

Inhalt

Vorwort.....	9
Einführung.....	11
1 Budgetierung und Finanzierung als Elemente des New Public Management.....	14
1.1 Theoretische Grundlagen.....	14
1.1.1 New Public Management: Grundideen und Instrumente	14
1.1.2 Institutionenökonomik.....	19
1.2 Budgetierung als Instrument im Rahmen des New Public Management.....	20
1.2.1 Grundbegriff.....	20
1.2.2 Funktionen der Budgetierung.....	22
1.2.3 Budgetierungsprozess.....	24
1.2.4 Beispiele für Folgen des NPM für Budgetierung und Finanzierung	25
2 Staatliche Rahmenbedingungen für die Budgetierung und Finanzierung an Hochschulen.....	29
2.1 Die Relevanz staatlicher Rahmenbedingungen.....	29
2.2 Staatliche Rahmenbedingungen in Deutschland	30
2.2.1 Generelle Reformstrategien.....	30
2.2.2 Haushaltsglobalisierung (und Bezug zur Deregulierung).....	31
2.2.3 Staatliche Mittelvergabe	33
2.2.4 Rechenschaftslegung	36
2.2.5 Weitere finanzierungsrelevante Regelungen	37
2.3 Erste Erkenntnisse zur Bewertung der staatlichen Modelle	39
2.4 Beispiele für Implikationen der staatlichen Rahmen- bedingungen für das Hochschulmanagement.....	40
3 Finanzierungsstrategien von Hochschulen.....	44
3.1 Relevanz der Hochschulstrategien für die Finanzierung und Budgetierung.....	44
3.2 Einnahmenmaximierung vs. Profilsförderung.....	45
3.3 Erschließung von Finanzquellen im Rahmen einer Diversifizierungsstrategie.....	46
3.4 Preispolitik in der Lehre	48
3.5 Forschungsförderung.....	50
4 Instrumente der Mittelvergabe.....	54
4.1 Ausgangspunkt für den Instrumenteneinsatz.....	54
4.2 Instrumente der Mittelvergabe im Überblick	55

4.3	Anforderungen an die Instrumente der Mittelvergabe	59
4.3.1	Pauschalzuweisungen.....	59
4.3.2	Zielvereinbarungen.....	60
4.3.3	Finanzierungsformeln.....	61
4.4	Grundüberlegungen zum Instrumenteneinsatz	63
4.4.1	Bewertung der Instrumente.....	63
4.4.2	Formeln und Zielvereinbarungen – substitutiv oder komplementär?.....	64
5	Modellarchitektur der Mittelvergabe: Kombination der Instrumente.....	66
5.1	Grundarchitektur eines Mittelvergabemodells	66
5.2	Einsatzmöglichkeiten der Instrumente im Rahmen der Grundarchitektur.....	71
5.2.1	Pauschalzuweisungen	71
5.2.2	Zielvereinbarungen.....	71
5.2.3	Finanzierungsformeln.....	74
5.3	Beispiele für Modellarchitekturen	75
6	Gestaltung der Mittelvergabeinstrumente I: Finanzierungsformeln.....	79
6.1	Formelgestaltung als „institutional design“	79
6.2	Überblick: Checkliste zur Gestaltung von Finanzierungs- formeln	81
6.3	Einzelfragen der Gestaltung und Gestaltungsoptionen	82
6.4	Kritik an Formelsystemen und Folgen für das „institutional design“	90
7	Gestaltung der Mittelvergabe- instrumente II: Zielvereinbarungen.....	94
7.1	Zielvereinbarungen als Managementinstrument	94
7.2	Funktionen von Zielvereinbarungen.....	96
7.3	Methoden zur Gestaltung von Zielvereinbarungen	99
7.3.1	Gegenstromverfahren	99
7.3.2	Adäquate Zielebenen und Zielformulierungen.....	101
7.3.3	Raster für Zielvereinbarungen.....	103
7.3.4	Finanzierungsmechanismen	104
7.3.5	Prozessmanagement	107
8	Bildung dezentraler Globalbudgets.....	109
8.1	Grundfrage Zentralität vs. Dezentralität.....	109
8.2	Stufen der Dezentralisierung.....	111
8.3	Gestaltungsprobleme dezentraler Globalbudgets	113

8.3.1	Personalkostenbudgetierung	113
8.3.2	Budgetierungsregeln.....	114
8.3.3	Interne Märkte.....	117
9	Reformen in Budgetierung und Finanzierung als Aufgabe des Change Management.....	120
9.1	Gestaltungsdimensionen der Budgetierung.....	120
9.2	Typische Probleme durch unzureichendes Change Management.....	121
9.3	Generelle Instrumente des Change Management und ihr Einsatz bei der Budgetierung.....	123
9.3.1	Projektmanagementtools	123
9.3.2	Gestaltung des Prozessablaufs.....	125
9.3.3	Kommunikation und Partizipation	126
9.3.4	Externe Begleitung	127
9.4	Spezielle Instrumente des Change Management	128
9.4.1	Handhabung von Modellrechnungen.....	128
9.4.2	Spielregeln und Vertrauensbildung	130
9.4.3	Schnüren von Paketlösungen.....	130

Anhang

10	Glossar	133
11	Schlüsselwörterverzeichnis.....	137
12	Literaturverzeichnis.....	139