

### Fragen und Aufgaben:

#### 1 *Sollten Finanzierungskompetenzen eher zentral oder dezentral angesiedelt sein?*

Die zentralen Finanzierungskompetenzen einer Hochschule sichern ihre Handlungsfähigkeit auf Leitungsebene und ermöglichen es, die Hochschule flexibel und innovationsfähig zu halten und strategisch zu agieren. Der Vorteil einer dezentralen Finanzverantwortung besteht darin, dass die Fachbereiche mehr wissen über fach- und aufgabenspezifische Bedürfnisse haben und schneller auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können. Im besten Fall wären beide Ansätze organisatorisch zu verankern.

Die Balance zwischen zentraler und dezentraler Finanzierungskompetenz könnte beispielsweise erreicht werden, indem verschiedene Maßnahmen zusammenwirken: Die Hochschulleitung legt Struktur- und Innovationspools an, womit fachbereichsübergreifende Strukturveränderungen und Neuerungen finanziert werden können. Die weiteren Haushaltsmittel inkl. der Personalmittel werden dezentral budgetiert und durch leistungs- und aufgabenbezogene Finanzierung definiert. Schlussendlich werden die Professorenstellen im Hochschulentwicklungsplan ausgewiesen und infolgedessen zentral finanziert, wodurch die Hochschulleitung Einflussmöglichkeiten auf Neubesetzung von Professuren hat. Viele andere Kombinationen sind möglich, z.B. in einer kleineren Hochschule wird tendenziell mehr zentral budgetiert; aber es werden definitiv zentrale und dezentrale Kompetenzen gebraucht.

#### 2 *Woher bekommt man das Geld für Zentralpools? Wie umfangreich können dezentrale Budgets sein?*

Ein Zentralpool kann durch verschiedene Möglichkeiten finanziert werden: Die Hochschule könnte einen Prozess der Profilbildung durchführen und dabei Mittel aus weniger prioritären Bereichen freisetzen. Allen Fachbereichen wird prozentual Budget abgezogen. Mithilfe einer Stellenbesetzungssperre wird Geld generiert, was allerdings die Selbststeuerung der Fachbereiche einschränkt.

Dezentrale Budgets können je nach Zweck und Vorhaben durchaus sehr umfangreich sein. Die Budgetierung hängt hierbei vor allem davon ab, was finanziert werden soll, beispielsweise das Personal, Energie, Räume etc. Die Grenze der Dezentralisierung liegt da, wo die zentrale strategische Steuerungsfähigkeit gefährdet ist.

#### 3 *Soll eine Hochschule mit Globalhaushalt weiter mit der Kategorie „Stellen“ arbeiten?*

Für das weitere Arbeiten mit der Kategorie „Stellen“ spricht vor allem, dass durch feste Stellenzuweisungen die Arbeitsfähigkeit dezentraler Einheiten langfristig gesichert werden kann. Diese Stellen müssen jedoch kontinuierlich hinterfragt werden, um zu gewährleisten, dass nicht nur in Input-Kategorien, sondern auch in Output-Kategorien gedacht und sich somit an den zu erzielenden Ergebnissen orientiert wird. Ein Nachteil wäre aber, dass das alte Denken in Stellen weiter vorherrscht und man nicht wegkommt von dem traditionellen „Feilschen“ um Stellen. Ein Übergang zu einem Modell, das mit „Geld“ statt „Stellen“ arbeitet, würde der Idee des Globalhaushalts, in dem Mittel frei zwischen allen Inputkategorien einsetzbar sind, besser entsprechen. Insofern gibt es Vor- und Nachteile. Definitiv abzulehnen sind Stellen, wenn sie weiter mit einem staatlich regulierten Stellenplan verbunden sind, der die Freiheiten des Globalhaushalts beseitigt.



- 4 *Welches ist der entscheidende Schritt zu umfassender dezentraler Finanzfreiheit und wie kann er vollzogen werden?*

Damit einzelne Arbeitsbereiche von Hochschulen nicht zentral finanziert werden müssen, sondern sich selbst dezentral um die Finanzen kümmern dürfen, muss entschieden werden, wie man mit ‚Personalstellen‘ umgeht. Personalkosten machen nämlich den größten Block eines Hochschulbudgets aus. Der entscheidende Schritt bei der Bildung dezentraler Budgets ist daher die Integration der Personalmittel in die Budgets. Sobald Fachbereiche mit diesen Geldern frei agieren können, gewinnen sie die entscheidenden finanziellen Spielräume, die notwendig sind, um als dezentrale Einheiten vollständig eigenständig agieren zu können.

### Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit

- 5 *Welche Regeln für die Mittelverausgabung wären in Ihrer Einrichtung sinnvoll, um Fehlentwicklungen zu vermeiden?*
- .....

- 6 *Welche Transaktionen und Leistungsbeziehungen in Ihrer Einrichtung ließen sich als interner Markt regeln?*
- .....

