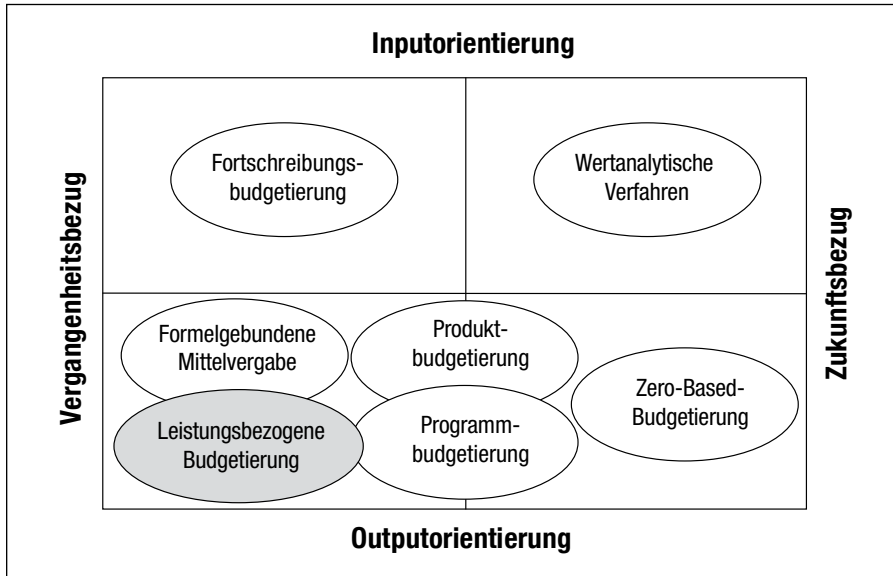


Abb. 1: Gliederungsmatrix für Budgetierungsverfahren.

im Speziellen in Orientierung an Modellen der leistungsbezogenen Budgetierung im Allgemeinen. Diese Evaluationskonzeption sollte – insbesondere vor dem Hintergrund sich ständig ändernder Rahmenbedingungen – mittels einer Clusterung von verschiedenen Einzelkriterien die Beurteilung der Budgetierungsverfahren und die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen ermöglichen. Zudem sollte, da an Forschungseinrichtungen bis dato kaum Erfahrungen mit leistungsbezogenen Budgetierungsmodellen vorliegen (Brade 2005, S. 322), auf die Erfahrungen von deutschen Hochschulen zurückgegriffen werden, die für das Aufgabengebiet Forschung tätig sind und die formelgebundene Mittelvergabe seit einigen Jahren praktizieren (Jäger 2006, S. 32).

### Überblick über die Evaluationskonzeption

Das Verfahren der Evaluationskonzeption (siehe Abbildung 2) gliedert sich neben der Start- und Abschlussphase in folgende vier Hauptphasen:

- ◆ Inhaltsanalyse der Dokumente,
- ◆ Bewertung der Leistungsindikatoren und der Berechnungssystematik,
- ◆ Bewertung der Informationsverfügbarkeit und
- ◆ Prüfung der Akzeptanz.

Für diese Hauptphasen wurde ein Kriterienkatalog entwickelt, anhand dessen ein Evaluator das leistungsbezogene Budgetierungsmodell Phase für Phase prüft und mittels eines Punktbewertungsschemas mit den Merkmalswerten 1 (nicht erfüllt), 2 (teilweise erfüllt), 3 (mehrheitlich erfüllt) und 4 (vollständig erfüllt) bewertet. Das Evaluationsverfahren kann dabei auch als Selbstevaluation (systematische Eigenbewertung und -beschreibung, DeGEval 2004, S. 4) durchgeführt werden, d. h. der Evaluator ist Mitglied der Organisation, welche die zu evaluierenden Interventionsprogramme durchführt. In diesem Falle gilt es jedoch zur Vermeidung einer interessegeleiteten Verzerrung der Evaluationsergebnisse ein Organisationsmitglied als Evaluator zu bestimmen, welches von der Mittelverteilung nicht betroffen ist. Im FZD bot sich dafür zum Beispiel die Stabsstelle Controlling an, welche dem kaufmännischen Vorstandsbereich zugeordnet ist und von den Auswirkungen der leistungsbezogenen Budgetierung nicht betroffen ist.

**Im Forschungszentrum Dresden-Rossendorf (FZD) wurde das leistungsbezogene Budgetierungsverfahren erstmals im Budgetjahr 2006 mit der Vergabe der Planungsreserve getestet. Diese wird zu Beginn eines Jahres für Risiken, wie z.B. nicht vorhersehbare Ausgaben und Ersatzinvestitionen, sowie die Aufnahme neuer Aufgaben im Bereich Forschung und Entwicklung in Höhe eines definierten Anteils vom Gesamtbudget des FZD gebildet.**

### Stichwörter

Außeruniversitäre Forschung  
 Budgetierung  
 Anreizorientierung  
 Management von Forschungseinrichtungen  
 Leistungsbezogene Budgetierung  
 Evaluationskonzeption

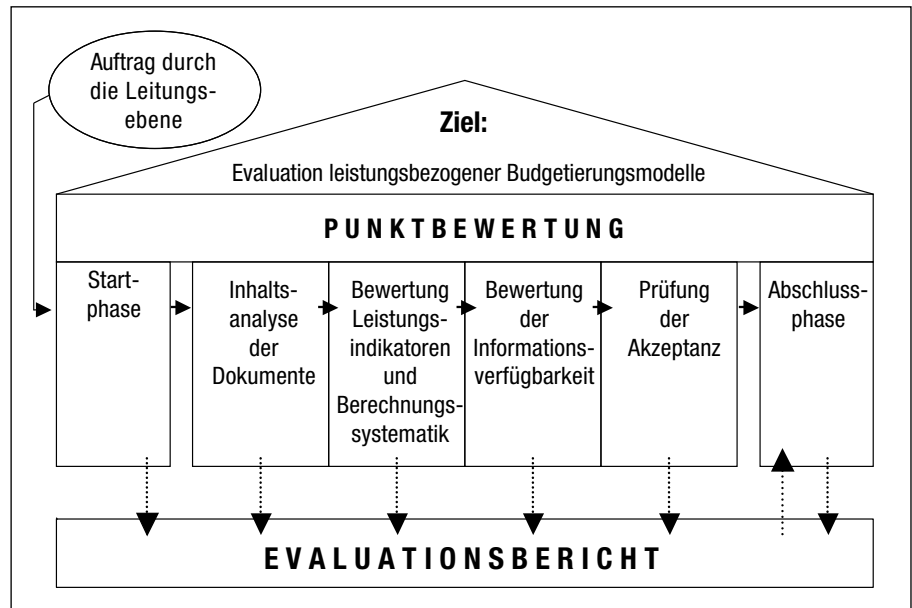


Abb. 2: Ablauf des Evaluationskonzeptes.

## Abriss der Phasen

### Startphase

In die Startphase fallen neben der Beauftragung des Evaluators auch die Festlegung von Mindestanforderungen an das leistungsorientierte Budgetierungsmodell und Gewichtungen für die Einzelkriterien der Phasen 1 bis 4 durch die Leitungsebene der Forschungseinrichtung. Damit wird eine **Mindest-Variante** für die Ausprägung der Einzelkriterien festgelegt, die in der Abschlussphase als Basis für die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen dient. Zudem wird in dieser Phase durch den Evaluator eine Kontextanalyse durchgeführt, bei der die Rahmenbedingungen – z.B. politische, ökonomische, soziale und kulturelle Faktoren und Zusammenhänge der Organisation und des Umfeldes – identifiziert und dokumentiert werden.

### Phase 1: Inhaltsanalyse der Dokumente

In der ersten Phase recherchiert der Evaluator, welche Dokumente über das angewandte Modell der leistungsbezogenen Budgetierung in Papierform sowie in digitaler Form vorliegen. Allgemein ist dabei zunächst zu prüfen, ob die vorliegenden Dokumente aktuell sind und ob alle Mitarbeiter der Forschungseinrichtung auf die Dokumente zugreifen können. Weiterhin ist im Rahmen der Inhaltsanalyse zu untersuchen, ob eine verständliche, eindeutige und vollständige Beschreibung der Verfahrensweise für die leistungsbezogene Budgetierung vorliegt. Zudem ist in dieser Phase der Evaluation der mit diesem Verfahren zu vergebene Budgetanteil zu erheben. Dabei ist zu prüfen, ob mittels des Verfahrens der leistungsbezogenen Budgetierung ein relevanter Budgetanteil vergeben wird, der zum einen den Aufwand der Durchführung dieses Verfahrens rechtfertigt und auf der anderen Seite den erweiterten Budgetierungsfunktionen (z.B. Motivation, Leistungsbereitschaft, Eigeninitiative; Homann 2005, S. 152) gerecht wird. Abbildung 3 listet die Kriterien der 1. Phase in Kurzform auf.

### keywords

governmental research institutes

budgeting

incentives

management of research institutes

performance-based budgeting

evaluation design

### Phase 1: Inhaltsanalyse der Dokumente

#### A1: Aktualität und Zugriff

A1.1: Die Dokumente sind aktuell.

A1.2: Die Dokumente sind den Mitarbeitern der Einrichtung zugänglich.

#### A2: Qualität der Beschreibung

Es liegt eine verständliche, eindeutige und vollständige Beschreibung vor, der/des ...

A2.1: Indikatoren

A2.2: Berechnungssystematik

A2.3: Einbettung ins gesamte Budgetierungsverfahren

A2.4: Verantwortlichkeit für die Durchführung des Verfahrens

A2.5: Zeitpunkt der Durchführung des Verfahrens

A2.6: Datenherkunft der Indikatoren

A2.7: Verantwortlichkeit für Änderungen am Verfahren

#### A3: Vergabe eines relevanten Budgetanteils

Es wird im Verfahren der leistungsbezogenen Budgetierung ein relevanter Budgetanteil im Hinblick auf das Gesamtbudgets vergeben. (1:  $\leq 1\%$ , 2:  $> 1\% \ \& \ < 3\%$ , 3:  $> 3\% \ \& \ < 5\%$ , 4:  $> 5\%$ ).



**Bettina Gilge, MPA (Master of Public Administration), ist Mitarbeiterin im Controlling des Forschungszentrums Dresden-Rossendorf.**



**Prof. e. h. (TU Izhevsk) Dr. Dr. h. c. Peter Joehnk ist Kaufmännischer Vorstand des Forschungszentrums Dresden-Rossendorf.**

**Abb. 3: Einzelkriterien Phase 1 – Inhaltsanalyse der Dokumente.**

### Phase 2: Bewertung der Leistungsindikatoren und der Berechnungssystematik

In dieser Phase bewertet der Evaluator die in der vorangegangenen Phase erhobenen Informationen über die für die leistungsbezogene Budgetierung genutzten Indikatoren und Berechnungsverfahren. Da die Forschungsaufgaben in den einzelnen Forschungseinrichtungen verschieden sind (z.B. unterschiedliche Wissenschaftsgebiete, Unterscheidung zwischen Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung) und Forschungsleistungen besondere Wesensmerkmale (z.B. immaterieller Charakter, Einmaligkeit der Aufgabenstellung, Unsicherheit bezüglich des Erfolges und Langfristigkeit des Erkenntnisprozesses; Ebert/Pleschak/Sabisch 1992, S. 140 ff.) aufweisen, sollen hier keine konkreten, für alle Einrichtung gültigen „Ideal“-Indikatoren postuliert werden. Die Einzelkriterien der Evaluationskonzeption (siehe Abbildung 4) sollen jedoch die Überprüfung ermöglichen, ob die von der Einrichtung verwendeten Indikatoren besser oder schlechter geeignet sind, den Ziel- und Leistungsbezug herzustellen und für eine gerechte, transparente und motivierende Mittelverteilung zu sorgen.

Mit dem ersten Kriteriencluster werden allgemeine Anforderungen an Indikatoren bewertet, die zum einen aus der Ähnlichkeit von Indikatoren zu Kennzahlen und zum anderen aus der Bedeutung von Indikatoren für die Funktionen der Budgetierung abgeleitet werden. So sollen Indikatoren beispielsweise einfach, objektiv nachprüfbar und in ihrer Anzahl sinnvoll begrenzt sein, die Ziele bzw. Zielerreichungsgrade erfassen, somit als Outputindikatoren gelten und durch klar definierte Verantwortliche beeinflussbar sein. Im zweiten Cluster wird der Bezug der verwendeten Indikatoren zum Zielsystem der Organisation geprüft. Dies kann zum einen unter Zuhilfenahme der Strategie der Forschungseinrichtung und zum anderen mittels der Verknüpfung zur externen Evaluierung von Forschungseinrichtungen geschehen. Kriterien des dritten Clusters prüfen zum einen, ob die Berechnungssystematik zur Ermittlung der Budgetanteile einfach, verständlich und transparent ist. Zum anderen wird untersucht, ob Beziehungszahlen verwendet werden, die auf-

**Diese dritte Phase der Evaluation hat zwei Ziele: Zum einen soll beurteilt werden, inwieweit die Daten, die zur Berechnung der leistungsbezogenen Budgetierung notwendig sind, mit einem angemessenen Aufwand aus den IT-Systemen der Forschungseinrichtung abrufbar sind. Zum anderen soll geprüft werden, ob die Leiter der Struktureinheiten diese Informationen entweder jederzeit selbst und einfach abrufen können oder ob ihnen diese in regelmäßigen Abständen zur Verfügung gestellt werden müssen, um auch unterjährig steuernd eingreifen zu können.**

grund des verhältnisvergleichenden Vorgehens geeignet sind, zwei verschiedenartige Größen, zwischen denen ein sachlicher Zusammenhang besteht, ins Verhältnis zueinander zu setzen (z.B. Drittmittel je Wissenschaftler oder Publikationen je Wissenschaftler; Küpper 2005, S. 359).

### Phase 2: Indikatoren und Berechnungssystematik

#### B1: Allgemeine Anforderungen an Indikatoren

Die Indikatoren ...

B1.1: sind einfach, objektiv nachprüfbar und in ihrer Anzahl sinnvoll begrenzt,

B1.2: stehen in sinnvoller Beziehung zueinander, d.h. sie ergänzen sich gegenseitig und informieren gemeinsam über einen Sachverhalt ausgewogen, nicht widersprüchlich, möglichst überschneidungsfrei und unabhängig voneinander,

B1.3: erfassen die Ziele der Forschungseinrichtung bzw. die Zielerreichungsgrade und gelten somit als Outputindikatoren,

B1.4: sind durch klar definierte Verantwortliche beeinflussbar,

B1.5: sind in ihrer Ausprägung messbar, transparent und nachvollziehbar und ermöglichen damit eine Dokumentation und Kontrolle.

#### B2: Zielbezug der Indikatoren

B2.1: Die strategischen Ziele der Forschungseinrichtung spiegeln sich in den Leistungsindikatoren wider und werden dadurch operationalisiert.

B2.2: Die Leistungsindikatoren stellen eine deutliche Verknüpfung zur externen Evaluierung der Forschungseinrichtung her.

B2.3: Mittels der Leistungsindikatoren werden, so vorhanden, Anmerkungen und Empfehlungen vergangener Evaluierungen aufgegriffen und als Leistungsanreize umgesetzt.

#### B3: Berechnungssystematik

B3.1: Die Leistungsindikatoren werden mittels Verhältniszahlen berechnet, deren Nenner in einem sachlichen Zusammenhang zum Indikator (Zähler) steht.

B3.2: Um Budgetsicherheit zu gewährleisten, wird mit der Erreichung einer bestimmten Wertausprägung der Leistungsindikatoren ein entsprechender Budgetanteil verknüpft, der der Struktureinheit garantiert zur Verfügung steht.

B3.3: Die Berechnungssystematik ist einfach, verständlich und transparent.

Abb. 4: Einzelkriterien Phase 2 – Leistungsindikatoren und Berechnungssystematik.

### Phase 3: Bewertung der Informationsverfügbarkeit

Diese dritte Phase der Evaluation hat zwei Ziele: Zum einen soll beurteilt werden, inwieweit die Daten, die zur Berechnung der leistungsbezogenen Budgetierung notwendig sind, mit einem angemessenen Aufwand aus den IT-Systemen der Forschungseinrichtung abrufbar sind. Zum anderen soll geprüft werden, ob die Leiter der Struktureinheiten diese Informationen entweder jederzeit selbst und einfach abrufen können oder ob ihnen diese in regelmäßigen Abständen zur Verfügung gestellt werden müssen, um auch unterjährig steuernd eingreifen zu können. Abbildung 5 zeigt die Einzelkriterien der Phase 3. Die notwendigen Informationen erzeugt das FZD leistungsseitig mit der Eigenentwicklung „Leistungsmodul“ und kostenseitig mit dem Produkt „PROMAN-W<sup>®</sup>“, einem speziellen Projektmanagementsystem für die Bedürfnisse wissenschaftlicher Einrichtungen.

### Phase 3: Informationsverfügbarkeit

#### C1: Verfügbarkeit der Daten in den IT-Systemen, Aktualität und Zugriff

C1.1: Die Informationsnachfrage (Leistungsindikatoren und Verhältniszahl je Struktureinheit) stimmt mit dem Informationsangebot in den IT-Systemen der Forschungseinrichtung überein.

C1.2: Die genannten Informationen sind mit einem angemessenen Aufwand aus den IT-Systemen abrufbar.

#### C2: Information der Leitung der Struktureinheiten

Die Leitung der Struktureinheit kann sich bzw. wird regelmäßig über die Ausprägung der Leistungsindikatoren und Verhältniszahlen informiert, um entsprechend steuern zu können.

Abb. 5: Einzelkriterien Phase 3 – Informationsverfügbarkeit.

### Phase 4: Prüfung der Akzeptanz

Da Akzeptanz (Bereitschaft, etwas zu akzeptieren) ein latentes Merkmal ist, also weder direkt noch indirekt beobachtbar ist, muss in dieser Phase der Evaluation versucht werden, solche Merkmale zu messen, aus denen auf die Ausprägung der Akzeptanz geschlossen werden kann (Schumann 2006, S. 52). Dazu wird zum einen geprüft, ob die leistungsbezogene Budgetierung nach Ansicht der Leitung der Struktureinheiten den Ziel- und Leistungsbezug herstellt und ob sie ein gerechtes und motivierendes Budgetinstrument darstellt (Abbildung 6). Zum anderen soll über die reine Akzeptanz der leistungsbezogenen Budgetierung hinaus versucht werden, die Stimmung in der Forschungseinrichtung diesbezüglich einzufangen und direkt Verbesserungsansätze zu erfragen. Dafür werden ein im Rahmen der Entwicklung der Evaluationskonzeption aufgestellter standardisierter Fragebogen sowie ein Leitfadenterview verwendet.

### Phase 4: Akzeptanz

#### D1: Ziel- und Leistungsbezug

Das in der Einrichtung angewandte Verfahren der leistungsbezogenen Budgetierung wird als geeignet angesehen, den Ziel- und Leistungsbezug zu den Zielen der Struktureinheiten herzustellen.

#### D2: Gerechte Verteilung der Mittel

Das in der Einrichtung angewandte Verfahren der leistungsbezogenen Budgetierung wird als gerecht bezüglich der Verteilung der Mittel gemessen mit dem Leistungsmaßstab angesehen.

#### D3: Motivierende Wirkung

Das in der Einrichtung angewandte Verfahren der leistungsbezogenen Budgetierung wird als motivierend angesehen.

Abb. 6: Einzelkriterien Phase 4 – Akzeptanz.

### Abschlussphase

Um mit dieser Evaluationskonzeption auch den Gestaltungsaspekt der Evaluation zu berücksichtigen, werden in der Abschlussphase der Evaluation Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Dabei gilt es – unter Berücksichtigung des für die Umsetzung solcher Maßnahmen notwen-

## Literatur:

Bortz, J./Döring, N., *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg 1995.

Brade, J., *Strategisches Management in der außeruniversitären Forschung. Entwicklung einer Konzeption am Beispiel der Helmholtz Gesellschaft*, Wiesbaden 2005.

DeGEval, *Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation*, 2004, Internet: [http://www.degeval.de/index.php?class=Calimero\\_Article&id=265](http://www.degeval.de/index.php?class=Calimero_Article&id=265) (Abruf: 30.11.2007).

Ebert, G./Pleschak, F./Sabisch, H., *Aktuelle Aufgaben des Forschungs- und Entwicklungs-Controlling in Industrieunternehmen*, in: Gemünden, H. G./Pleschak, F. (Hrsg.), *Innovationsmanagement und Wettbewerbsfähigkeit*, Wiesbaden 1992, S. 137-157.

Görlitz, J., *Budgetierung bei programmorientierter Forschung. Vorschlag für ein leistungs- und anreizorientiertes Budgetierungskonzept*, in: *Wissenschaftsmanagement* 12 (2006) 5, S.10- 14.

Homann, K., *Verwaltungscontrolling. Grundlagen – Konzept – Anwendung*, Wiesbaden 2005.

Jäger, M., *Leistungsbezogene Budgetierung an deutschen Universitäten. Umsetzung und Perspektiven*, in: *Wissenschaftsmanagement* 12 (2006) 3, S. 30-36.

Küpper, H.-U., *Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, 4. Aufl., Stuttgart 2005.

Schumann, S., *Repräsentative Umfrage – praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren*, 4. Aufl., München/Wien 2006.

digen Ressourceneinsatzes – die wichtigsten Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen des Modells der leistungsbezogenen Budgetierung herauszufiltern. Dazu wird die Differenz zwischen der Mindestvariante (Festlegung durch die Leitungsebene in der Startphase) und der **Istvariante** (Bewertung der Einzelkriterien in den Phasen 1 bis 4 durch den Evaluator) unter Hinzuziehung der eingangs definierten Gewichtung gebildet. Die höchsten Abweichungswerte zeigen dabei die **höchsten Prioritäten an, für die der Evaluator Verbesserungsmaßnahmen** erarbeiten sollte. Für die Maßnahmenfindung können u.a. auch die in Phase 4 geführten Leitfadenterviews mit den Leitern der Struktureinheiten identifizierten Verbesserungsansätze genutzt werden. Als Endergebnis des beschriebenen Evaluationsverfahrens steht ein Evaluationsbericht, welcher der Leitungsebene der Forschungseinrichtung übergeben wird. Aus diesem gehen im Wesentlichen die folgenden Punkte hervor:

- ◆ Auftrag der Leitungsebene und Ergebnisse der Kontextanalyse
  - erteilt durch, am
  - Besonderheiten/Schwerpunkte/Einschränkungen
  - Ergebnisse der Kontextanalyse
- ◆ Ergebnisse der Bewertungen der Einzelkriterien
  - verbale Beschreibung des Modells der leistungsbezogenen Budgetierung
  - detailliertes Punktbewertungsmodell
  - nicht beabsichtigte Wirkungen der leistungsbezogenen Budgetierung
- ◆ Verbesserungsmaßnahmen
  - Es wird anhand der Abweichungen im Punktbewertungsmodells (Mindest- vs. Istvariante) ein Ranking erstellt. Zu den aufgeführten Einzelkriterien werden Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet.

Insbesondere mit Hilfe des zuletzt aufgeführten Rankings der Verbesserungsmaßnahmen kann die Leitungsebene der Forschungseinrichtung nun entscheiden, welche Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, um so mit möglichst geringem Aufwand die von ihnen gewünschte Verbesserung des leistungsbezogenen Budgetierungsmodells zu erzielen.

### Praktische Anwendung

Wie eingangs erwähnt, wurde das Modell der leistungsbezogenen Budgetierung im FZD vom Vorstand mit Zustimmung der Leitung der wissenschaftlichen Institute im Jahr 2006 entwickelt und getestet. Parallel zur vom kaufmännischen Vorstand beauftragten systematischen Evaluation wurde das Modell im Jahr 2007 erstmals vollständig angewandt. Die Evaluation konnte somit auf aktuelle Erfahrungen mit dem Modell zurückgreifen und führte zu einem zu dem Ergebnis, dass die Verknüpfung des FZD-Modells zur externen Evaluierung gegeben ist. Zum anderen erfüllt das im FZD angewandte leistungsbezogene Budgetierungsmodell die Bewertungskriterien der hier vorgestellten Evaluationskonzeption weitgehend. Für einige von der Sollvorgabe abweichende Kriterien wurden entsprechende Verbesserungsvorschläge erarbeitet, die nun durch die Leitungsebene der Einrichtung zu begutachten und umzusetzen sind. Hier sollen zwei dieser Beispiele abschließend angeführt werden. So wurde beispielsweise vor dem Hintergrund der angestrebten motivierenden Wirkung (Einzelkriterium D3) eines solchen Budgetierungsschrittes kritisiert, dass die jährliche Ermittlung der leistungsbezogenen Budgetanteile nicht transparent kommuniziert wird. Daher wurde empfohlen, bei Bekanntgabe der leistungsbezogenen Budgetanteile die vollständige Berechnung dieser, inklusive aller Daten der Indikatoren und Berechnungsschritte schriftlich an die Institute zu kommunizieren, um so die Transparenz, Akzeptanz

und damit auch die motivierende Wirkung des Verfahrens zu erhöhen. Weiterhin ergab das Einzelkriterium „Zielbezug der Indikatoren – Strategische Ziele der Einrichtung“ (Einzelkriterium B 2.1) einen signifikanten Abweichungswert. Um den Aspekt der Anwendungsorientierung in den Indikatoren besser abzubilden wurde empfohlen, einen zusätzlichen Indikator, beispielsweise Lizenzverträge, Patente oder Industriekooperationen, aufzunehmen.

### Ausblick

Zukünftig soll die vorgestellte Evaluationskonzeption für leistungsbezogene Budgetierungsmodelle in weiteren außeruniversitären Forschungseinrichtungen angewandt werden, um diese durch die Anwendung in verschiedenen Organisationskontexten weiter zu verbessern. Darüber hinaus könnte in einem nächsten Schritt eine summative Evaluation des leistungsbezogenen Budgetierungsmodells erfolgen. Denn diese Modelle stellen eine recht neue, bereits laufende Maßnahme dar und können derzeit weder sinnvoll auf ihre Wirkung noch ihren Nutzen für den Forschungsausput untersucht werden (Bortz/Döring 1995, S. 107), weshalb die hier vorgestellte Evaluationskonzeption zunächst als formatives Verfahren genutzt wird. Eine summative Evaluation sollte erst nach mehrjähriger Anwendung eines leistungsbezogenen Budgetierungsmodells in einer oder mehreren außeruniversitären Forschungseinrichtungen unter Nutzung eines entsprechend angepassten Kriterienkatalogs durchgeführt werden, der sicher Anhaltspunkte im hier vorgestellten Kriterienraster finden kann. Jedoch müsste zusätzlich untersucht werden, ob Forschungseinrichtungen, die einen Teil ihrer Budgets leistungsbezogen vergeben, einen höheren bzw. besseren Forschungsausput haben als Einrichtungen ohne eine solche Mittelvergabe (Organisationsvergleich). Ein weiterer möglicher Ansatz wäre, zu prüfen, ob einzelne Einrichtungen ihren Forschungsausput durch Einführung einer leistungsbezogenen Budgetierung steigern könnten (Zeitvergleich).

### Fazit

Kritisch reflektierend möchten die Autoren aus ihrer Erfahrung mit der Einführung des leistungsbezogenen Budgetierungsmodells im FZD abschließend anmerken, dass die durch das Neue Steuerungsmodell geforderte Wirkungsorientierung der Ressourcenallokation zwar durchaus forciert werden kann. Insbesondere während der Befragung in Evaluationsphase 4 konnten wir nachhaltige Anhaltspunkte dafür gewinnen, dass die kulturellen Voraussetzungen durchaus vorhanden sind, um durch die outputorientierte Budgetsteuerung wettbewerbliche Energien – innerhalb einer wissenschaftlichen Disziplin – freizusetzen. Jedoch muss diese Energie durch die Leitungsgremien der Forschungseinrichtung mit sicherer Hand in eine strategische Richtung geleitet werden. Denn durch einen „Indikatorenopportunismus“, d.h. die Anpassung an die outputmessenden Indikatoren, könnte die Erfüllung des primären Organisationszwecks, also in unserem Falle der anwendungsorientierten Grundlagenforschung, unterlaufen werden. Das leistungsbezogene Budgetierungsmodell, als ein auf vergangenheitsbezogenen Indikatoren begründetes Steuerungsinstrument, kann diese grundsätzlichen strategischen Entscheidungen nicht ersetzen. Es kann allerdings wertvolle Hinweise für eventuelle Handlungsbedarfe liefern. Zudem ermöglicht dieses Instrument durch den Einbezug von Evaluierungskriterien in die Leistungsindikatoren eine Verknüpfung zwischen externen Anforderungen an die Forschungseinrichtung und internen Leistungsanreizen. Dadurch gewinnt das strategische Management ein bedeutendes Legitimationsmittel zur Allokation der knappen Ressourcen nach außen und innen.

### summary

**There is an increasing need to improve the efficiency and effectiveness of governmental research institutes. One possible instrument to support this quest is to use performance-based budgeting in addition to the widely established programme-oriented budgeting. In this paper a concept for the evaluation and improvement of such performance-based budgeting-models is presented.**

### Kontakt:

**Bettina Gilge**  
 Stabsstelle Controlling  
 Forschungszentrum Dresden-Rossendorf e.V.  
 Bautzner Landstraße 128  
 01328 Dresden  
 Tel.: +49 351 260-2347  
 Fax: +49 351 260-3496  
 Email: b.gilge@fzd.de  
 Internet: www.fzd.de