

**Exzellenz braucht Freiräume -
Leitlinien für die deregulierte Hochschule**

Wie muß ein hochschuladäquates
Finanzmanagement aufgebaut
werden?

„Aufbau“ eines Finanzmanagements – nach 200-jähriger Verwaltungstradition?

- traditionelle Hochschulverwaltung ist staatlich
- Rechtsgrundlage bildet das staatliche Haushaltsrecht
- hochschulrechtliche Sonderregelungen
- Keine Änderung in den jüngsten Krisen und Reformen
- Traditionelle Administration - stabile Grundlage oder Hindernis für erfolgreiche Wirtschaftsführung?

Defizite in der strategischen Steuerung

- Abhängigkeit von nicht beeinflussbaren Haushaltsverhandlungen
- kurzatmige Wirtschaftsplanung nach dem Jährlichkeitsprinzip
- kein Einfluß auf Besoldung und Vergütung des Personals
- zentrale Steuerung der wichtigen Investitionen
- zentrale Verwaltung der räumlichen Ressourcen
- Erwirtschaftung eigener Einnahmen eingeschränkt, insbes. bei Studiengebühren
- hochschulfernes Kapazitäts- und Zulassungsrecht

Defizite im Haushaltsvollzug

- bindende Vorgaben bei der Mittelverwendung
- verbindliche Stellenpläne und Stellenübersichten
- Regulierung durch Verwaltungsvorschriften und Programme
- Einwilligungs- und Genehmigungsvorbehalte
- Eingriffe in die verfügbaren Mittel im laufenden Haushaltsjahr
- Einzelzuweisungen aus zentralen Töpfen – oft antragsabhängig
- Umfangreiche Berichtspflichten

„Flexibilisierungen“ als Übergangsinstrumente

- „globale“ Zweckbindung durch Zusammenfassung von Titeln
- weitreichende Deckungsfähigkeiten und Ausgabenverstärkungen
- Mittelschöpfung
- im Arbeitnehmerbereich weitgehende Budgetierung der Stellenübersichten
- Übertragung aller nicht ausgegebenen Mittel
- allgemein erteilte Einwilligungen statt Einzelfreigabe auf Antrag (Investitionen, Reste)

Stand der Rechtsentwicklung: Baden-Württemberg

- Übertragung der dezentralen Budgetverantwortung
- Abschluß mehrjähriger Hochschulverträge mit bindender Festlegung der Grundfinanzierung
- ergänzende Finanzierung nach Leistungs- und Belastungskriterien und mit Zielvereinbarungen
- Drittmittelregelung und Zweckbindung für Studiengebühren
- recht großzügige Möglichkeiten zum Erwerb von Beteiligungen mit eigener Verwaltung

Option zur Wirtschaftsführung als Landesbetrieb

- Satzungsermächtigung zur Regelung des Haushaltswesens
- Wirtschaften nach einem Wirtschaftsplan unter Budgetregeln
- Ausgaben folgen den Aufgaben
- Buchführung und Bilanz nach Handelsrecht
- dynamische Periodenabgrenzung statt Jährlichkeitsprinzip
- pauschale Zuführung des Landeszuschusses
- Bildung eines Personalbudgets - noch nicht realisiert
- Investitionsbudget – nur sehr eingeschränkt

Administrative Selbstverwaltung

- Satzungshoheit für das Finanzwesen
- Autonomie bei Ausgaben und Einnahmen
 - Budget, ggf. mit Teilbudgets für Personal und Investitionen
 - Ausstattung mit ausreichend eigenen Finanzmitteln
 - weisungsfreie Haushaltsführung
 - selbständige Erschließung von Einnahmen
 - Entscheidung über Kreditaufnahme nach Maßgabe der Verfassung

Elemente eines Selbstverwaltungsmodells - Hochschulorganisation

- Organisationswahlrechte (Gewährträgerhaftung vs. Konkursfähigkeit) – freie Rechtsformwahl
- Bestimmung des Studienangebots und des Forschungsprofils
- Kompetenz zur Kapazitätsbestimmung
- Selbstauswahlrecht nach eigenen Zulassungsvoraussetzungen
- Wirtschaftsführung nach betrieblichen Grundsätzen

Elemente eines Selbstverwaltungsmodells - volle Ergebnisverantwortung

- freie Entscheidung über Ausgaben innerhalb der vertraglich übernommenen Verpflichtungen
- Eigenverantwortung in Personalfragen innerhalb des Budgets (auch für die Personalneben- und -folgekosten)
- eigene Entscheidung über Investitionen im Budget
- selbständige Verwaltung der Ressourcen, insbes. Gebäude
- eigenständige Festlegung von leistungsangemessenen Entgelten für Lehrleistungen
- Vergabe von Leistungsstipendien aus selbst erwirtschafteten Einnahmen

Rechtsformwahl

- innerhalb des öffentlichen Sektors
 - Rechtsformenwahl unkritisch
 - Nutzung der Flexibilität des staatlichen Organisations- und Haushaltsrechts bleibt erhalten
- Übergang in den privatrechtlichen Rechtskreis
 - tiefgreifende qualitativen Veränderungen
 - Konkursfähigkeit
 - Zugang zum Markt für private Unternehmensbeteiligungen (Eigenkapitalbildung)

Finanzautonomie als Entwicklungsprozeß

- Individuelle, standortbezogene Gestaltungen möglich und sachgerecht
- zeitliche, regionale oder aufgabenbezogene Entwicklungsunterschiede sind wettbewerbskonform
- Pauschale Garantien (Solidarpakte etc.) wirken nach dem Gleitzugprinzip: entwicklungshemmend
- Beeinträchtigungen des Benchmarking als Übergangsproblem
- Grenzen der Veränderung: Strukturfolgen und Realisierungspotential

Verleihung der Selbstverwaltung

- staatliche Verleihung - Ausformung durch Gesetz
- Bedingungen
 - ausreichende Verwaltungskraft der Hochschule
 - Beherrschung des Rechnungswesens
 - Fähigkeit zu einer mehrjährigen verlässlichen Haushaltssteuerung
 - Implementierung moderner Controlling- und Steuerungsinstrumente

Intensivierung der Eigenverantwortung korrespondierend mit Rücknahme staatlicher Einwirkung

- Rechenschaftspflicht gegenüber dem Staat als Träger
- externe Finanzkontrolle unabdingbar
- Instrumente für transparente Publizitätsvermittlung in die Öffentlichkeit
- Übernahme von Verantwortung bis hin zur Haftung der Leitungsorgane

Finanzwirtschaft und Aufgabenerfüllung

- Finanzwirtschaft ist Hilfsfunktion
- Finanzautonomie löst Mittelknappheit nicht
- nach dem ökonomischen Prinzip geführte Finanzwirtschaft fördert den Auftrag der Hochschulen
- wissenschaftlicher Erfolg und wirtschaftliche Effizienz sind keine Gegensätze
- im Leistungswettbewerb um knappe Ressourcen sind sie wechselseitige Bedingung