

The cover slide features a red header with the CHE Consult logo. The main title is in red, and the subtitle and date are in black. The background is a grayscale image of a calculator and a pen.

**CHE**  
Consult

**Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel**

CHE-Forum Fakultätsmanagement  
Dr. Christian Berthold | 9. Dezember 2013

The agenda slide has a red header with the CHE Consult logo. The agenda items are listed in a gray box.

**Agenda**

**CHE**  
Consult

1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 2

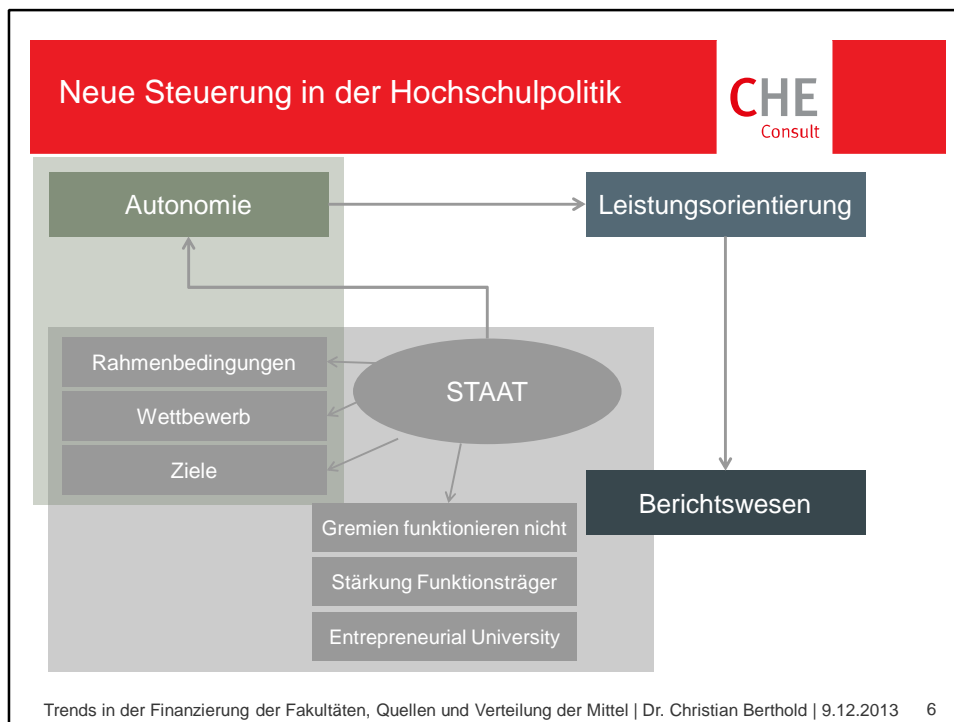
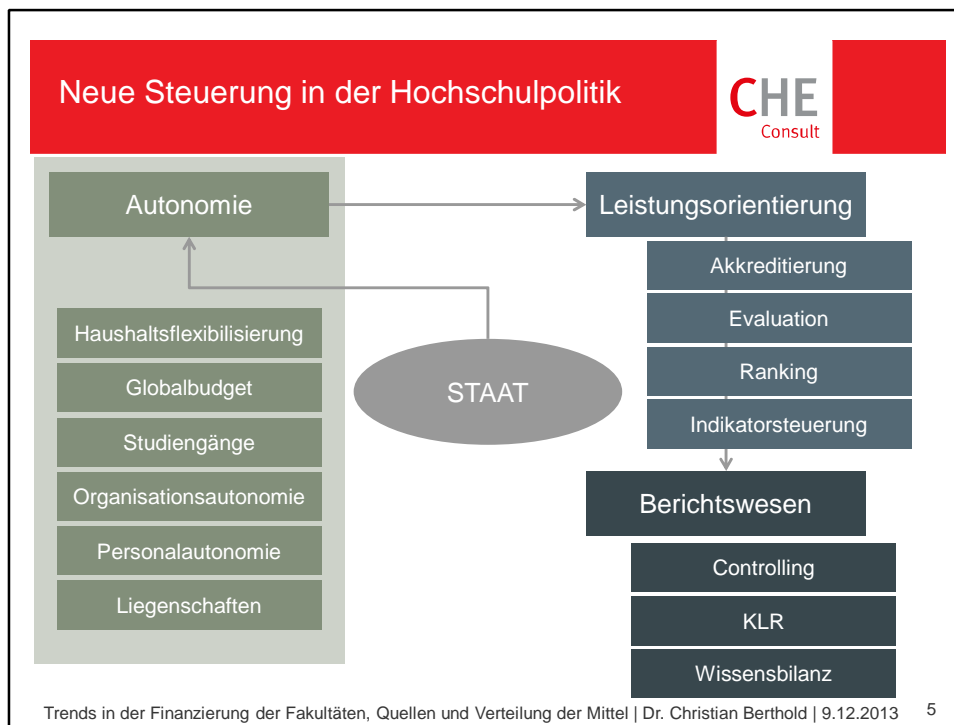
„Gelehrte zu dirigieren ist nicht viel besser als eine Kommödiantengruppe unter sich zu haben (...) mit wieviel Schwierigkeiten ich (...) zu kämpfen habe, wie die Gelehrten, die unbändigste und am schwersten zu befriedigende Menschenklasse – mit ihren ewig sich durchkreuzenden Interessen, ihrer Eifersucht, ihrem Neid (...) ihren einseitigen Absichten, wo jeder meint, daß nur sein Fall Unterstützung und Förderung verdient, mich umlagern (...) davon hast du keinen Begriff“

*Wilhelm an Caroline von Humboldt (1808/1810)*



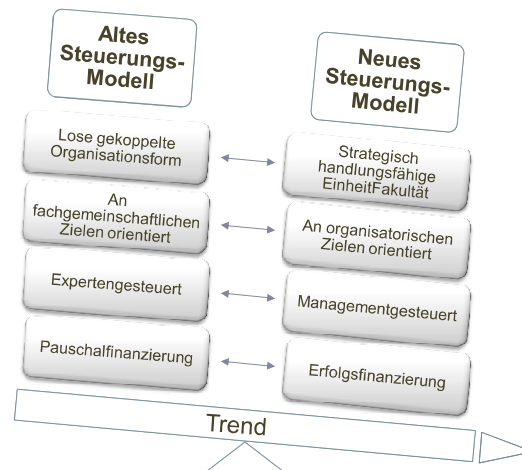
## Agenda

1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen



## Übergangsphase der Hochschulentwicklung

**CHE**  
Consult



Vgl. Reichert et al. 2012, S. 102

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 7

## Alte Rolle des Fakultätsmanagement

**CHE**  
Consult

Früher: strikte Trennung von Verwaltung & Wissenschaft

Wissenschaftler(innen) bewegen sich im engen Rahmen des detailliert organisierten öffentlichen Haushalts- und Stellenplanungswesen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 8

## Neue Rolle des Fakultätsmanagement

CHE  
Consult

zunehmende Bedeutung /  
Gestaltungsspielräume des dezentralen  
Wissenschaftsmanagement

Anpassung der betriebswirtschaftlichen  
Instrumente in zielorientierter und  
wissenschaftsadäquater Form

zunehmende Nähe des  
Fachbereichsmanagement zur  
Wissenschaft

Trennung zwischen Wissenschaft und  
Verwaltung entfällt => Auflösung der  
getrennten Stellentypen

Arbeit im „third space“ (Whitchurch 2008):  
Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 9

## Hybrides Hochschulmanagement auf dem Vormarsch

CHE  
Consult


Etablierung eines neuen  
,hybriden Bereichs des  
Hochschulmanagement'  
neben bisher klassischer  
Hochschulleitung und  
Routineverwaltung

- Aufgaben weder in Bereichen der klassischen Standardaufgaben von Verwaltung und Dienstleistung (Finanzverwaltung, Bibliothek o.ä.) noch direkt in Forschung und Lehre zu verorten
- Erfüllung „verschiedene Aufgaben der Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungen, der laufenden Gestaltung und der Dienstleistungen“ (Teichler 2008)

Berufsbild der „administrative professionals“ (Whitchurch 2006)

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 10

## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 11

## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 12

## Zunehmende Leistungsorientierung auf Hochschulebene...



Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 13

## ... gerät in Konflikt mit Strukturfragen der Hochschulen



### „Fusionitis“

Größere Einheiten bündeln Ressourcen (Fakultäts-Manager(in))  
Zugleich Erhöhung der Heterogenität

### Strukturtiefe

Wie viele Ebenen sollen adressiert werden?


### neue Einheiten jenseits der Fakultäten

(Graduiertenkollegs, DFG-Forschungszentren, Exzellenzcluster)

Suchprozess der leistungsorientierten Budgetierung verläuft konträr zum Suchprozess der institutionellen Hochschulstruktur

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 14

## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der hidden agenda Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 15

## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der hidden agenda Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

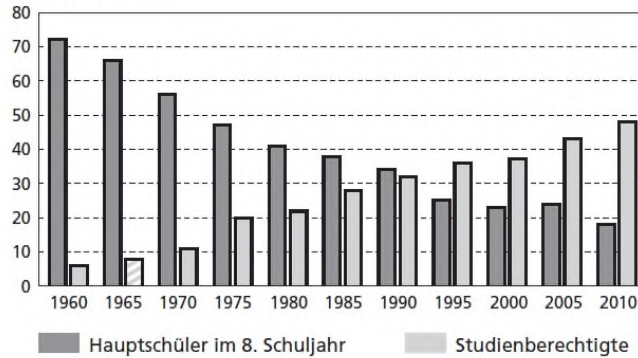
Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 16



## Generelle Bildungsexpansion

CHE  
Consult

Angaben in Prozent



Versiebenfachung  
der Studien-  
berechtigten in  
50 Jahren

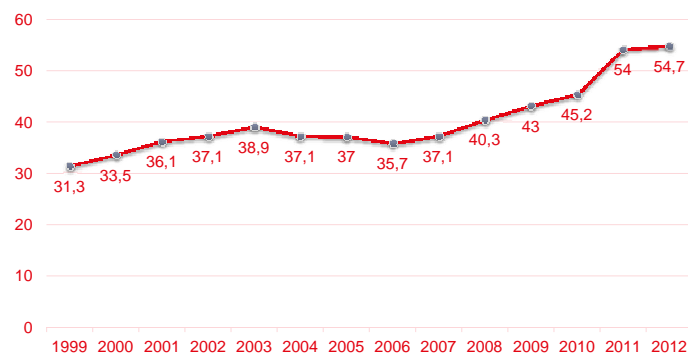
Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (verschiedene Jahrgänge): Fachserie 11, Reihen 1 und 4.3.

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 17

## Hochschulbildung wird zum Normalfall

CHE  
Consult

### Entwicklung der Studienanfängerquote in Deutschland von 1999 bis 2012



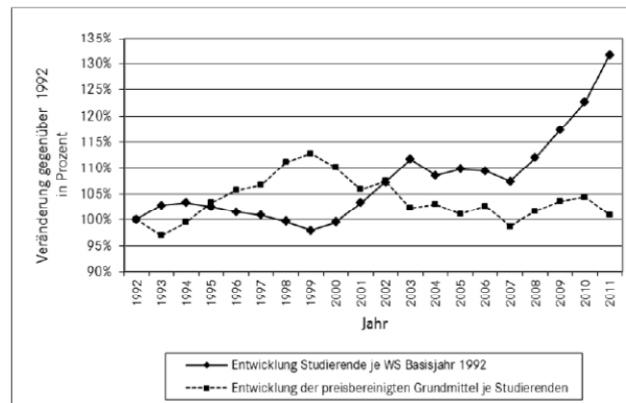
Quelle: Statistisches Bundesamt (2013), Statista

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 18

## ... und die Finanzierung stagniert (je Studierenden)

**CHE**  
Consult

**Entwicklung der Studierendenzahlen und der Grundmittel je Studierenden (1992-2011), preisbereinigt (Index: 2005 = 100)**



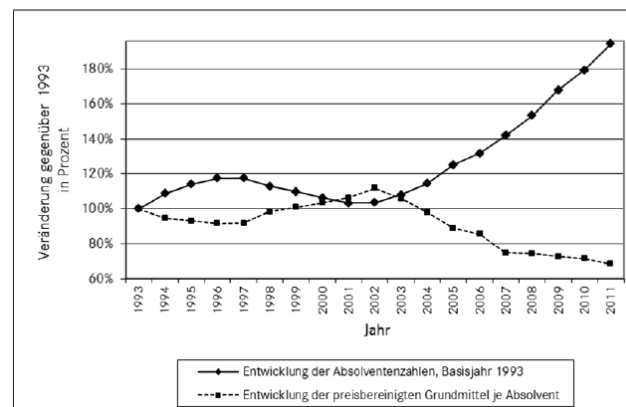
Quelle: Statistisches Bundesamt, März 2013, Berechnungen: Wissenschaftsrat 2013

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 19

## ... und die Finanzierung stagniert (je Absolvent(in))

**CHE**  
Consult

**Entwicklung der Absolventenzahlen und der Grundmittel je Absolvent(in) (1993-2011), preisbereinigt (Index: 2005 = 100)**



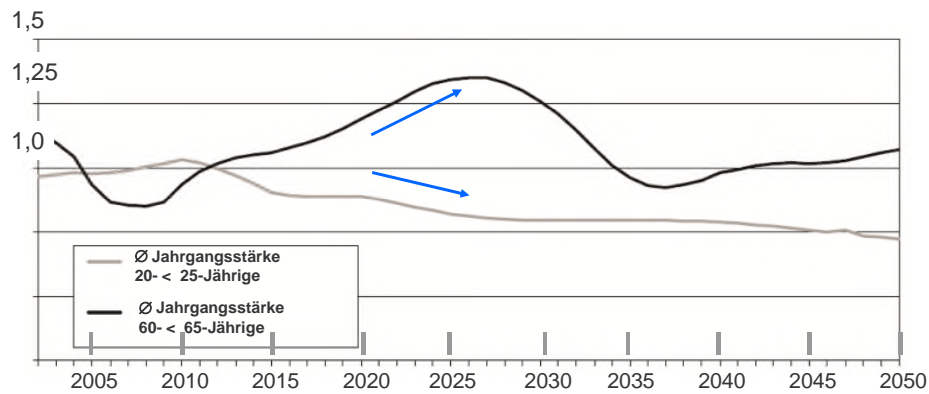
Quelle: Statistisches Bundesamt, März 2013, Berechnungen: Wissenschaftsrat 2013

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 20

## Demographische Entwicklung in D

CHE  
Consult

in Mio.



Jahrgangsstärke Junge (20 - 25) und Alte (60 - 65)

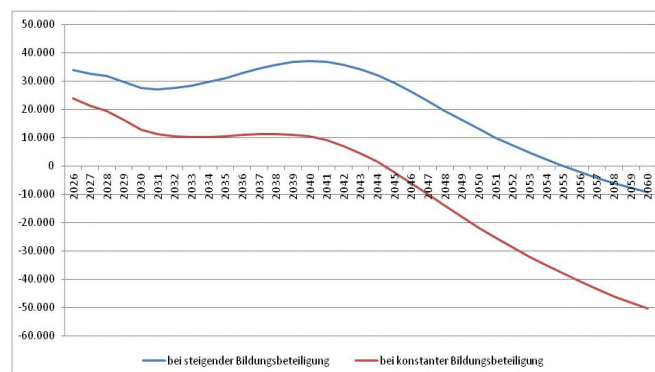
Quelle StBA 2004 – 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 5

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 21

## Der Studierendenberg wird zum Hochplateau

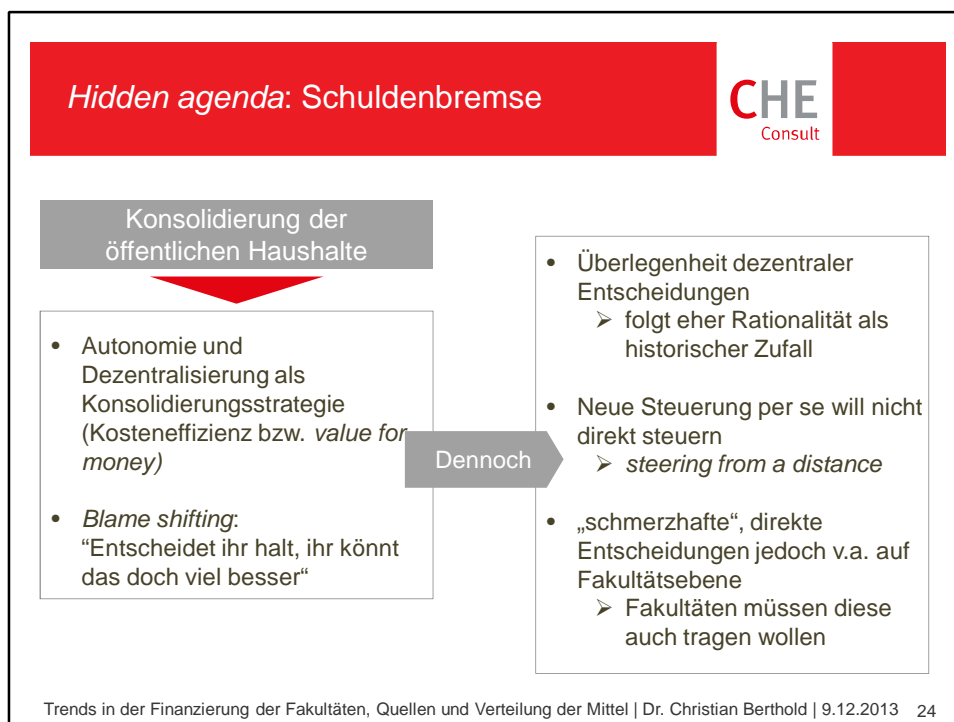
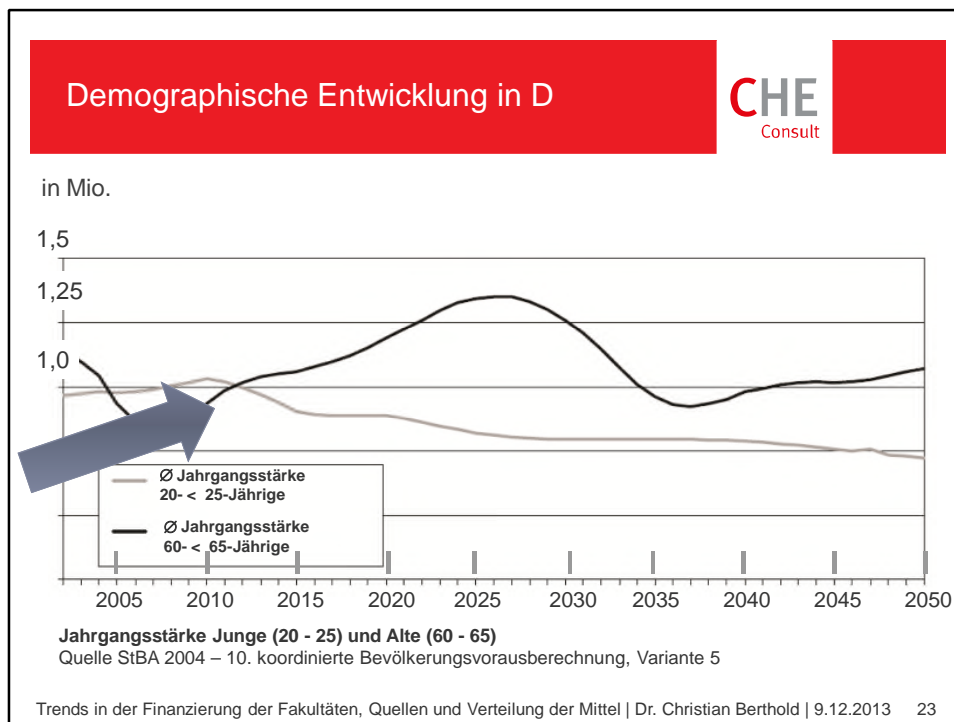
CHE  
Consult

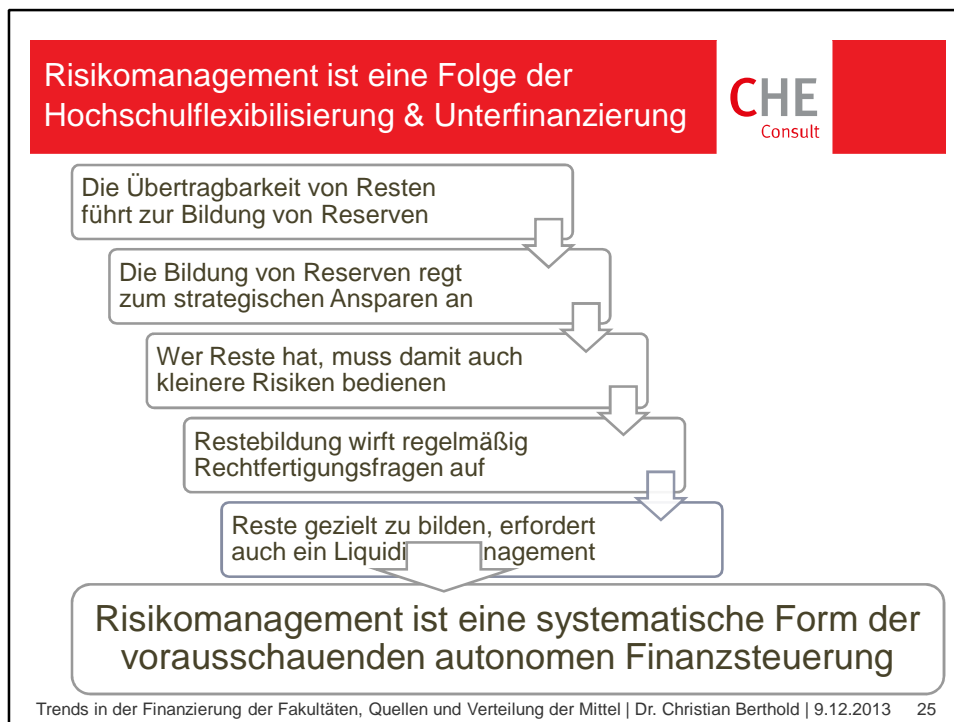
Entwicklung der Studienanfänger in zwei Szenarien  
(Quelle: CHE Consult)



**„Demographische Rendite“ lässt noch auf sich warten –  
eigentlich gute Chancen für die Bildungsrepublik**

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 22





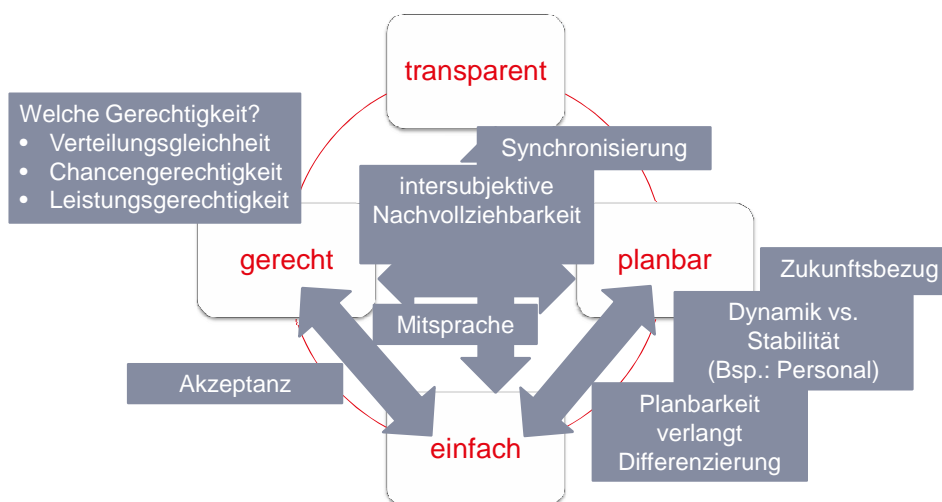
## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 27

## Finanzmanagement der Fakultät im Spannungsverhältnis diverser Ansprüche



Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 28

## Fakultätsinterne formelgebundene Mittelvergabe erzeugt Konflikte

CHE  
Consult



1 = trifft überhaupt nicht zu; 2 = trifft eher nicht zu; 3 = trifft eher zu; 4 = trifft voll und ganz zu

Dekane n = 153 bis 158 bis 220; Professoren n = 467 bis 501

29

## Formelgebundene Mittelvergabe: fachspezifische Akzeptanz aufgrund fachkultureller Differenzen

CHE  
Consult

Bewerten Sie die Verfahren der leistungsorientierten Ressourcensteuerung in Hinblick darauf, wie gut sie geeignet sind, um:

Ziele	NW		k.A.	GW		k.A.	IW		k.A.
eher geeignet (1-3) = +	+	-		+	-		+	-	
eher ungeeignet (1-3) = -									
die Effizienz des Mitteleinsatzes zu erhöhen	42	50	8	54	36	10	79	10	11
	(-)			(+)			(+)		
die Transparenz über die Verwendung der finanziellen Mittel zu steigern	57	36	7	73	27	0	68	15	17
	(+)			(+)			(+)		
Anreiz- und Leistungsgerechtigkeit zu schaffen	78	14	8	27	63	10	85	5	10
	(+)			(-)			(+)		
die Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern und Professoren zu steigern	43	42	15	27	63	10	51	37	12
	(+)			(-)			(+)		
eine Steuerung der Tätigkeiten der Mitarbeiter und Professoren in eine bestimmte Richtung zu erzielen	36	50	14	36	45	19	52	32	16
	(-)			(-)			(+)		

NW = Naturwissenschaften, GW = Geistes- und Sozialwissenschaften, IW = Ingenieurwissenschaften. Alle Angaben in % der jeweils innerhalb einer Fächergruppe gesamt befragten Personen.

Quelle: Schröder 2004, S. 44.

30

## Notwendig: *capacity building*



Zukünftig entscheidend:  
*capacity building* für die  
Anwendung der neuen  
Instrumente (Gestalter &  
Anwender)

- regelmäßige Qualifizierung,  
Standardisierung, etc.



Autodidaktisches Erwerben des  
Managementwissen *on the job*  
muss ergänzt werden durch  
spezifische Ausbildung.

Finanzmanagement der Zukunft bedeutet mehr als die  
Einführung einer „technisch sauber konstruierten  
Verteilungsformel, sie impliziert eine Veränderung des  
institutionellen Gefüges innerhalb der Hochschule“ (Mayer 2007)

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 31

## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 32



## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 33

## Technische Entwicklungen prägen den Alltag erheblich




Entwicklungen	Vorteile	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buchhaltungssysteme (HIS, SAP, Mach...)</li> <li>• Campus Management-Systeme (HISinOne, Datenlotsen, SAP, FlexNow...)</li> <li>• Datenbanken für Wissenschaftseinrichtungen (Fact Science...)</li> <li>• elektronische Befragungen (Evasis, Globalpark...)</li> <li>• Internet (Außenkommunikation)</li> <li>• Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neuartige Prozesstransparenz und -qualität</li> <li>• Zuverlässigkeit der Daten</li> <li>• Geschwindigkeit der Informationen</li> <li>• Synchronisierung</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spannung zwischen Anforderungen verschiedener Ebenen</li> <li>• Austausch zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten</li> <li>• Rollenkonzepte entwerfen und implementieren</li> <li>• Sorgen und Abwehr überwinden (fachkulturelle Differenzen!)</li> <li>• Komplexität</li> <li>• Kompetenzen</li> </ul>

**IT erlaubt es, über Bande zu spielen und einen wirklichen *organisational Change* einzuleiten – bei oft enormen Aufwand**

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 34

## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 35

## Agenda

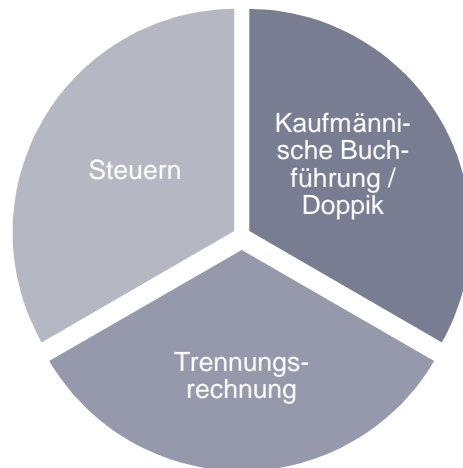


1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der hidden agenda Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 36

Externe Anforderungen durchdringen  
Hochschulen/Fakultäten vollständig

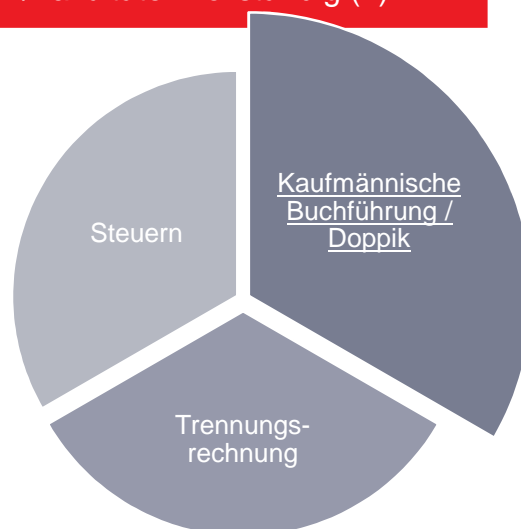
CHE  
Consult



Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 37

Externe Anforderungen durchdringen  
Hochschulen/Fakultäten vollständig (1)

CHE  
Consult



Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 38

## Gesetzliche Regelungen zum Rechnungswesen nach Bundesländern

CHE  
Consult



- Kaufmännisches Rechnungswesen verpflichtend für Hochschulen
- Landesvorgabe zum kaufmännischen Rechnungswesen liegt im Sinne einer Kann-Vorschrift vor
- Kameralistik verpflichtend für Hochschulen

### Anmerkungen:

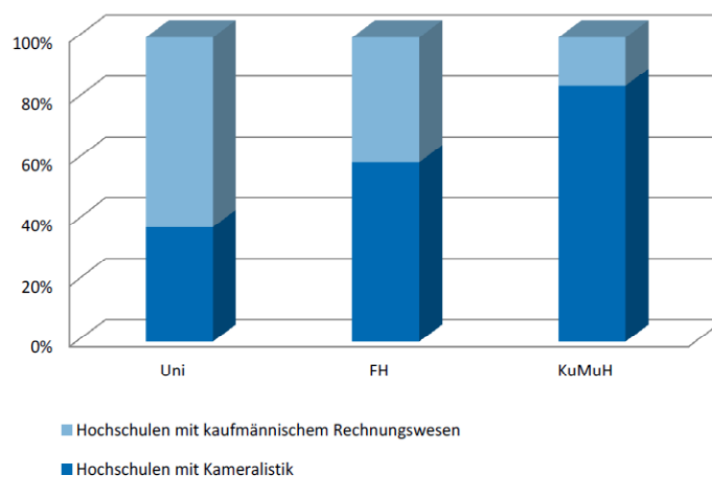
- Das Saarland und Nordrhein-Westfalen haben abweichende Regelungen für Musik- und Kunsthochschulen erlassen, die für diese die Kameralistik vorschreiben.
- Für die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) in Brandenburg existiert eine eigene Gesetzgebung, die das kaufmännische Rechnungswesen verlangt.

Quelle: Hamschmidt und Krause 2013, S. 24

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 39

## Umsetzungsstand nach Hochschulart

CHE  
Consult

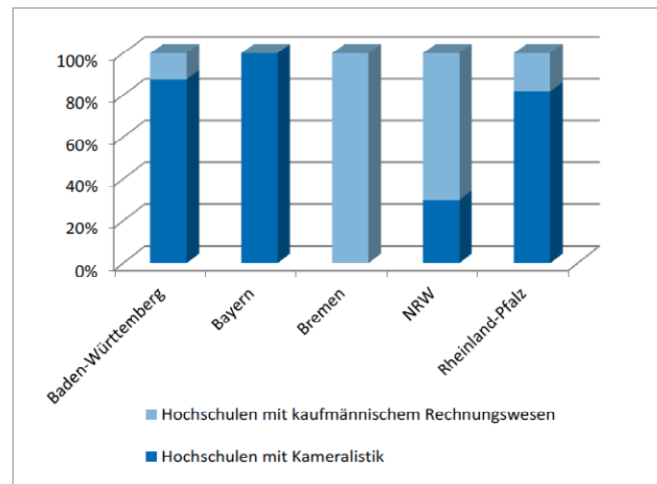


Quelle: Hamschmidt und Krause 2013, S. 26

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 40

### Umsetzungsstand in Ländern mit Wahlrecht des Rechnungswesens in 2012

CHE  
Consult

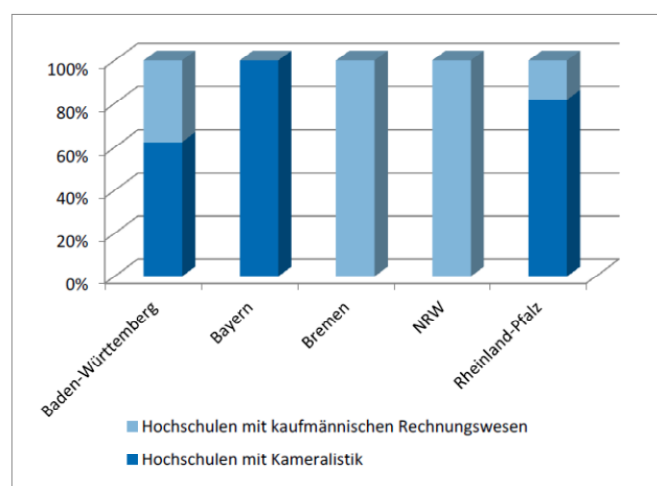


Quelle: Hamschmidt und Krause 2013, S. 28

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 41

### Aber: Umsetzungsstand in Ländern mit Wahlrecht des Rechnungswesens in 2020 (Planungsstand 2012)

CHE  
Consult

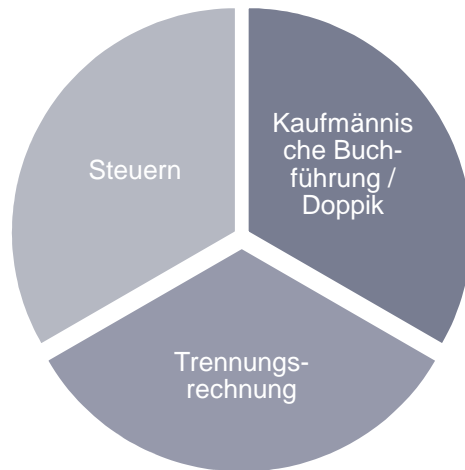


Quelle: Hamschmidt und Krause 2013, S. 28

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 42

Externe Anforderungen durchdringen  
Hochschulen/Fakultäten vollständig

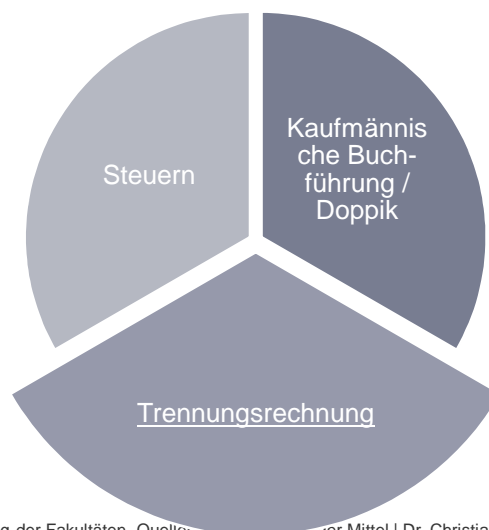
CHE  
Consult



Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 43

Externe Anforderungen durchdringen  
Hochschulen/Fakultäten vollständig (2)

CHE  
Consult



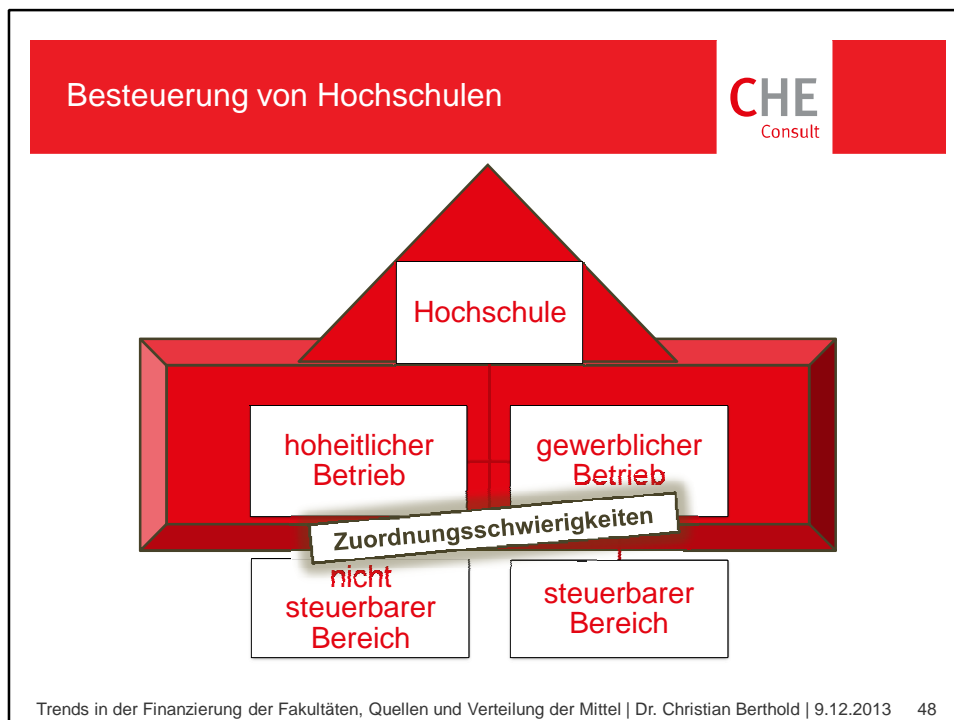
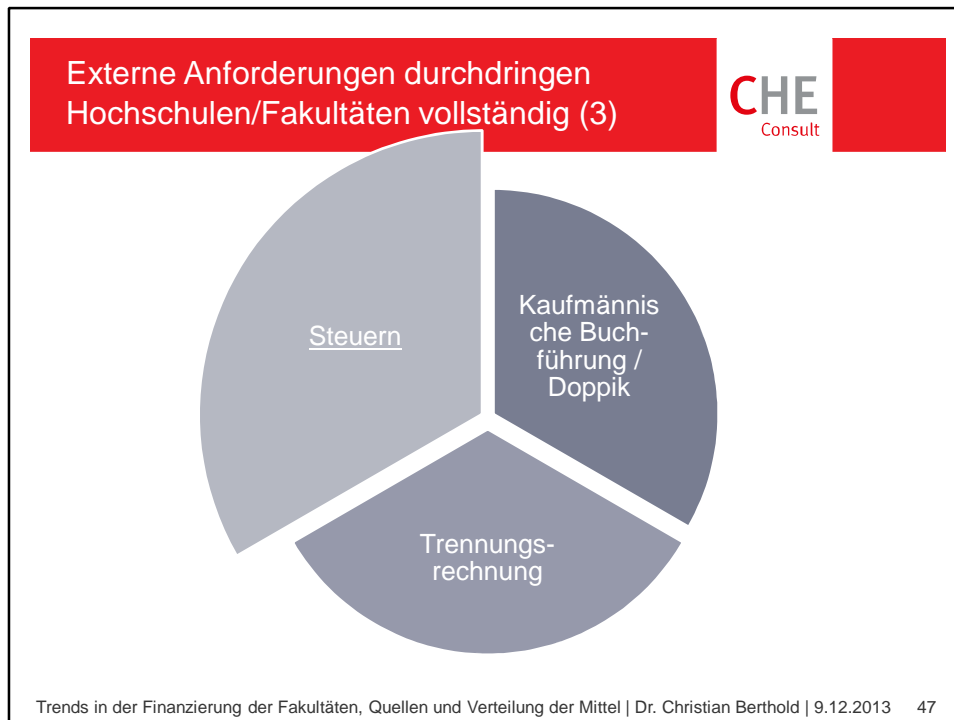
Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 44

Trennungsrechnung		CHE Consult
Hintergrund	<p>EU-Beihilferahmen: Mit der Bearbeitung von Aufträgen Dritter durch die Hochschule darf keine indirekte Subvention der Auftraggeber durch Landesmittel erfolgen (Landesmitarbeiter, Einrichtungen der Hochschule, ...)</p> <p>➤ alle Hochschulen müssen eine Lösung finden</p>	
Umsetzung	<p>buchhalterische Trennung der Kosten und der Finanzierung der beiden Tätigkeitsformen ‚wirtschaftliche‘ und ‚nichtwirtschaftliche‘ Tätigkeiten</p>	
Chance	<p>Vereinheitlichung der Rechnungslegung Erhöhung der internen Kostentransparenz</p>	
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilienausweis</li> <li>• interne Abgrenzungen</li> <li>• Personalkostenerfassung               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stundenaufschrieb als möglicher Eingriff in Freiheit von Forschung und Lehre</li> </ul> </li> </ul>	

Beispiel-Präsentation mit Standardformen | CHE Consult | Oktober 2012 45

Externe Anforderungen durchdringen Hochschulen/Fakultäten vollständig		CHE Consult
<p>The pie chart is divided into three equal segments. The top-right segment is labeled 'Kaufmännische Buchführung / Doppik'. The bottom segment is labeled 'Trennungsrechnung'. The left segment is labeled 'Steuern'.</p>		

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 46





## Herausforderungen



- Aufteilung der Kosten zwischen Forschung, Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungen
- Synchronisierung
- Professionalisierung der Informationssysteme
- Beteiligungsmanagement
- mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung
- Bauverantwortung
- Overheadsatz-Umsetzung

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 49

## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 50

## Agenda



1. Übergangstrend von alter zu neuer Steuerung hält weiter an
2. Fakultätsmanagement zunehmend von Leistungsorientierung geprägt
3. Leistungsorientierung folgt der *hidden agenda* Schuldenbremse
4. Professionalisierung der Fakultäten folgt Leistungsorientierung
5. IT als prägender Faktor des modernen Fakultätsmanagement
6. Externe Anforderungen als treibende Kraft
7. Anforderungen an Finanzmanagement = allgemeine Anforderungen

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 51

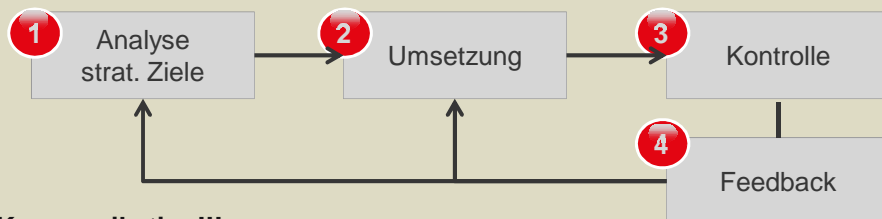
## Strategisches Management



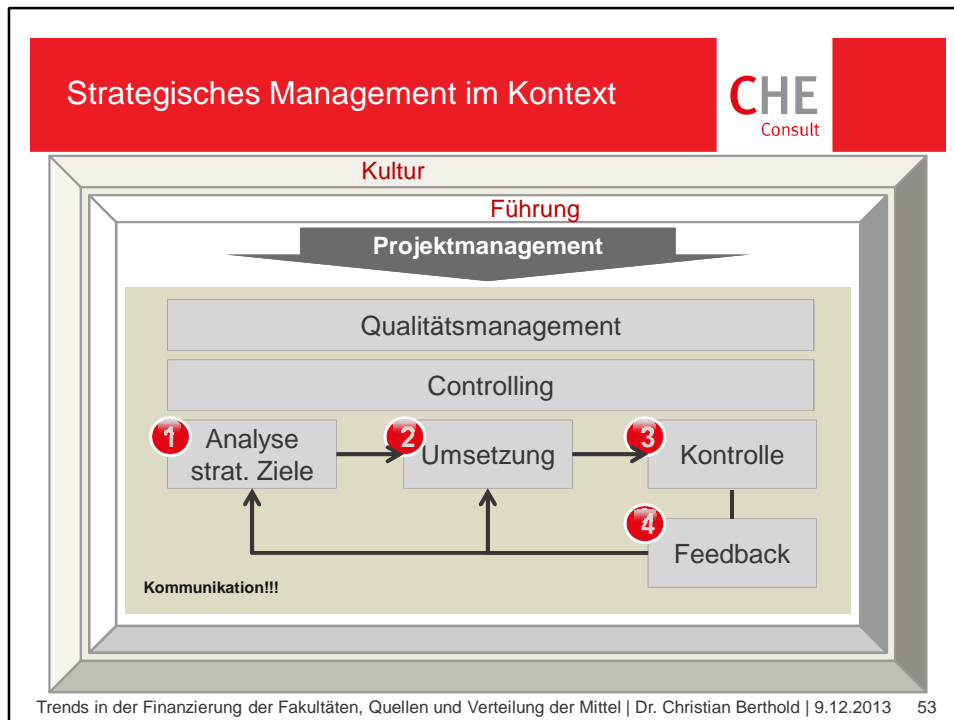
### Projektmanagement

#### Qualitätsmanagement

#### Controlling



Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 52



CHE Consult

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

CHE-Forum Fakultätsmanagement  
Dr. Christian Berthold | 9. Dezember 2013

The background of the slide features a grid pattern. Overlaid on the grid is a bar chart with several bars of varying heights. A silver pen is positioned diagonally across the bottom right corner of the grid.

## Literaturauswahl



- Berthold, Christian / Lange, Nikolas / Horch, Felix (2006): Fakultätsmanagement, in: Christian Berthold, Günter Scholz, Hanns N. Seidler, Brigitte Tag (Hrsg.): Handbuch Praxis Wissenschaftsfinanzierung, Berlin, 2006, S. A 1.5.
- Gerber, Sascha / Jochheim, Linda (2012): Paradigmenwechsel im Wissenschaftswettbewerb? Umsetzungsstand und Wirkung neuer Steuerungsinstrumente im deutschen Universitätssystem, die hochschule, 2, S. 82-99.
- Klug, Heide (2010): Geschäftsführung zwischen Administration und Wissenschaft, Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg.5 / Nr.4, S. 178-191.
- Mayer, Peter (2007): Neue Hochschulsteuerung – per aspera ad astra?, in: Michael Jaeger, Michael Leszczensky (Hrsg.): Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen, HIS: Forum Hochschule Nr. 4 | 2007, Hannover, S. 95-98.
- Reichert, Sybille / Winde, Mathias / Meyer-Guckel, Volker (2012): Jenseits der Fakultäten - Hochschuldifferenzierung durch neue Organisationseinheiten für Forschung und Lehre, Stifterverband für die Dt. Wissenschaft, Essen.
- Whitchurch, Celia (2008): Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education, Higher Education Quarterly Jg.62 / Nr.4, S. 377-396.