



Budgetierung als Steuerungsinstrument in Hochschulen

Das Finanzmittel-Steuerungskonzept der
Fachhochschule Ludwigshafen

- Persönliches
- Ausgangslage, Ziel der Arbeit
- Vorgehensweise, Methodik
- Wichtige Ergebnisse (3 Folien)
- Fazit und Schlussfolgerungen



- Matthias Hess, Jg. 1971

- vielfältige berufliche Vergangenheit, 2006 – 2011 beschäftigt an der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein
 - Assistent
 - Geschäftsführer (Fusion der Evangelischen Fachhochschule Ludwigshafen und der staatlichen Fachhochschule Ludwigshafen)
 - Stabsbereich Controlling

- 2009 – 2011 Studium Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
 - Anfertigung der Masterarbeit April-Juni 2011

- Seit 2011 beschäftigt am KIT Karlsruhe/Präsidialstab



- Hochschulen erhalten Handlungsspielräume, externe Anforderungen an Steuerungsfähigkeit der Hochschulen steigen
- Instrumente, Verfahren und Strukturen müssen entwickelt werden, welche die Selbststeuerungsfähigkeit gewährleisten (z.B. bei interner Weitergabe der Autonomie)
- Ziel: Entwicklung eines Budgetierungsmodells/-verfahrens zur Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeit der FH Ludwigshafen
- Insbesondere: Wie kann autonomes Handeln der Dezentralen ermöglicht werden bei gleichzeitiger Ausrichtung dieses Handelns auf gemeinsame strategische Ziele?



- Erarbeitung der theoretischen und rechtlichen Grundlagen als „Leitplanken“ und als Basis für die Reflexion der zu entwickelnden Konzepte
 - New Public Management und dessen theoretische Bezüge
 - Hochschulgesetz und Haushaltsrecht in Rheinland-Pfalz
 - Budgetierung

- Leitfragen zur Analyse und Bewertung von Budgetierungsmodellen
 - Koordination/Strategieorientierung/Zielorientierung
 - Delegation von Verantwortung/Sicherung der dezentralen Autonomie
 - Legitimationsfunktion
 - Anreizsetzungs-/Motivationsfunktion
 - Kommunikationsfunktion

- Analyse und Bewertung der bisherigen Mittelverteilung; Neukonzeption des Budgetierungsmodells

- Begründung, Bewertung und Aufzeigen von Entwicklungsbedarfen des entwickelten Budgetierungsmodells



Säule A

Grundzuweisung

umfasst:

- Stellenzuweisung
- 80% der Haushaltsmittel der zugewiesenen Stellen

Säule B

Aufgaben- und leistungsbezogene Zuweisung

umfasst:

- Zusatzmittel
- 20% der Haushaltsmittel der zugewiesenen Stellen

Säule C

Innovationspool

umfasst:

- ca. 5 % der Mittel der Säulen A+B, in der Startphase 0 %
- Einspeisung von Mitteln auch aus anderen Quellen denkbar

Zielvereinbarung

(zwischen Fachbereich und Hochschulleitung; Laufzeit 3 Jahre)

Formelmodell

(verschiedene studierendenbezogenen Indikatoren wie Studierende RSZ, Absolventen; Einbindung CNW)

Vereinbarung über innovative Projekte

(z.B. internationale oder praxisbezogene Projekte, innovative Didaktik, Double Degree)

- Planbarkeit,
- Verbindlichkeit
- strategische Orientierung

- Anreiz
- Leistungsgerechtigkeit

- Anreiz
- Innovationsförderung



■ Zielvereinbarungen

- Bedeutendstes Instrument innerhalb des Budgetierungskonzepts
- Dezentralen: Verlässlichkeit, Verhinderung „Beliebigkeit“, Sichtbarkeit des eigenen Profils
- Zentrale: Koordinierung, Planungsinstrument, Strategiefähigkeit, strukturierte Kommunikation

■ Funktion

- Partizipation, Gegenstromverfahren, Autonomie
- Leistungs-/Gegenleistungsprinzip, Ergebnisorientierung
- Strategiebezug, Anreiz für Innovationen
- Transparenz, Förderung der Kommunikation

■ Probleme/Gefahren

- Weiche Ziele, geringe Steuerungswirksamkeit
- Hoher Aufwand
- Verlust von Autonomie durch strikte Vorgaben von „oben“
- Befürchtung vor Intransparenz und Lobbyismus
- Inflexibilität bei mehrjährigen Zielvereinbarungen



- Herausforderung lag nicht nur in der Entwicklung eines neuen Budgetierungsmodells, sondern auch in der Prozessgestaltung
 - Herstellen von Öffentlichkeit (verschiedene Adressatenkreise: Aufsichtsrat, Hochschulleitung, Fachbereichsleitungen usw.)
 - Schaffen von Vertrauen, Transparenz
 - Fachkompetenz; klare Zielvorstellung bei gleichzeitiger Offenheit, Impulse von Außen aufzunehmen
 - Frühzeitige Einbeziehung der Budgetverantwortlichen, Vereinbarungen werden schrittweise getroffen, Entscheidungsspielräume
 - Prognoserechnungen erst sehr spät erstellen!



- Ziele erreicht

- Kein abgeschlossener Prozess, sondern es müssen viele weitere Verfahren und Instrumente entwickelt werden, z.B.
 - Entwicklung von Indikatoren für qualitative Aspekte
 - Weiterentwicklung Hochschulentwicklungsplan
 - Entwicklung Berichtswesen
 - Einbezug weiterer Organisationseinheiten der Hochschule

- Impulse für die systematische Hochschulentwicklung insgesamt

- Herausforderung: Übertrag auf sehr große Hochschulen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

