

The background of the slide features a red grid pattern. In the top right corner, the 'CHE Consult' logo is displayed. The main title 'Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel' is centered in red text. Below the title, the subtitle 'CHE-Forum Fakultätsmanagement' and the date 'Dr. Christian Berthold | 9. Dezember 2013' are shown in smaller black text. The background image consists of several overlapping documents and graphs, suggesting financial data.

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

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

The background of the slide features a red grid pattern. The word 'Agenda' is written in white on the left side of the red bar. The 'CHE Consult' logo is in the top right corner. A vertical list of seven points is listed below the agenda bar.

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 2



„Gelehrte zu dirigieren ist nicht viel besser als eine
 Komödiantengruppe unter sich zu haben (...) mit wieviel
 Schwierigkeiten ich (...) zu kämpfen habe, wie die Gelehrten, die
 unbändigte 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“

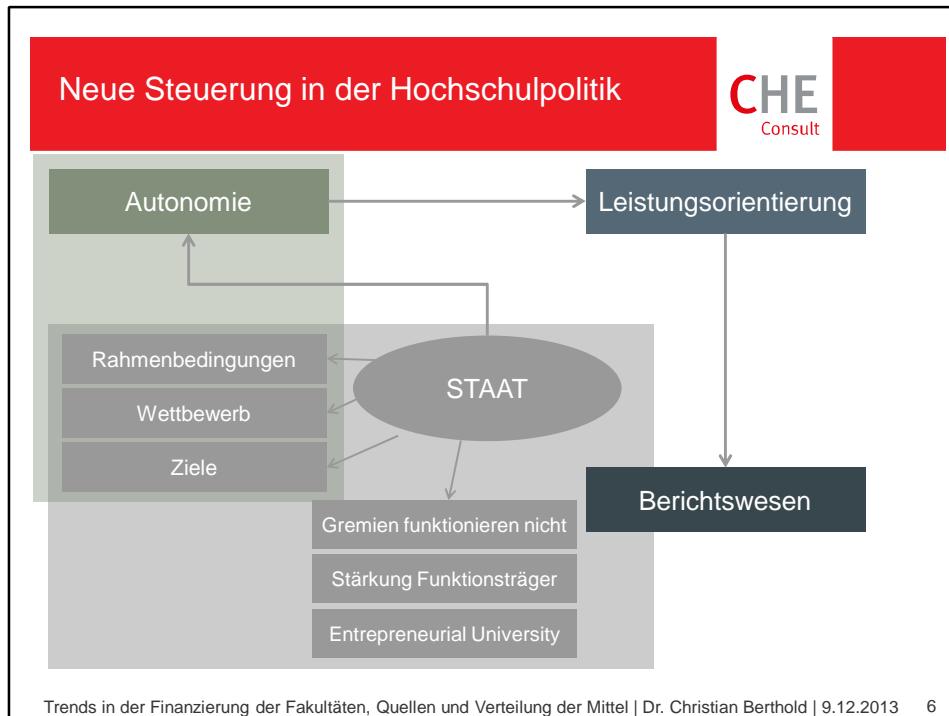
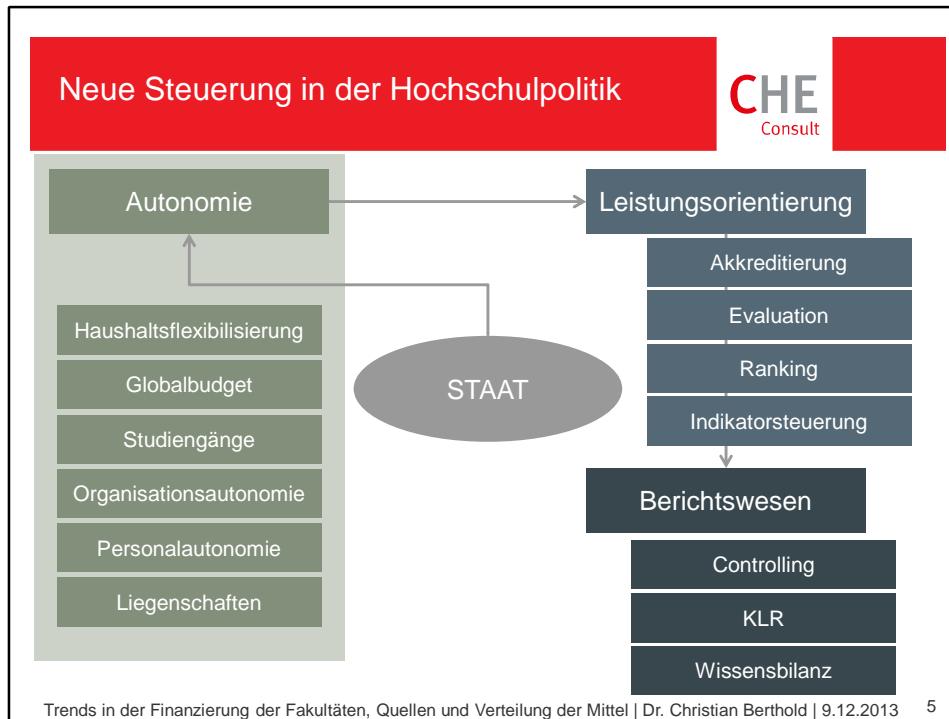
Wilhelm an Caroline von Humboldt (1808/1810)

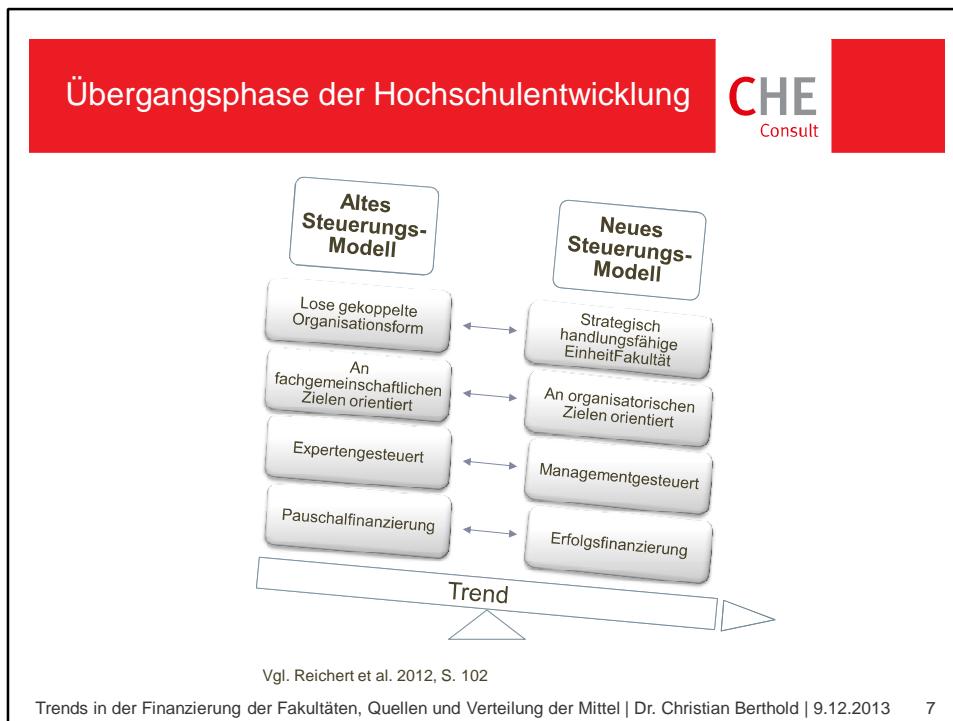


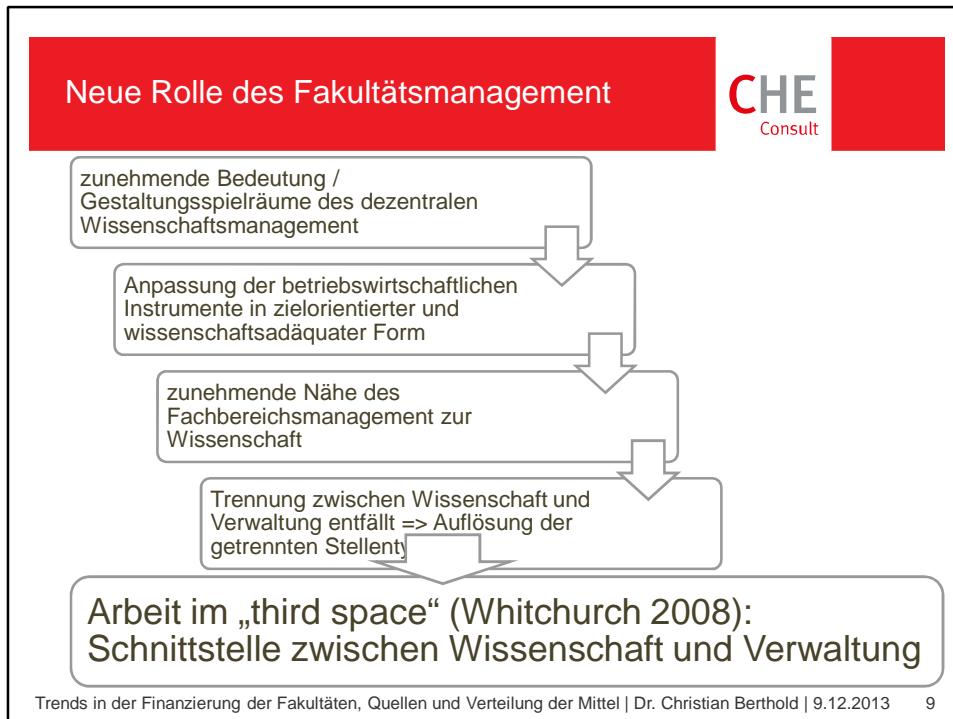
Agenda



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







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

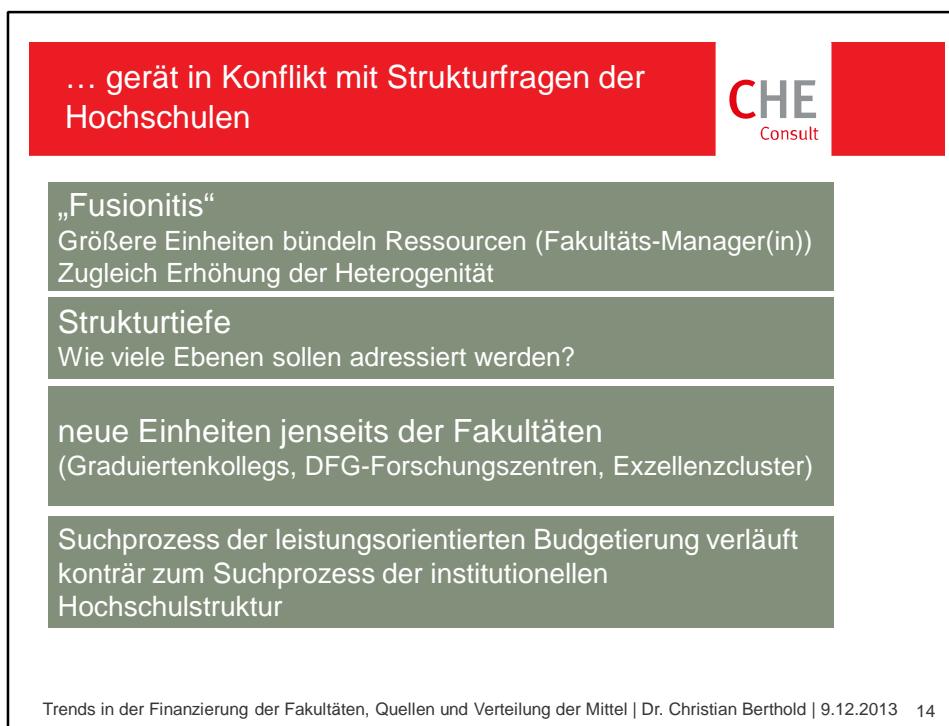
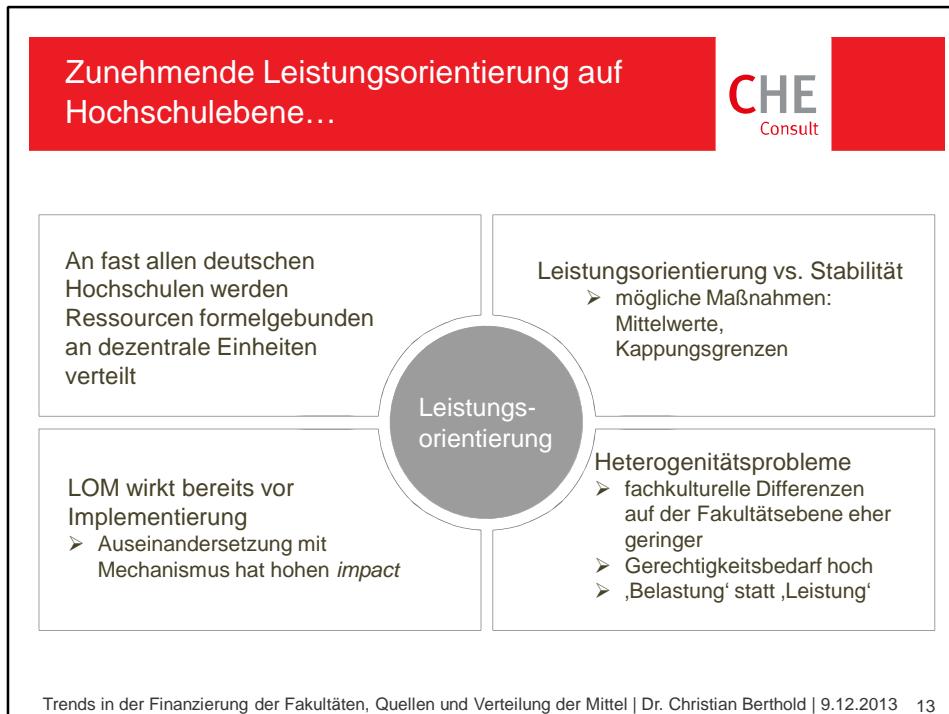
Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 11

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



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

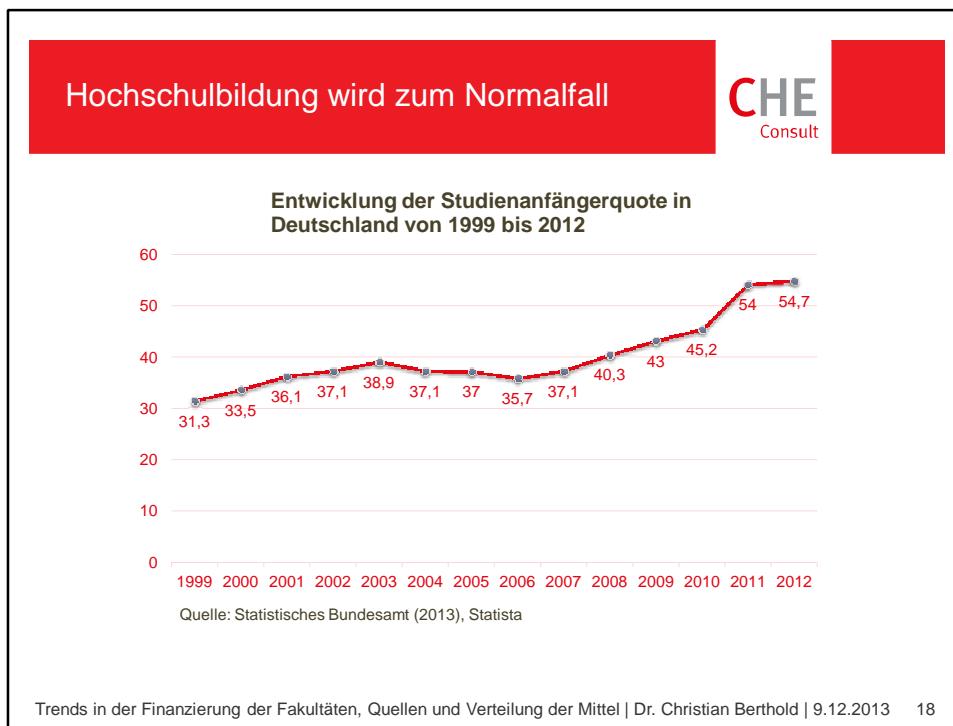
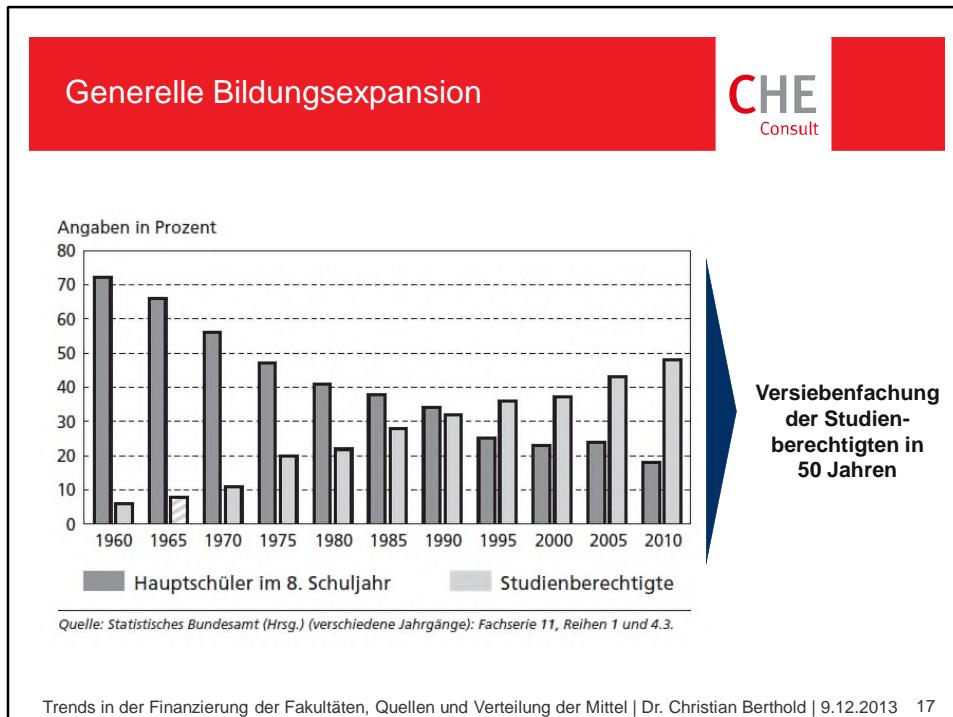
Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 15

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

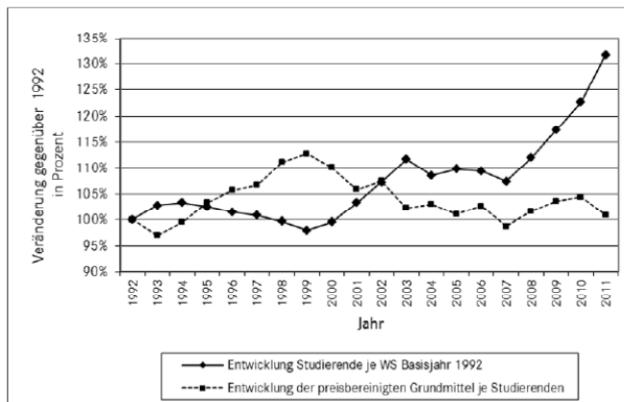
Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 16



... 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))

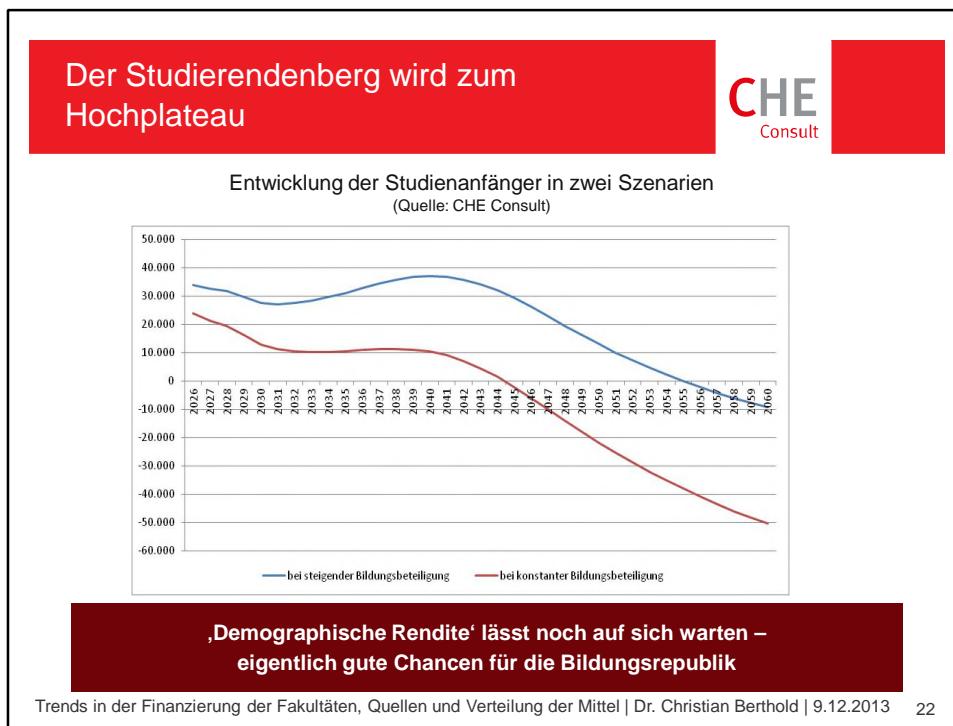
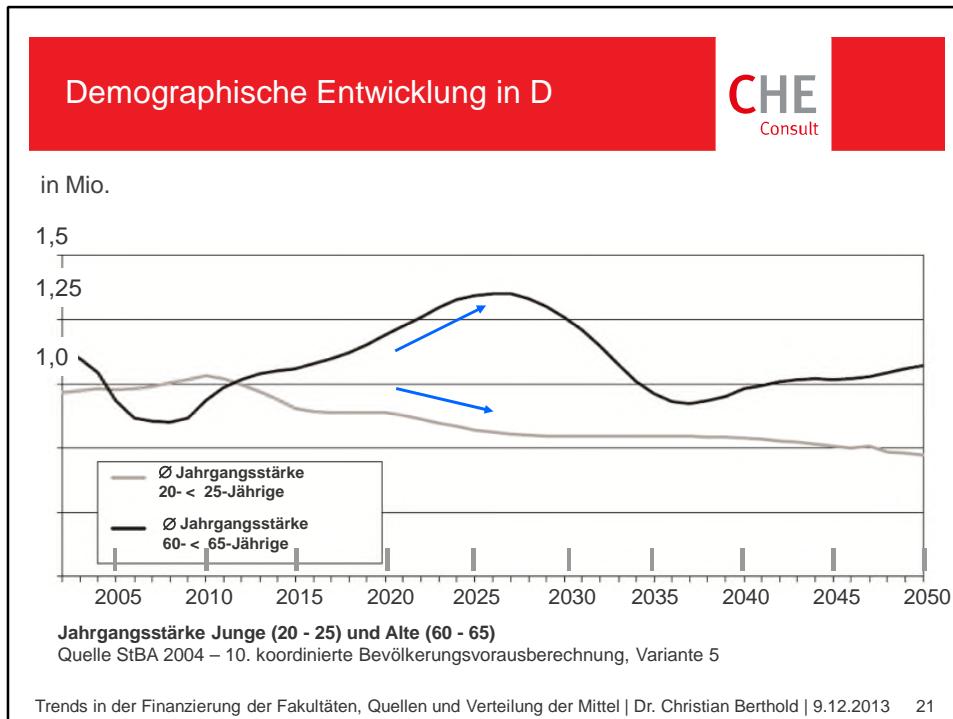
CHE
Consult

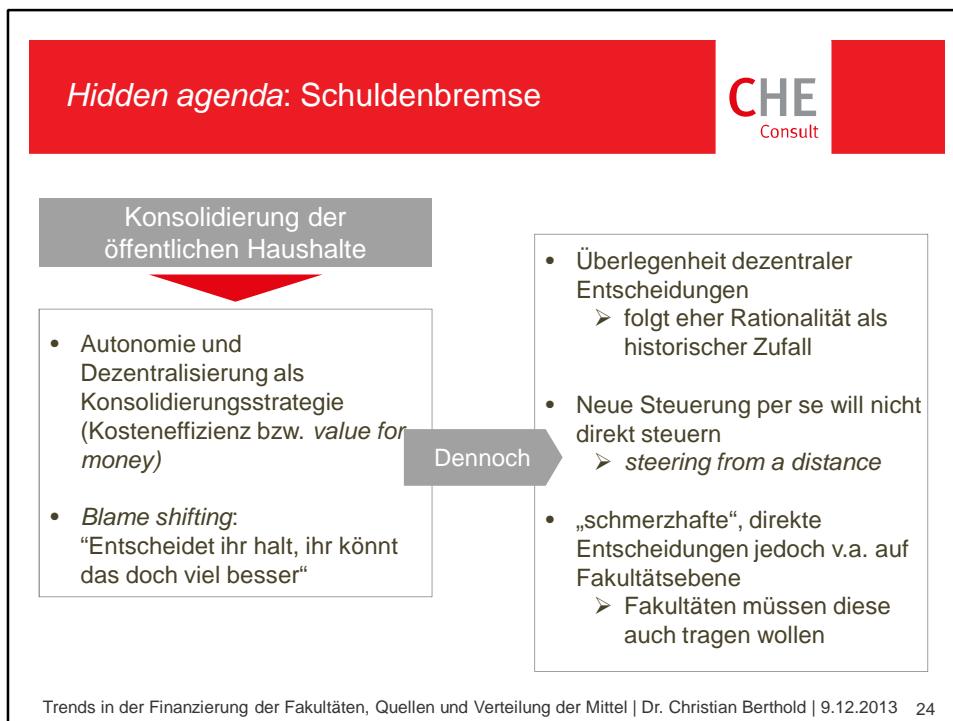
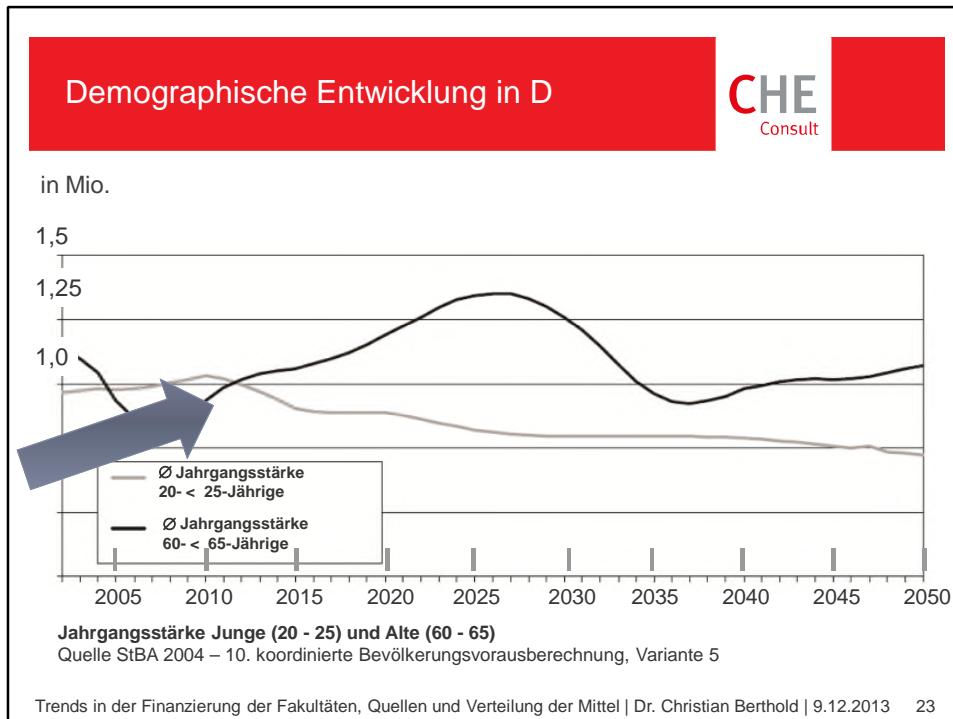
Entwicklung der Absolventenzahlen und der Grundmittel je Absolvent(in) (1993-2011), preisbereinigt (Index: 2005 = 100)

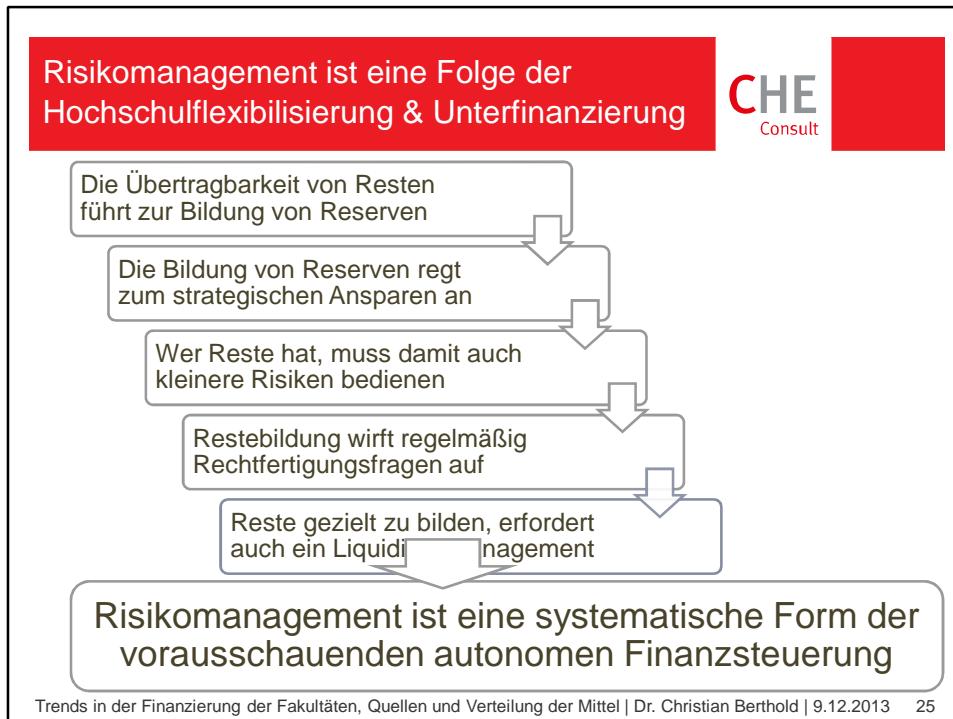


Quelle: Statistisches Bundesamt, März 2013, Berechnungen: Wissenschaftsrat 2013

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







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



Welche Gerechtigkeit?
 • Verteilungsgleichheit
 • Chancengerechtigkeit
 • Leistungsgerechtigkeit

transparent

Synchronisierung
 intersubjektive
 Nachvollziehbarkeit

gerecht

Akzeptanz

planbar

Zukunftsbezug

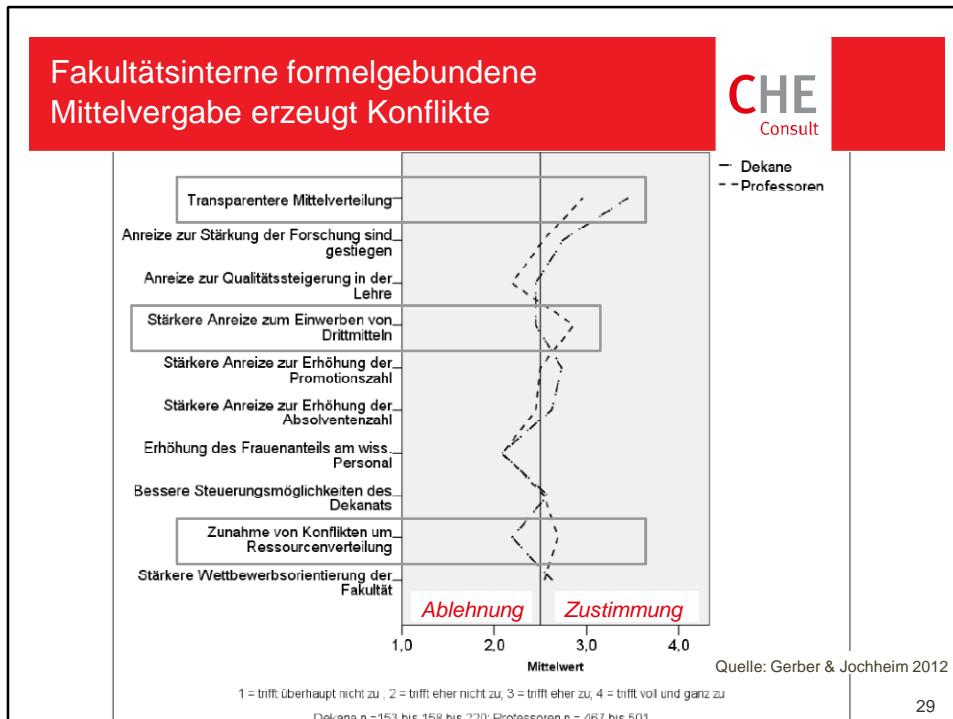
Mitsprache

Dynamik vs.
 Stabilität
 (Bsp.: Personal)

einfach

Planbarkeit
 verlangt
 Differenzierung

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



Formelgebundene Mittelvergabe: fachspezifische Akzeptanz aufgrund fachkultureller Differenzen

Ziele	NW		k.A.		GW		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*

CHE
Consult

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

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 32

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 33

Technische Entwicklungen prägen den Alltag erheblich

CHE
Consult

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

IT erlaubt es, über Bände 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

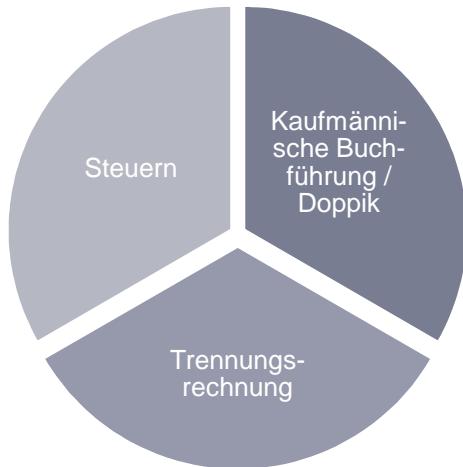
Agenda



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

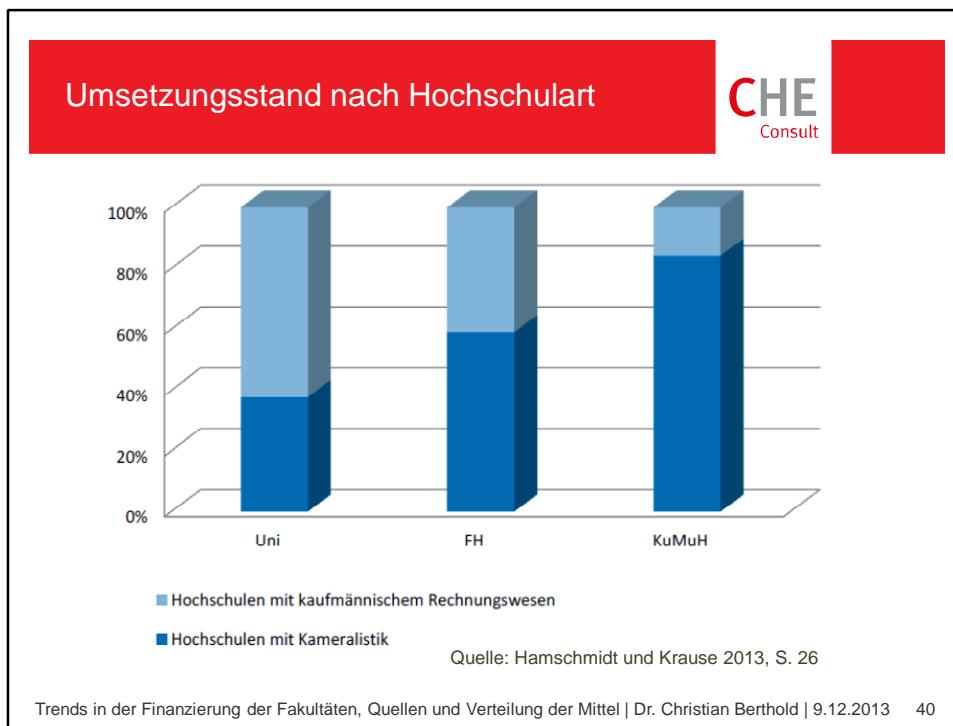


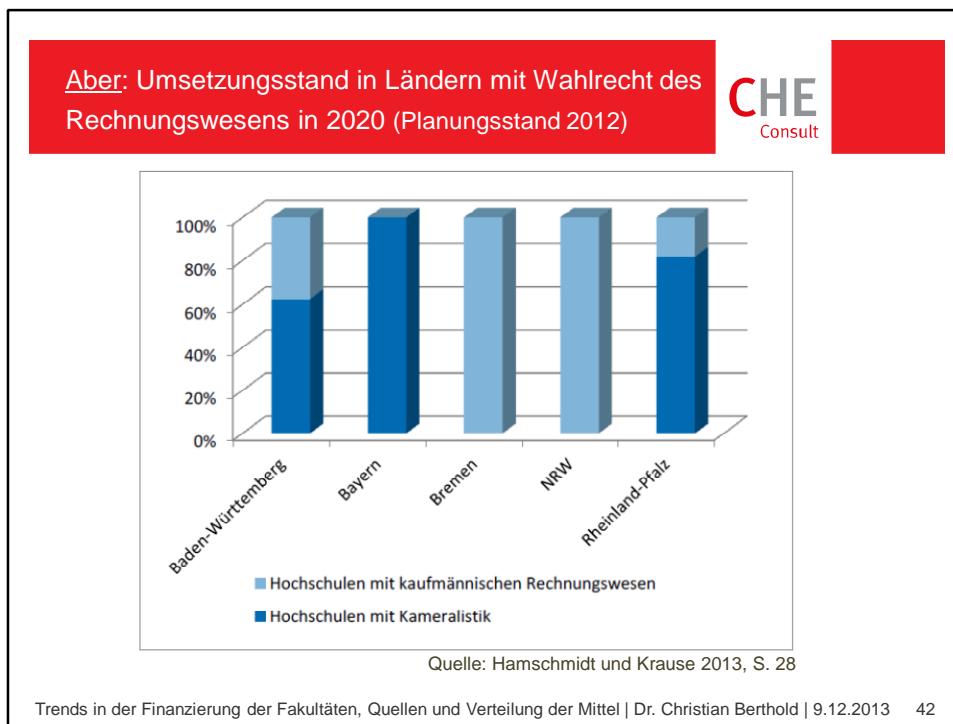
Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 37

Externe Anforderungen durchdringen
Hochschulen/Fakultäten vollständig (1)

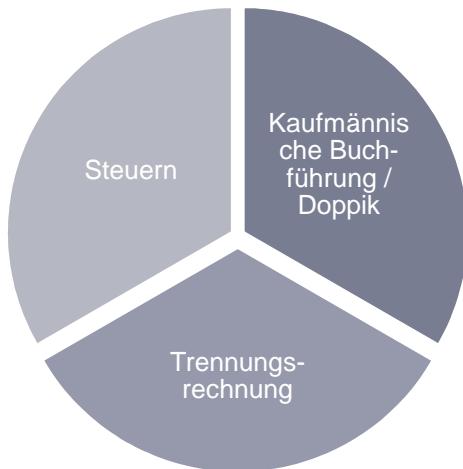


Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 38



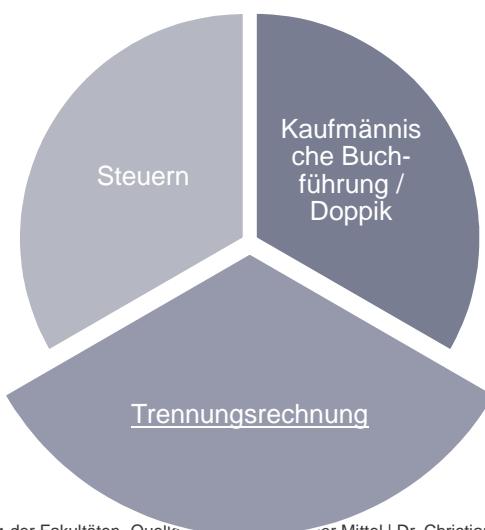


Externe Anforderungen durchdringen
Hochschulen/Fakultäten vollständig



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)



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

Trennungsrechnung

CHE
Consult

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

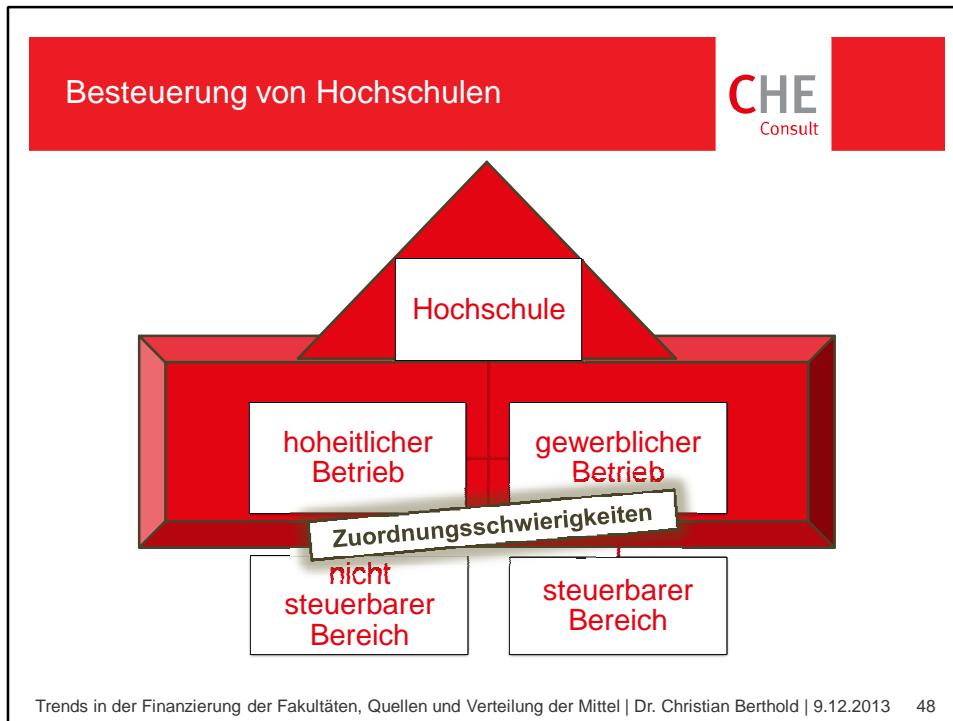
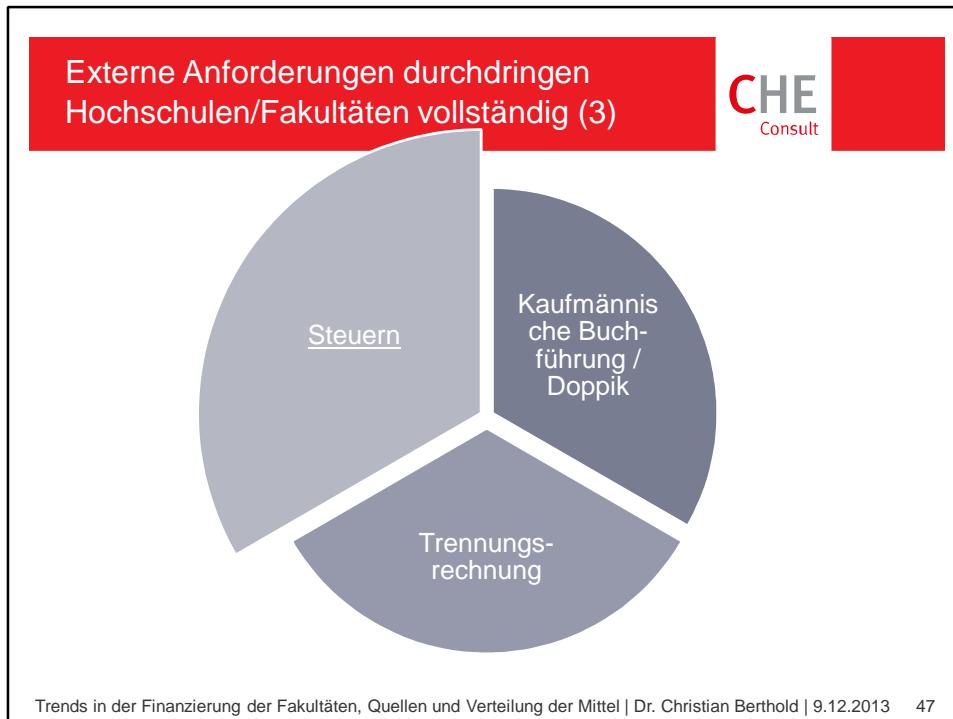
Beispiel-Präsentation mit Standardformen | CHE Consult | Oktober 2012

45

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 46



Herausforderungen



A pie chart divided into three equal segments, each labeled with a grey font:

- Steuern (top-left segment)
- Buchführung (top-right segment)
- Trennungsrechnung (bottom segment)

- 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

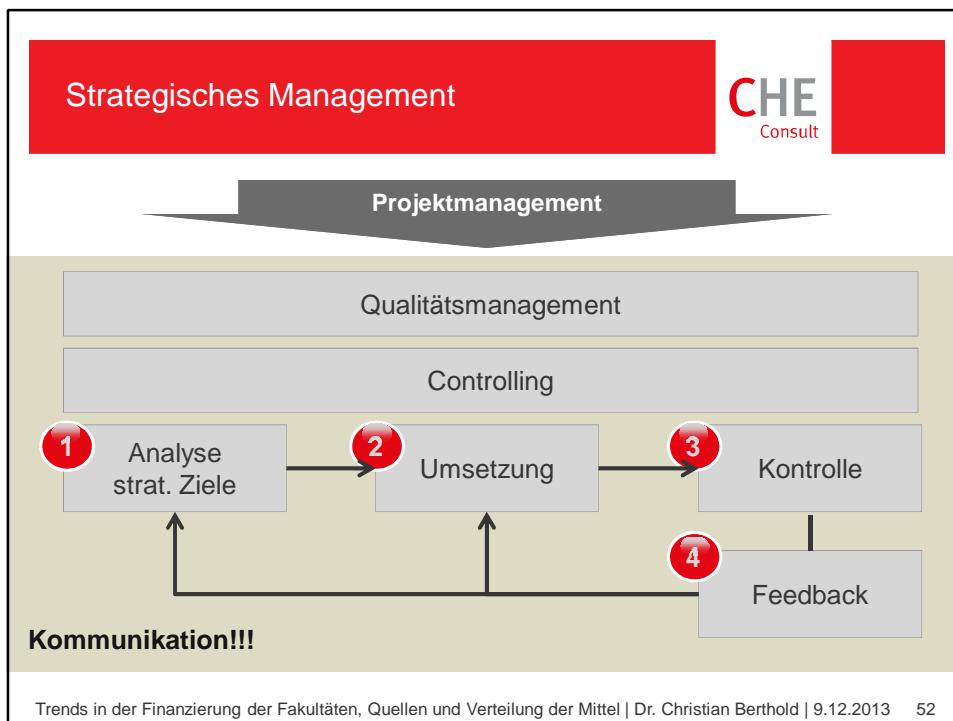
Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 50

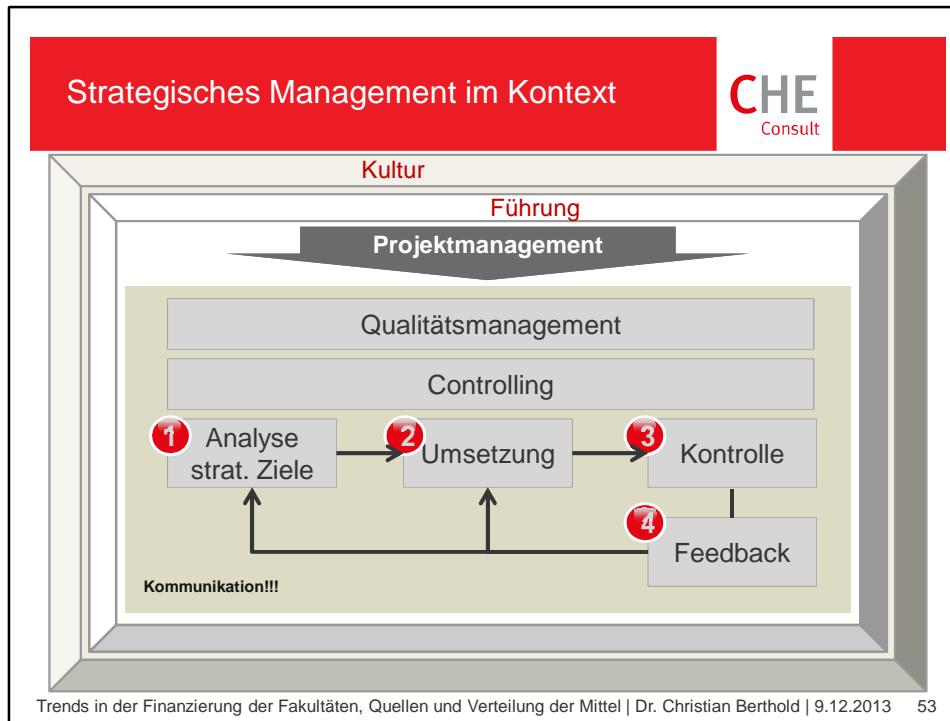
Agenda

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 51





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, Matthias / 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.

Trends in der Finanzierung der Fakultäten, Quellen und Verteilung der Mittel | Dr. Christian Berthold | 9.12.2013 55