

AP

Diversifizierung der Finanzquellen

Akiiki Babyesiza
Christian Berthold
Frank Ziegele

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung
Verler Straße 6
D-33332 Gütersloh

Telefon: ++49 (0) 5241 97 61 0

Telefax: ++49 (0) 5241 9761 40

E-Mail: info@che.de

Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-941927-97-1

Diversifizierung der Finanzquellen

Akiki Babyesiza
Christian Berthold
Frank Ziegele

Abstract

The context of this study are the profound changes in the composition of university budgets. A larger share of competitive third-party research funds as well as an increased proportion of federal and state programme funding (eg Hochschulpakt, Qualitätspakt Lehre, Innovative Hochschule, etc.) are offset by a relatively lower proportion of core public funding. However, while the direct earmarking of basic funding was abolished as a result of the new governance approaches and autonomy granted to higher education institutions, the earmarking and the expenditure, administration and reporting rules for increasing programme and third-party funding could again curtail higher education institutions autonomy.

Against this background, we pursued the following research questions: To what extent is university funding diversified? Can patterns of diversification be identified? What are the effects of diversifying financial sources and what are the challenges for university management? Which general recommendations for a good use of diversified financing can be derived from this? To answer the research questions, we conducted guideline-based qualitative interviews with budget and finance experts, collected budget and finance data from eight higher education institutions in two federal states, and analyzed higher education policy documents (higher education contracts, higher education agreements, etc.). We selected two federal states, Brandenburg and North Rhine-Westphalia, which vary sufficiently with regard to the size of the higher education system and the state, the higher education policy framework and the governance regime. Then two universities of applied sciences and two universities were selected as cases. In order to be able to assign and analyze the various sources of funding, we distinguished first, second and third-party funds in this study. First-party funds are those funds that are granted directly by the Land as basic funding of the university. We define second-party funds as earmarked state funds as well as federal and state programme funding such as the Higher Education Pact (Hochschulpakt 2020). In contrast, third-party funds are also earmarked and time-limited resources for research and teaching, which are usually awarded through a competitive process.

The analysis of the eight higher education institutions shows that the budgets of higher education institutions have increased significantly in absolute terms in the last ten years. However, the share of the Länder basic funding in the university budget has fallen over the same period while the share of second-party funds has risen. Third-party funds increased in absolute terms, but stagnated in their shares. The increase in funding for individual universities was therefore accompanied by the introduction of additional external sources in the form of second-party funds.

The diversification of funding sources has many positive effects on the financing of higher education. Additional temporary and earmarked funds increase the financial leeway of institutions, provide medium-term planning security and can be used to develop the profile and specialization of higher education institutions. This is, however, offset by an increasing bureaucratization due to diverse and complex reporting obligations, which hedge in autonomy previously gained by the introduction of global budgets. This is particularly important because the share of second- and third-party funds in the overall university budget increases considerably. On the one hand, bureaucratization offers an opportunity for professionalization and development of the staff, on the other hand it is associated with a compliance risk, which can lead to financial losses.

The major findings and recommendations of this study can be found in chapters 6 and 7 at the end of this paper.

Zusammenfassung

Ausgangspunkt der Studie sind tiefgreifende Veränderungen in der Zusammensetzung der Hochschulhaushalte. Ein größerer Anteil an wettbewerblich vergebenen Forschungsdrittmitteln sowie ein gestiegener Anteil an Programmmitteln von Bund und Ländern (z.B. Hochschulpakt, Qualitätspakt Lehre, Innovative Hochschule etc.) stehen einem zumindest relativ gesunkenen Anteil an Grundfinanzierung gegenüber. Während allerdings die direkte Zweckbindung in der Grundfinanzierung im Zuge der neuen Steuerungsansätze und der Autonomiegewährung gegenüber den Hochschulen aufgehoben wurde könnten die inhaltliche Zweckbindung und die Verausgabungs-, Verwaltungs- und Berichtsregeln bei den quantitativ immer bedeutenderen und aus immer mehr Quellen stammenden Programm- und Drittmitteln gewonnene Handlungsspielräume wieder einhegen.

Vor diesem Hintergrund sind wir folgenden Forschungsfragen nachgegangen: In welchem Ausmaß ist Hochschulfinanzierung diversifiziert? Lassen sich Muster der Diversifizierung erkennen? Welches sind die Effekte der Diversifizierung von Finanzquellen und welche Herausforderungen ergeben sich für das Management von Hochschulen? Welche generellen Empfehlungen für einen guten Umgang mit diversifizierter Finanzierung können daraus abgeleitet werden? Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden leitfadengestützte qualitative Interviews mit Haushaltsexpert(inne)n geführt, Haushaltsdaten von acht Hochschulen in zwei Bundesländern erhoben und hochschulpolitische Dokumente (Hochschulverträge, Hochschulvereinbarungen etc.) analysiert. Mit den Ländern Brandenburg und Nordrhein-Westfalen wählten wir zwei Bundesländer aus, die hinsichtlich der Größe des Hochschulsystems und des Bundeslandes, der hochschulpolitischen Rahmenbedingungen und des Steuerungsregimes hinreichend variieren. In beiden Ländern wurden jeweils zwei Fachhochschulen und zwei Universitäten ausgewählt. Um die verschiedenen Finanzquellen zuordnen und analysieren zu können haben wir in dieser Studie Erst-, Zweit-, und Drittmittel voneinander unterschieden. Erstmittel sind diejenigen Mittel, die direkt vom Land als Grundfinanzierung der Hochschule gewährt werden. Als Zweitmittel definieren wir in dieser Studie zweckgebundene Landesmittel sowie Bund-Länder-Sonderprogramme wie den Hochschulpakt. Drittmittel sind demgegenüber ebenfalls zweckgebundene und zeitlich begrenzte Mittel für Forschung und Lehre, die meist durch ein kompetitives Verfahren vergeben werden.

Die Untersuchung der acht Hochschulen zeigt, dass die Haushalte der Hochschulen in den letzten zehn Jahren in absoluten Zahlen deutlich angestiegen sind. Der Anteil des Grundzuschusses der Länder am Hochschulhaushalt ist jedoch im selben Zeitraum gesunken, während der Anteil von Zweitmittelquellen angestiegen ist. Die Drittmittel stiegen in absoluten Zahlen, stagnieren jedoch in ihren Anteilen. Der Anstieg der Finanzierung der einzelnen Hochschulen ging also mit der Einführung weiterer externer Quellen in Form von Zweitmitteln einher.

Die Diversifizierung von Finanzquellen hat viele positive Effekte für die Finanzierung der Hochschulen. Die zusätzlichen befristeten und zweckgebundenen Mittel erweitern den finanziellen Handlungsspielraum, bieten mittelfristige Planungssicherheit und können zur Profilierung und Schwerpunktbildung der Hochschulen genutzt werden. Diesem steht eine zunehmende Bürokratisierung durch vielfältige und komplexe Berichtspflichten gegenüber, die zuvor durch die Einführung des Globalbudgets gewonnene Freiheiten an dieser Stelle wieder einhegt. Dies ist

insbesondere von Belang, da der Anteil an Zweit- und Drittmitteln am gesamten Hochschulhaushalt erheblich zunimmt. Die Bürokratisierung bietet einerseits eine Chance zur Professionalisierung und Entwicklung des Personals, andererseits ist sie mit einem Compliance-Risiko verbunden, das zu finanziellen Einbußen führen kann.

Die wesentlichen Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus der Studie finden sich in den Abschnitten 6 und 7 am Ende der Analyse.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	7
2	Hintergrund.....	7
3	Vorgehensweise und Methodik.....	9
4	Hochschulfinanzierung in Brandenburg und Nordrhein-Westfalen	11
4.1	Politische Rahmenbedingungen	12
4.2	Finanzquellen	13
4.2.1	Erstmittel	14
4.2.2	Zweitmittel	14
4.2.3	Drittmittel	16
4.3	Zusammensetzung der Hochschulhaushalte	19
4.3.1	Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).....	19
4.3.2	Universität Potsdam.....	21
4.3.3	Technische Hochschule Wildau.....	24
4.3.4	Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde.....	27
4.3.5	Universität zu Köln.....	29
4.3.6	Universität Duisburg-Essen	32
4.3.7	Hochschule Düsseldorf.....	36
4.3.8	Hochschule Bochum.....	38
5	Die Effekte diversifizierter Finanzierung.....	40
5.1	Finanzierung.....	41
5.2	Finanzautonomie	42
5.3	Personal	43
5.4	Administrative Regeln.....	43
5.4.1	Zweitmittel	44
5.4.2	Drittmittel	44
5.5	Risiko.....	47
6	Zusammenfassende Bewertung	49
7	Empfehlungen	53
8	Anhang.....	57
8.1	Dokumente	57
8.2	Literaturverzeichnis.....	58
8.3	Interviewleitfaden.....	59
8.4	Finanzierungsanteile aller Hochschulen (2009-2017)	61
8.5	Datenblattvorlage	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Parameter des Leistungsbudgets an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen	14
Tabelle 2: Anteil der Erst-,Zweit- und Drittmittel aller Hochschulen.....	61
Tabelle 3: Datenblattvorlage Brandenburg	62
Tabelle 4: Datenblattvorlage Nordrhein-Westfalen	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil der Drittmittel nach Gebern an Drittmitteln im Jahr 2005 für alle deutschen Hochschulen	17
Abbildung 2: Anteil der Drittmittel nach Gebern an Drittmitteln im Jahr 2015 für alle deutschen Hochschulen	17
Abbildung 3: Hochschulhaushalt der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).....	20
Abbildung 4: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).....	21
Abbildung 5: Hochschulhaushalt der Universität Potsdam.....	22
Abbildung 6: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Universität Potsdam	23
Abbildung 7: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität Potsdam im Jahr 2010.....	23
Abbildung 8: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität Potsdam im Jahr 2016.....	24
Abbildung 9: Hochschulhaushalt der Technischen Hochschule Wildau	25
Abbildung 10: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Technischen Hochschule Wildau	25
Abbildung 11: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Technischen Hochschule Wildau im Jahr 2007.....	26
Abbildung 12: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Technischen Hochschule Wildau im Jahr 2017.....	26
Abbildung 13: Hochschulhaushalt der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde.....	27
Abbildung 14: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde	28
Abbildung 15: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde im Jahr 2006.....	28
Abbildung 16: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde im Jahr 2015	29
Abbildung 17: Hochschulhaushalt der Universität zu Köln (ohne Medizin).....	30
Abbildung 18: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Universität zu Köln (ohne Medizin).....	30

Abbildung 19: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität zu Köln im Jahr 2012.....	31
Abbildung 20: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität zu Köln im Jahr 2017.....	32
Abbildung 21: Hochschulhaushalt der Universität Duisburg-Essen (ohne Medizin)	33
Abbildung 22: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Universität Duisburg-Essen (ohne Medizin).....	33
Abbildung 23: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität Duisburg-Essen im Jahr 2007.....	35
Abbildung 24: Anteil der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität Duisburg-Essen im Jahr 2017	35
Abbildung 25: Hochschulhaushalt der Hochschule Düsseldorf	36
Abbildung 26: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Hochschule Düsseldorf	37
Abbildung 27: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule Düsseldorf im Jahr 2007	37
Abbildung 28: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule Düsseldorf im Jahr 2016.....	38
Abbildung 29: Hochschulhaushalt der Hochschule Bochum	39
Abbildung 30: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Hochschule Bochum	39
Abbildung 31: Anteil der Drittmittelquellen an den Drittmitteln der Hochschule Bochum im Jahr 2010.....	40
Abbildung 32: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule Bochum im Jahr 2017.....	40

1 Einführung

In Deutschland werden die Hochschulen von den Ländern finanziert. Die Idee, die Finanzierungsquellen der Hochschulen zu diversifizieren, war stets eng verknüpft mit der Erwartung, dass zusätzliche Mittel aus weiteren staatlichen und nichtstaatlichen Quellen den Hochschulen größere Unabhängigkeit vom Sitzland verschaffen, eine Streuung finanzieller Risiken ermöglichen und mehr strategische Handlungsspielräume eröffnen. Heute finanzieren einige deutsche Hochschulen bereits einen überwiegenden Teil ihres Haushalts mit Mitteln jenseits des Landeshaushaltszuschusses. Es stellt sich die Frage, ob und inwiefern diese Entwicklung zur Erreichung der proklamierten Ziele beiträgt. Dabei gibt es anekdotische Evidenz in mehrere Richtungen: so berichten Hochschulen, dass sie die größere Unabhängigkeit und Flexibilität schätzen, strategisch nutzen und mit den damit verbundenen Herausforderungen gut umgehen können. Andere Hochschulen betonen, dass mit zusätzlichen Finanzquellen die dominante Abhängigkeit vom jeweiligen Bundesland durch multiple Abhängigkeiten von staatlichen und nichtstaatlichen Mittelgebern ersetzt wurde. Viele dieser weiteren Finanzquellen erfordern Ko-Finanzierungen aus dem Grundbudget, wodurch Inflexibilitäten geschaffen werden, weil das Grundbudget so zusätzlich gebunden wird. Des Weiteren sind die meisten der zusätzlichen Quellen nicht dauerhaft, dadurch können Nachteile entstehen wie z.B. eine reduzierte Planungssicherheit oder die mangelnde Möglichkeit, Dauerstellen zu schaffen. Wir wollen auch der Hypothese nachzugehen, ob mit dieser Diversifizierung eine Art von ‚Re-Kameralisierung‘ stattfindet, da die in den Grundhaushalten der meisten Länder gewährten Freiheiten für etliche dieser zusätzlichen Mittelquellen nicht gelten, sondern stattdessen sehr strikte Bewirtschaftungs- und Rechenschaftsregime etabliert werden müssen, die Aufwand verursachen, Kompetenz und Ressourcen erfordern und mit Risiken verknüpft sind.

2 Hintergrund

Die Finanzierung staatlicher Hochschulen in Deutschland war in den letzten Jahrzehnten tiefgreifenden Veränderungen unterworfen. Zum einen deuten die Hochschulfinanzstatistik sowie einige Studien darauf hin, dass sich die Zusammensetzung der Hochschulhaushalte markant verändert hat.¹ Und zwar stehen ein größerer Anteil an wettbewerblich vergebenen Forschungsdrittmitteln sowie ein gestiegener Anteil an Programmmitteln von Bund und Ländern (z.B. Hochschulpakt, Qualitätspakt Lehre, Innovative Hochschule etc.) einem zumindest relativ gesunkenen Anteil an Grundfinanzierung gegenüber. Es gibt Hochschulen, die bereits einen überwiegenden Teil ihres Haushalts mit Mitteln jenseits der Landesgrundfinanzierung bestreiten. Zum anderen war es das Ziel weitreichender Hochschulreformen seit den 1990er Jahren, staatlichen Hochschulen mehr Finanzautonomie zu gewähren. Kernelement der Finanzautonomie sind Instrumente der Haushaltsflexibilisierung. So werden Grundbudgets immer weniger an detailliert vorgegebene Zwecke gebunden, sondern als so genannte Globalbudgets mittels Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Mittelvergabe an bestimmte Ziele und daraus abgeleitete Zielerreichungsgrade gekoppelt. Zudem können die Hochschulen ungenutzte Teile ihrer Haushalte in Folgejahre übertragen (bzw. Rücklagen bilden) und dadurch eine eigene Risikovorsorge betreiben. Während allerdings die direkte

¹ Winterhager 2015, Hüther & Krücken 2016, Baumgarth et al. 2016, Dohmen & Krempkow 2014

Zweckbindung im Grundbudget im Zuge der neuen Steuerungsansätze und der Autonomiegewährung gegenüber den Hochschulen aufgehoben wurde (Flexibilisierung der Haushaltstitel bis hin zum Globalhaushalt), könnten - parallel und weitestgehend nicht intendiert - die inhaltliche Zweckbindung und die Verausgabungs-, Verwaltungs- und Berichtsregeln bei den quantitativ immer bedeutenderen und aus immer mehr Quellen stammenden Programm- und Drittmitteln die im Grundbudget gewährte Finanzautonomie konterkarieren.

Bezüglich der Finanzquellen von Hochschulen unterscheiden wir in dieser Studie Erst-, Zweit-, und Drittmittel voneinander. Erstmittel sind diejenigen Mittel, die direkt vom Land als Grundfinanzierung der Hochschule gewährt werden (dabei wollen wir gerade nicht die Definition des Bundesamtes für Statistik verwenden, die alle Mittel, die durch den Wissenschaftsetat des Landes fließen, als Grund- bzw. Erstmittel wertet, denn dadurch werden auch von Bund und Ländern ko-finanzierte Programme wie der Hochschulpakt als Grundmittel gezählt). Ko-finanzierte Programme ordnen wir vielmehr der Kategorie Zweitmittel zu. Diese sind für uns im Rahmen von Förderprogrammen der jeweiligen Sitzländer an die Hochschulen vergebene Programmmittel für Lehre und Querschnittsthemen (Wissenstransfer, Qualitätssicherung, Diversity etc.) sowie Hochschulpaktmittel, die wegen der Mischfinanzierung durch den Landesetat fließen und die in der Regel zeitlich befristet und mit einer gewissen Zweckbindung gewährt werden.² Drittmittel sind demgegenüber ebenfalls zweckgebundene und zeitlich begrenzte Mittel für Forschung und Lehre, die meist durch ein kompetitives Verfahren vergeben werden, deren Geldgeber jedoch andere Mittelgeber neben dem Trägerland, insbesondere Zwischenorganisationen wie die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), aber auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), die Europäische Union (EU), Stiftungen und die gewerbliche Wirtschaft sind.³

Während Hochschulen also durch die Einführung von Globalbudgets Spielraum bei der Verwendung ihrer Grundmittel hinzugewonnen haben, gibt es eine zunehmende Anzahl von Programmlinien und Wettbewerben des Bundes und der Länder sowie staatliche und private Drittmittel, die die Hochschulen beantragen. Die konkrete Verwendung von diesen Zweit- und Drittmitteln ist häufig an formal bestimmte Zwecke gebunden. Gleichzeitig ist der Nachweis der Mittelverwendung je nach Mittelgeber und Programmlinie unterschiedlichen Verausgabungsregeln, Nachweis- und Berichtspflichten unterworfen. Dies lässt sich etwa am Beispiel der Trennungsrechnung ablesen, die die Hochschulen einführen mussten, um noch Zugang zu EU-Förderungen zu erhalten. Die Nachweispflichten in EFRE- oder anderen EU-Programmen sind von extrem hoher Komplexität und binden erheblichen Arbeitsaufwand. Die Pflicht zur Einhaltung der entsprechenden administrativen Regeln geht aber auch mit einigen Risiken einher (z.B. Audits, Prüfungen und potenzielle Rückzahlungen, Kurzfristigkeit von Förderzusagen). Gleichzeitig schränken die Zweckbindungen und Nachweispflichten

² Für die vorliegende Studie ist darauf hinzuweisen, dass DESTATIS die Bund-Länder-Sonderprogramme Exzellenzinitiative bzw. Exzellenzstrategie, Programmpauschale aus dem Hochschulpakt 2020, Qualitätspakt Lehre, Qualitätsoffensive Lehrerbildung und die Bundeszuschüsse des Programms zur Förderung von Forschungsbauten, des Programms zur Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen und des Wettbewerbs: Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen als Drittmittel definiert. Das Programm zur Aufnahme zusätzlicher Studienanfänger (Hochschulpakt 2020) und das Professorinnenprogramm gelten nicht als Drittmittelleinnahmen. <http://www.forschungsdatenzentrum.de/bestand/hochschulfinanz/Drittmitteldefinition.pdf>

³ In früheren Definitionen wurde zwischen Erstmitteln (Grundfinanzierung), Zweitmitteln (zweckgebundene Mittel staatlicher Mittlerorganisationen) und Drittmitteln von privaten Geldgebern und der Wirtschaft unterschieden: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Ausgabe 2007/2: Stichwort: „Erst-“, „Zweit-“, und „Drittmittel“, http://www.diezeitschrift.de/22007/Stichwort_Erst_Zweit_Drittmittel.htm.

Möglichkeiten der konkreten Verwendung der Mittel ein. Denn in der Regel sind von öffentlichen und privaten Förderern eingeworbene Mittel durch deren Integration in bestimmte Förderprogramme und -linien mit inhaltlichen Rahmenerwartungen verbunden.

Es ist vor diesem Hintergrund möglich, dass die Diversifizierung von Finanzquellen, die theoretisch einen Zugewinn an haushaltsbezogenen Handlungsspielräumen mit sich bringt, durch die untereinander variierenden und jeweils komplexer werdenden Anforderungen in den Zweit- und Drittmittelregimen und infolge der quantitativ gewachsenen Bedeutung dieser Mittel und der Zunahme öffentlicher und privater Drittmittelgeber konterkariert wird. Dieser Zuwachs an Komplexität erfordert eine erhöhte Mittelbewirtschaftungs- und Mittelnachweiskompetenz in den zentralen und dezentralen Einheiten der Hochschule und verursacht damit selbst Personal- und Personalentwicklungskosten.

3 Vorgehensweise und Methodik

Im Rahmen dieser Untersuchung konnte und sollte keine flächendeckende Analyse der deutschen Hochschulen und ihres Umgangs mit zusätzlichen Finanzquellen erfolgen. Vielmehr wollten wir uns auf zunächst zwei Bundesländer und einige dortige Hochschulen konzentrieren, an denen wir den Zusammenhang exemplifiziert aufbereiten. Am Ende der Untersuchung ist dann zu klären, wie sehr die Ergebnisse verallgemeinert werden können. Daher stand zunächst die Frage im Raum, welche Bundesländer ausgewählt werden sollen. Die Länder Brandenburg und Nordrhein-Westfalen variieren aufgrund ihrer Unterschiede hinsichtlich der Größe des Hochschulsystems und des Bundeslandes, der hochschulpolitischen Rahmenbedingungen und des Steuerungsregimes hinreichend und sind daher adäquate Fallbeispiele. In beiden Ländern wurden jeweils zwei Fachhochschulen und zwei Universitäten ausgewählt:

Brandenburg

- Universität Potsdam
- Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
- Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde
- Technische Hochschule Wildau

Nordrhein-Westfalen

- Universität zu Köln
- Universität Duisburg-Essen
- Hochschule Düsseldorf
- Hochschule Bochum

Zwecks Bestätigung der Relevanz der dargelegten Problemstellung und zur Validierung der Fallauswahl wurden fünf explorative Experteninterviews mit Kanzler(inne)n von jeweils einer Fachhochschule und einer Universität in Brandenburg und Nordrhein-Westfalen und zusätzlich einer Fachhochschule in Niedersachsen geführt. Themen der explorativen Interviews waren (Compliance-)Risiken, Verwaltungsaufwand und Haushaltskompetenz, haushälterische Abgrenzung und Handlungsspielräume. Die Auswertung der explorativen Interviews bestätigte folgende unserer Annahmen:

- Eine Zunahme der Haushaltsflexibilität für Hochschulen bei der Verwaltung und Verwendung staatlicher Grundmittel (im Sinne eines ‚Globalbudgets‘).

- Eine Zunahme des über Landesprogramme (Zweitmittel) und Förderprogramme bzw. Wirtschaftskooperationen (Drittmittel) an Hochschulen vergebenen Finanzvolumens. Damit verbunden wachsende Anteile der Zweit- und Drittmittel an Gesamthaushalten der Hochschulen.
- Eine wachsende Varianz der Verwaltungs-, Verwendungs- und Nachweis- bzw. Berichtsregeln, die mit Zuwendungen an Hochschulen im Zweit- und Drittmittelgeschehen verbunden sind. Die Unterschiede zwischen diesen Regeln sowie deren Komplexität nehmen zu.
- Unterschiedliche Strategien in den Hochschulen zur Bewältigung dieser Herausforderungen (d.h. eine Zentralisierung in der Hochschulverwaltung oder eine Dezentralisierung auf die Fachbereichs- oder Fakultätsebene der Zuständigkeiten und Risiken der Bewirtschaftung externer Quellen).

Die Ergebnisse der explorativen Interviews flossen in die Konstruktion des Leitfadens für die qualitativen Interviews ein. In der empirischen Phase der Studie wurden dann die folgenden Arbeitsschritte zur Beantwortung der Forschungsfragen ausgeführt.

Die zentralen Fragen der empirischen Untersuchung lauten:

- In welchem Ausmaß ist Hochschulfinanzierung diversifiziert?
- Lassen sich Muster der Diversifizierung erkennen?
- Welches sind die Effekte der Diversifizierung von Finanzquellen und welche Herausforderungen ergeben sich für das Management von Hochschulen?
- Welche generellen Empfehlungen für einen guten Umgang mit diversifizierter Finanzierung können daraus abgeleitet werden?

Wir haben leitfadengestützte qualitative Interviews mit Kanzler(inne)n und Haushalts- und Finanzdezernent(inn)en zu den Bereichen Zusammensetzung des Hochschulhaushalts, personelle und wirtschaftliche Herausforderungen der Mittelbewirtschaftung und der Nachweispflichten, Einfluss der externen Finanzquellen auf den Handlungsspielraum der Hochschulen durchgeführt. Dies diente der Rekonstruktion der Bewirtschaftungsregelungen, der administrativen Regelungen, des Aufwands und der Risiken aller eingeworbenen Zweit- und Drittmittel, um die Effekte der Aufwände der multiplen und ausdifferenzierten Bewirtschaftungs- und Berichtsregeln auf die hochschulische Haushaltsflexibilität zu beschreiben. Darüber hinaus war es Ziel der Interviews, die positiven und negativen Effekte der Diversifizierung sowie die Herausforderungen für das Hochschulmanagement herauszuarbeiten. Die Aussagen der Expert(inn)en bilden entsprechend eine wichtige Grundlage für Empfehlungen an Hochschulleitungen und Politik zur Bewältigung möglicher Herausforderungen.

Zusätzlich dazu wurden basierend auf den Haushaltsplänen der beiden Bundesländer auf die einzelnen Hochschulen zugeschnittene Datenblätter für den Zeitraum 2007 bis 2017 konstruiert und den Interviewpartner(inne)n zum Ausfüllen vorgelegt. Aufgrund des unterschiedlichen Berichtswesens und der Verfügbarkeit von Daten liegen uns nicht zu allen Jahren die Daten vor. Bei der Analyse und Darstellung der Daten haben wir uns daher auf Zeiträume beschränkt, zu denen vollständige Daten vorliegen. Dies führt dazu, dass Start- und Endpunkt des Erhebungszeitraums variieren. Die Ergebnisse der Datenblätter sind dennoch instruktiv, da sie in erster Linie eine Darstellung der Hochschulhaushalte in historischer Perspektive und der Abgrenzung von Erst-, Zweit- und Drittmitteln zur Analyse der Veränderungen der Zusammensetzung der Hochschulhaushalte dienen. Eine Exemplifizierung von

Trends und Tendenzen der Hochschulfinanzierung am Beispiel ausgewählter Fachhochschulen und Universitäten in Brandenburg und Nordrhein-Westfalen ist daher möglich. Die erhobenen Daten zu den Hochschulhaushalten wurden zunächst genutzt, um die Finanzquellen in die Kategorien Erstmittel (Grundfinanzierung), Zweitmittel (Landes- und Bundesprogramme) und Drittmittel nach unterschiedlichen Mittelgebern einzuordnen. Insgesamt dienten die Datenblätter der Untersuchung des Ausmaßes und möglicher Muster der Diversifizierung.

In einem weiteren Schritt wurden durch die Analyse hochschulpolitischer Dokumente (Hochschulverträge, Hochschulvereinbarungen etc.) die politischen Rahmenbedingungen der Hochschulfinanzierung in den beiden Bundesländern untersucht.

Abschließend wurden die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen einigen Expert(inn)en aus den explorativen Interviews für ein Feedback vorgelegt.

Die Struktur der folgenden Kapitel orientiert sich an den oben genannten Forschungsfragen. In Kapitel 4 werden das Ausmaß und mögliche Muster der Diversifizierung anhand der Hochschulhaushalte beschrieben. In Kapitel 5 stehen die Effekte der Diversifizierung und die Herausforderungen für das Hochschulmanagement im Zentrum. Auf die zusammenfassende Bewertung und die Beantwortung der Forschungsfragen in Kapitel 6 folgen die Empfehlungen für einen guten Umgang mit diversifizierter Finanzierung an Hochschulen und Politik.

4 Hochschulfinanzierung in Brandenburg und Nordrhein-Westfalen

Die Experteninterviews haben bestätigt, dass es einen deutlichen Anstieg der Zahl der Mittelgeber und der externen Finanzquellen im Hochschulsektor gegeben hat. Dabei sind zwei Entwicklungen besonders hervorzuheben: Zum einen die Einführung zahlreicher kofinanzierter Bund-Länder-Sonderprogramme, insbesondere des „Hochschulpakts 2020“, von dem alle Hochschulen profitieren, und zum anderen der Anstieg zweckgebundener Landesprogramme. Dabei kommt es zu einer Umschichtung von Mitteln aus dem zu großen Teilen frei verfügbaren Globalhaushalt zu zweckgebundenen zeitlich befristeten Zweitmitteln und damit zu einer (Wieder-)Einführung der „Töpfewirtschaft“ – wenn es sich auch nicht mehr im klassischen Sinne um Haushaltstitel handelt.⁴ Des Weiteren führt die Vielfalt der Zweit- und Drittmittelquellen mit ihren unterschiedlichen administrativen Regeln zu komplexen Anforderungen für die Bewirtschaftung dieser Mittel. In diesem Kapitel werden diese beiden Befunde anhand einer Beschreibung und Analyse hochschulpolitischer Dokumente und der Haushalte der ausgewählten Hochschulen nachvollzogen. Zunächst werden die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen der Hochschulfinanzierung in den beiden Bundesländern dargestellt, sodann folgt eine Beschreibung der unterschiedlichen Finanzquellen und der Zusammensetzung der Hochschulhaushalte der acht untersuchten Hochschulen.

⁴ Ein Experte weist darauf hin, dass eine Umschichtung der Zweitmittel in die Erstmittel jedoch dazu führen würde, dass diese kapazitätswirksam würden. Zu einem gewissen Grad ist also die Töpfewirtschaft notwendig, so lange keine Reform des Kapazitätsrechts vorgenommen wird.

4.1 Politische Rahmenbedingungen

Im Zuge der Weiterentwicklung der Hochschulsteuerung in den letzten Jahren sind die meisten Länder dazu übergegangen, die Hochschulhaushalte nicht mehr allein in den jährlichen Landeshaushaltsplänen zu verkünden, sondern den Hochschulen eine größere Planungssicherheit mittels so genannter Hochschulpakete oder Hochschulverträge zu gewähren. Diese Verträge definieren in der Regel die finanziellen Zusagen der Länder für alle Hochschulen oder für Hochschultypen über mehrere Jahre und halten dabei mitunter auch gemeinsame Ziele und Regeln fest. Ergänzt werden diese übergreifenden Finanzierungszusagen in den Ländern oftmals durch individuelle Zielvereinbarungen, in denen spezifische Handlungsziele (im besten Falle keine Maßnahmen) der einzelnen Hochschule in Bezug gesetzt werden zu übergreifenden Zielen des Landes. Die Instrumente Hochschulverträge und Zielvereinbarungen erfüllen entsprechend verschiedene Funktionen in der Steuerungslogik der Länder. Insbesondere die Zielvereinbarungen (mitunter auch ‚Ziel- und Leistungsvereinbarungen‘) entstammen dabei dem Arsenal des Kontraktmanagements, welches in das von einem natürlichen Machtgefälle geprägte Verhältnis zwischen Land und Hochschule das Element der Verhandlung und Abstimmung zwischen Zielen auf verschiedenen Ebenen einbringen soll. In diesem Sinn handelt es um ein Instrument der Autonomiegewährung, weil hier an die Stelle der Detailsteuerung eine abstraktere Kopplung von Zielausmaß und Zielerreichung mit meist finanziellen Gegenleistungen des Landes erfolgt, die den Hochschulen eigene Entscheidungsspielräume bei der Art der Zielverfolgung einräumt.

Den politischen Rahmen für die Hochschulfinanzierung in den beiden hier untersuchten Ländern bilden die Landeshaushaltsordnung⁵, Hochschulvereinbarungen und diesen untergeordnet individuelle Hochschulverträge.

Die *Rahmenvereinbarung zwischen dem Land Brandenburg und den Hochschulen des Landes Brandenburg (2014-2018)* ist den Hochschulverträgen übergeordnet und bietet den Hochschulen eine mehrjährige finanzielle Planungssicherheit. In der Vereinbarung sind die Leistungsverpflichtungen der Hochschulen und die Leistungen des Landes bzgl. Globalbudget, Personalverstärkungsmittel, Zuschüsse für Nachwuchsförderung, innovative Forschungsvorhaben, Stellenplanflexibilisierung, Rücklagenbildung, Hochschulbau und Hochschulpaktmittel festgehalten. Die Haushaltsmittel werden über die Laufzeit von fünf Jahren für alle Hochschulen um fünf Mio. EUR pro Jahr erhöht.

Die wichtigsten Regelungsinhalte der *Hochschulvereinbarung NRW 2021* lassen sich wie folgt zusammenfassen: Das Land verpflichtet sich, den Landeszuschuss für die Laufzeit von Einsparungen auszunehmen, Forschungsanstrengungen von Hochschulen zu unterstützen, die Ko-Finanzierung der Exzellenzinitiative sicherzustellen; einige Programmmittel bei Beibehaltung der Zweckbindung in den Hochschulhaushalt zu verlagern und ein Reformmodell zur Strategischen Budgetierung zu erproben. Die Hochschulen verpflichten sich im Gegenzug u.a. dazu, in einen Zukunftsfonds einzuzahlen, eine Minderausgabe in Höhe von EUR acht Mio. pro Jahr zu tragen und den Landeshochschulentwicklungsplan umzusetzen.

Hochschulverträge sind Verträge zwischen einzelnen Hochschulen und dem Landesministerium, die Ziele und Leistungen mit dem Globalbudget verbinden. In brandenburgischen

⁵ Die Landeshaushaltsordnung in Brandenburg gilt mit Ausnahme von fünf Paragrafen nicht für die Stiftungshochschule Frankfurt/Oder. Für die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen gilt ausschließlich die Verordnung über die Wirtschaftsführung der Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulwirtschaftsführungsverordnung – HWFVO).

Hochschulverträgen werden festgelegt: die finanziellen Rahmenbedingungen (vier Töpfe inkl. Hochschulpaktmittel in sechs Handlungsfeldern)⁶, die Ausstattung der Hochschulen (Stellenplanflexibilisierung) und Baumaßnahmen, hochschulübergreifende Festlegungen in sieben Bereichen (Lehre und Studium, Forschung, Innovation und Wissenstransfer, Qualitätssicherung etc.), und hochschulspezifische Festlegungen in elf Bereichen⁷.

Die Hochschulverträge in Nordrhein-Westfalen behandeln die Leistungen der Hochschulen in den Bereichen: Lehre und Studium, Forschung und Entwicklung, Wissens- und Technologietransfer, Querschnittsthemen (Gender Mainstreaming, Diversity, Inklusion, Internationalisierung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, gute Beschäftigungsbedingungen/Lehrstellen für Auszubildende an Hochschulen, Nachhaltigkeitsstrategie der Hochschule, Baumaßnahmen) und die Berichtspflichten zum Vertrag.

4.2 Finanzquellen

Die Berichterstattung des Bundesamtes für Statistik führt inzwischen leicht zu Missverständnissen, weil in der Kennzahl „laufende Grundmittel“ diejenigen Mittel summiert werden, die den Hochschulen von ihren Sitzländern über den jeweiligen Hochschulhaushalt zur Verfügung gestellt werden. Rechnerisch werden zur Ermittlung dieser Kennzahl im Rahmen der Finanzberichterstattung die eigenen Einnahmen der Hochschulen und die Drittmittel von allen Ausgaben abgezogen. Seit etwa 10 Jahren spielen nun aber solche Mittel auch eine zunehmend wichtige Rolle im Hochschulhaushalt, die entweder als gemischte Finanzierung den Hochschulen über das Land zufließen (Hochschulpakt 2020) oder die das Land selbst jenseits der Grundfinanzierung mit eigenen Zielsetzungen den Hochschulen zur Verfügung stellt. Aus Sicht der Hochschulen unterscheiden sich diese Mittelarten der Programmmittel deutlich von der Grundfinanzierung, die Finanzstatistik addiert sie allerdings zu den laufenden Grundmitteln. Daraus ergeben sich auch im Zeitverlauf Verschiebungen, die zu interpretieren sind, wie am Beispiel der Studiengebühren erläutert werden kann: In denjenigen Ländern, in denen wie in NRW die Hochschulen eigene Studienbeiträge erhoben haben, wurden in den fraglichen Jahren diese Mittel als eigene Einnahmen abgezogen. Als dann diese Länder dazu übergegangen sind, die Studienbeiträge abzuschaffen und die entsprechenden Mittel (mehr oder weniger) den Hochschulen als ‚Qualitätsverbesserungsmittel‘ zur Verfügung zu stellen, wurden diese Programmmittel nun dem Landeszuschuss zugerechnet. Die Hochschulen hatten also unter dem Strich etwa dieselbe Summe zur Verfügung, statistisch ergab sich aber ein Anstieg der „laufenden Grundmittel“. In unserem Kontext ist zudem von Belang, dass diese Mittel nicht ähnlich frei verfügbar sind wie der Grundzuschuss des Landes, weil hier Restriktionen darüber gelten, wofür diese Mittel verwendet werden und wer hochschulintern über ihre Verwendung entscheidet.

⁶ Diese Handlungsfelder sind: Optimierung der Betreuungssituation, Verbesserung der Studienbedingungen, Sicherstellung von Studienkapazitäten für besondere Bedarfe, Optimierung der Auslastung grundständiger Studienangebote, Kooperationen im Bereich Lehre und Sicherung der Studiennachfrage.

⁷ Diese Bereiche sind: Entwicklungsperspektive der Hochschule, Studium und Lehre, Wissenschaftliche Weiterbildung, Studierendengewinnung und –vorbereitung, Forschung, Transfer, Internationalisierung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Chancengleichheit, familiengerechte Hochschule, Evaluierung und Qualitätssicherung und Effizienz in der Budgetsteuerung.

4.2.1 Erstmittel

Die Hochschulfinanzierung in Brandenburg beruht auf einem vier-Töpfe-Modell: Topf 1 umfasst die Zuweisungen und Zuwendungen für laufende Zwecke und Investitionen. Das Globalbudget der Hochschulen in Brandenburg wird auf der Basis eines Mittelverteilmodells zugeteilt. Das Modell besteht aus drei Säulen: ein formelungebundenes Grundbudget (40%), ein nachfrageabhängiger Teil (30%) und ein Leistungsteil (30%). Der nachfrageabhängige Teil beruht auf der Anzahl der Studierenden in der Regelstudienzeit in Studiengängen, die aus der Grundfinanzierung oder dem Studienplatzerweiterungsprogramm finanziert werden. Die Indikatoren des Leistungsteils sind Absolventen (40%), Drittmittel (ohne gewerbliche Wirtschaft) (25%), Drittmittel aus gewerblicher Wirtschaft (5%), Promotionen (10%), ausländische Studierende (5%), Erasmus-Studierende (5%) und der Anteil der Professorinnen (10%).⁸

In Nordrhein-Westfalen erhalten Hochschulen Zuschüsse für den laufenden Betrieb, für Investitionen und sonstige Investitionen. Ein Teil der Mittel wird leistungsorientiert vergeben, der Großteil wird jedoch nach historischer Entwicklung fortgeschrieben. Das Leistungsbudget beträgt 20% des Zuschusses für den laufenden Betrieb, der um Mieten, Bewirtschaftungsausgaben und Sondertatbestände bereinigt wird. Die Parameter für die Mittelverteilung sind Lehre, Forschung und Gleichstellung, die für Universitäten und Fachhochschulen unterschiedlich gewichtet werden.⁹

Tabelle 1: Parameter des Leistungsbudgets an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen

Parameter	Universitäten	Fachhochschulen
Lehre (Absolventen)	45%	70%
Forschung (Drittmittelleinnahmen)	45%	20%
Gleichstellung (Professuren)	10%	10%

4.2.2 Zweitmittel

Als Zweitmittel definieren wir in dieser Studie zweckgebundene Landesmittel sowie Bundesländer-Sonderprogramme wie den Hochschulpakt.

In Brandenburg erhalten die Hochschulen Hochschulpaktmittel (Topf zwei), Profil- und Strukturbildungsmittel (Topf drei) und haushaltsgebundene Finanzierung und Studienplatzerweiterung (Topf vier). Die Profil- und Strukturbildungsmittel sind „Mittel zur Profilbildung in den Bereichen Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Internationalisierung, wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer, Chancengleichheit, familiengerechte Hochschule“¹⁰. Es

⁸ Mittelverteilmodell des Landes Brandenburg:

https://www.hnee.de/obj/6D611198-87BD.../Modellbeschreibung_2015_06_18.pdf

⁹ https://www.mkw.nrw/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Hinweise_LOM_2015.pdf

¹⁰ Land Brandenburg, Haushaltsplan 2017/2018 Band VII Beilage Einzelplan 06: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur

handelt sich also um themenbezogene Mittel (zum Teil Hochschulpaktmittel) für die Weiterentwicklung und Entwicklung neuer spezifischer Handlungsfelder. Diese Handlungsfelder werden zwischen Landesregierung und Hochschulen ausgehandelt und in den Hochschulverträgen festgelegt. Vorhaben in diesen Bereichen werden im Teil V (hochschulspezifische Festlegungen) der Hochschulverträge festgelegt (siehe Fußnote 4). Im Topf für haushaltsgebundene Finanzierung und Studienplatzvergrößerung¹¹ sind „Mittel zur Finanzierung der Überlastmaßnahmen im Hochschulbereich und Haushaltsmittel, die zweckgebunden einzelnen Hochschulen zugutekommen“, gebündelt. Dabei handelt es sich um Sonderfinanzierungen für Landesaufgaben und Studienplatzvergrößerungsmittel (letztere werden ab 2018 dem Grundhaushalt zugeschlagen).

Im nordrhein-westfälischen Haushaltsplan findet sich zu unserer Kategorie der Zweitmittel eine umfangreiche Liste der folgenden Programme:

- Mittel für den Ausbau des Fachhochschulbereichs des Innovationsfonds des Landes Nordrhein-Westfalen (bis 2016)
- Mittel zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation in Technologiefeldern der Technologie- und Innovationsförderung des Landes NRW
- Mittel zur Umsetzung des Lehrerausbildungsgesetzes an Universitäten
- Mittel für die Qualität von Studium und Lehre (Qualitätsverbesserungsmittel)
- Mittel zur Förderung der Gleichstellung
- Mittel zur Teilnahme an einem Auditierungsverfahren zur Einführung eines Diversity-Managements
- Mittel für Forschung und Innovation auf den Feldern nachhaltiger Entwicklung der Initiative Fortschritt.NRW
- Zukunftsfonds zur Profilstärkung der Hochschulen/Projekte von besonderem landespolitischem Interesse¹²
- Das Hochschulbaukonsolidierungsprogramm (HKoP) und sein Vorgängerprogramm Hochschulmodernisierungsprogramm (HMoP) sollen „den Abbau des Sanierungsstaus an den Hochschulen beschleunigen“.¹³

In Unterkapitel 4.3 wird deutlich, dass nicht alle untersuchten Hochschulen in Nordrhein-Westfalen Mittel aus allen Programmen erhalten. Alle untersuchten Hochschulen erhalten Hochschulpaktmittel, Mittel für die Qualität von Studium und Lehre (Studiengebührenersatzmittel) und Mittel aus dem Zukunftsfonds.

Während also in Nordrhein-Westfalen die Töpfe einzeln ausgeschrieben werden, ist die Diversität der Zweitmittel in Brandenburg bereits im 4 Töpfe-Modell verankert.

¹¹ Ebd.

¹² Der Zukunftsfonds wird finanziert aus „0,9% der Mittel für den laufenden Betrieb ohne Mieten und Bewirtschaftungskosten der Universitäten und Fachhochschulen“ des Haushaltsjahres 2016 und dient „zur Finanzierung von Projekten und Maßnahmen der Universitäten und Fachhochschulen des Landes, die zur Profilstärkung der Hochschulen beitragen oder in besonderem landespolitischem Interesse“ sind. Hierbei handelt es sich um eine Umschichtung von der Grundfinanzierung in die Sonderfinanzierung. Hochschulen müssen diesen festgelegten Betrag an den Zukunftsfonds abführen und können dann Mittel aus dem Fonds für spezifische Projekte (zurück-)beantragen.

¹³ Haushaltsplan 2017 Nordrhein-Westfalen, Haushaltsgesetz – Einzelplan 06: Haushaltsplan für den Geschäftsbereich des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung für das Haushaltsjahr 2017. Der Eigenanteil bei den beiden Programmen belaufen sich auf HMoP 4,5% und, aktuell bei HKoP 11%. Auch Hochschulen in Baden-Württemberg müssen seit geraumer Zeit Eigenbeteiligungen bei Baumaßnahmen aufbringen.

Exkurs Hochschulpakt 2020

Hochschulen in allen Bundesländern profitieren substanziell von dem Bund-Länder-Sonderprogramm Hochschulpakt 2020. Der Hochschulpakt 2020 ist eine seit dem Jahr 2007 in drei Phasen (Pakt I 2007-2010, Pakt II 2011-2015, Pakt III 2016-2020) abgeschlossene Vereinbarung zwischen Bund und Ländern beruhend auf drei Säulen: Aufnahme zusätzlicher Studienanfänger(innen), Qualitätspakt Lehre und Programmpauschale der DFG. Es handelt sich um einen der drei Pakte neben der Exzellenzinitiative und dem Pakt für Forschung und Innovation. Ziel ist die Sicherung des bedarfsgerechten Studienangebots bis 2020. Bund und Länder finanzieren gemeinsam Prämien für zusätzliche Studienanfänger(inn)en in den westlichen Flächenländern und den Stadtstaaten Hamburg und Bremen. Die Bundesländer Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen erhalten Pauschalen vom Bund für den Erhalt der Studienplatzkapazitäten. Bundesweit hat sich die Zahl der Erstsemester von 362.000 im Referenzjahr 2005 auf 507.000 im Jahr 2015 erhöht, in den einzelnen Ländern waren die Zuwächse allerdings unterschiedlich stark.¹⁴ Im Haushaltsmodell Brandenburgs sind die Hochschulpaktmittel für den Erhalt der Studienplatzkapazitäten und für zusätzliche Studienanfänger(innen) in Topf 2 enthalten sowie zum Teil in Topf 3 für Profil- und Strukturbildungsmittel. Das Land überführt die Bundeszuschüsse also im Rahmen seiner eigenen Verteilungslogik in unterschiedliche Finanzierungslinien („Töpfe“), während die meisten Länder diese Mittel in einem eigenen Strang den Hochschulen zuleiten.

4.2.3 Drittmittel

Als wichtigste externe Geldgeber neben dem Land als Träger nennen Expert(inn)en der Universitäten in Brandenburg und Nordrhein-Westfalen die Deutsche Forschungsgemeinschaft, Forschungsförderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie das Europäische Forschungsrahmenprogramm und die Strukturförderung der Europäischen Union. Expert(inn)en an Fachhochschulen nennen neben der Strukturförderung der Europäischen Union auch die Landesförderungs-Linien als wichtige Quellen. Bei Universitäten und Fachhochschulen variiert die Relevanz privater Geldgeber nach der disziplinären Ausrichtung der Hochschule deutlich.

Die folgende Grafik zeigt die unterschiedlichen Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln deutscher Hochschulen in staatlicher Trägerschaft im Jahr 2005. Den größten Anteil machen Mittel der Deutschen Forschungsgemeinschaft 29,6 Prozent aus, gefolgt von Mitteln der gewerblichen Wirtschaft (28,1%) und des Bundes (19,3%) an dritter Stelle. Weitere Mittelgeber sind die Europäische Union (9,3%), Stiftungen (7,5%) und die Länder (ohne den Träger) (2,7%).

¹⁴ Die Studienanfängerzahl hat sich von 2005 bis 2015 in Brandenburg um 9% und in Nordrhein-Westfalen um 54% gesteigert.

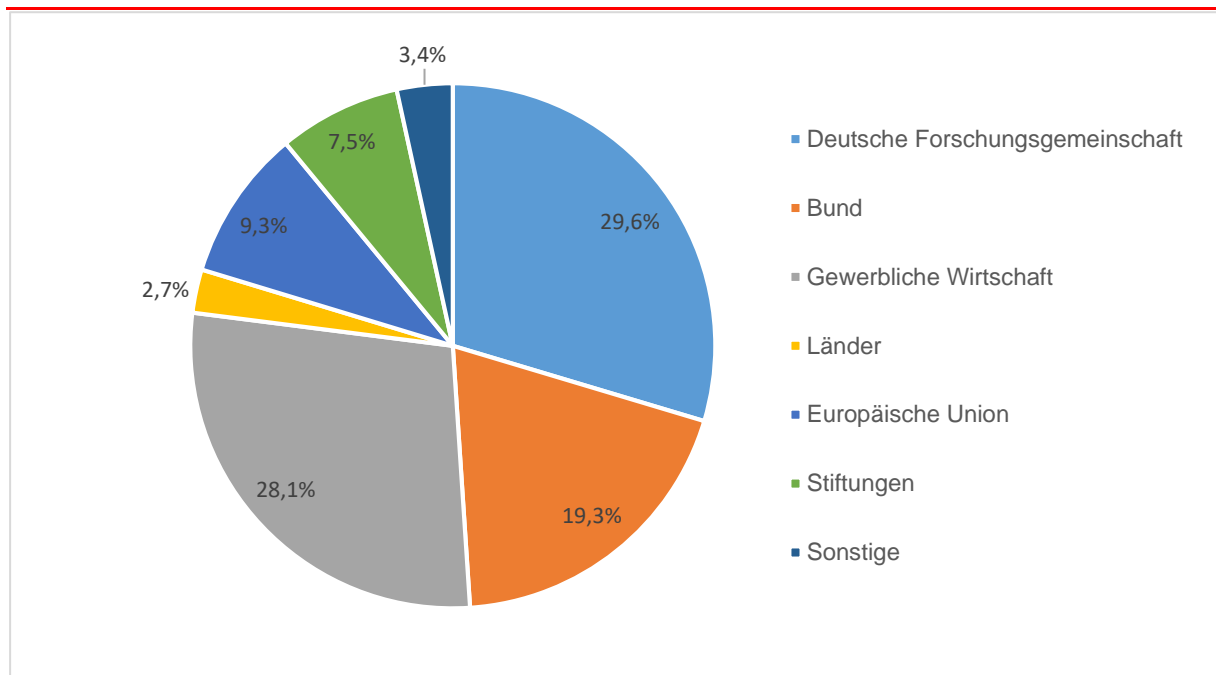


Abbildung 1: Anteil der Drittmittel nach Gebern an Drittmitteln im Jahr 2005 für alle deutschen Hochschulen

Die Grafik zu Anteilen der Drittmittel nach Geber an allen Drittmitteln im Jahr 2015 zeigt demgegenüber eine deutliche Verschiebung der Anteile. Der Anteil von Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft ist auf 33,1 Prozent gestiegen. Drittmittel des Bundes stehen mit 25,2 Prozent nun an zweiter Stelle, während der Anteil der Mittel der gewerblichen Wirtschaft auf 19 Prozent geschrumpft ist. Der Anteil der EU-Mittel ist um nur 0,7 Prozentpunkte auf 10 Prozent gestiegen. Auch bei den weiteren Drittmittelgebern Stiftungen (6,3%) und Ländern (ohne Träger) (2,2%) sind geringfügigere Veränderungen zu beobachten.

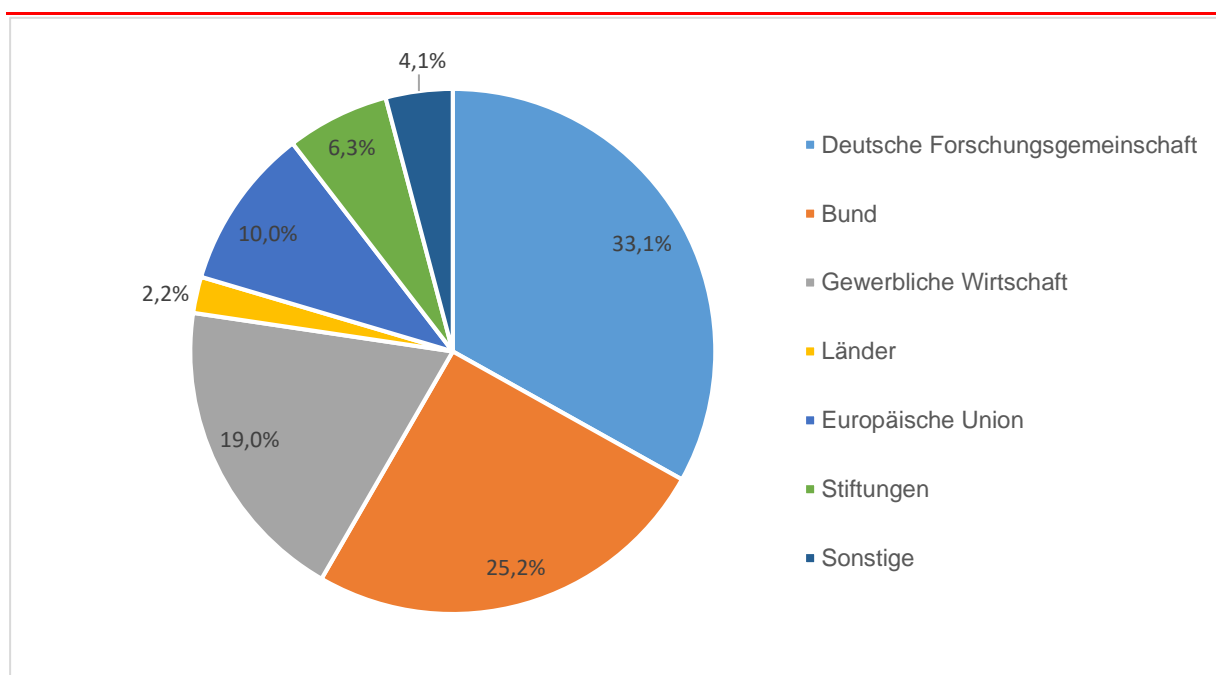


Abbildung 2: Anteil der Drittmittel nach Gebern an Drittmitteln im Jahr 2015 für alle deutschen Hochschulen

Im Folgenden werden die wichtigsten öffentlich finanzierten Drittmittelquellen vorgestellt, die auch in der Zusammensetzung der untersuchten Hochschulen eine hervorgehobene Rolle spielen. Das sind die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Europäische Union (EU).

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)

Die wichtigste und prestigeträchtigste Finanzquelle für universitäre Forschung ist die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Im Jahr 2016 hat die DFG 31.485 Projekte mit ca. EUR 3 Mrd. gefördert, davon wurden 67 Prozent vom Bund und ca. 32 Prozent von den Ländern finanziert.¹⁵ Die DFG fördert Grundlagenforschung in allen Disziplinen in unterschiedlichen Programmen, d.h. Einzelförderung (z.B. Sachbeihilfen, Forschungsstipendien etc.), koordinierte Programme (z.B. Sonderforschungsbereiche, Schwerpunkteprogramme etc.), Infrastrukturförderung, Preise und weitere Förderung insbesondere internationale Kooperationsformen und schließlich die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder (Graduiertenschulen, Exzellenzcluster und Zukunftskonzepte)¹⁶. Gerade diese DFG-Mittel sind für forschungsstarke Universitäten besonders prestigeträchtig. Im Rahmen der Exzellenzinitiative finanzierte die DFG 2016 teilnehmende Hochschulen mit ca. EUR 533 Mio.¹⁷

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Ein wichtiger Förderer für Forschungsdrittmittel und Bund-Länder-Programmmittel ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Wichtige Programme sind dabei die Exzellenzinitiative bzw. Exzellenzstrategie und der Hochschulpakt 2020. Die erste Säule des Hochschulpakts, das Programm zur Aufnahme zusätzlicher Studienanfänger(innen), wird von DESTATIS nicht als Drittmittelleinnahme der Hochschulen kategorisiert. Die Säulen 2 und 3, Qualitätspakt Lehre (QPL) und die Programmpauschale, sowie die Projektmittel der Forschungsförderung werden als Drittmittel definiert. Ziel des QPL ist die Verbesserung der Hochschullehre und die Förderung von Modellprojekten, die dieses Ziel verfolgen. Der Bund stellt dafür von 2011 bis 2020 EUR 2 Mrd. zur Verfügung. Das Programm ist für alle Hochschulen offen. In der ersten Phase von 2011 bis 2016 wurden Projekte an 78 Universitäten, 78 Fachhochschulen und 30 Kunst- und Musikhochschulen gefördert. In der zweiten Phase werden bis 2020 71 Universitäten, 61 Fachhochschulen und 24 Kunst- und Musikhochschulen gefördert.¹⁸

Die DFG-Programmpauschale soll einen Teil der Verwaltungskosten (Overhead) von Forschungsprojekten decken. Der Overhead in Höhe von 20 Prozent ist für die letzte Phase des Hochschulpakts auf 22 Prozent erhöht worden.¹⁹ Im Jahr 2016 hat das BMBF 20.200 Vorhaben, darunter auch die forschungsorientierte Exzellenzinitiative und die verschiedenen

¹⁵<https://bildungsklick.de/hochschule-und-forschung/meldung/drei-milliarden-euro-foerdermittel-31000-gefoerderte-projekte/>

¹⁶ Deutsche Forschungsgemeinschaft (2017): Jahresbericht 2016. Aufgaben und Ergebnisse, Bonn.
http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/dfg_jb2016.pdf

¹⁷<https://bildungsklick.de/hochschule-und-forschung/meldung/drei-milliarden-euro-foerdermittel-31000-gefoerderte-projekte/>

¹⁸<http://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/qualitat-von-hochschullehre-und-studienbedingungen-verbessern-1764.php>

¹⁹<https://www.bmbf.de/de/dfg-programmpauschale-513.html>

Phasen des auf Studium- und Lehre orientierten Hochschulpakts 2020, mit EUR 6,53 Mrd. gefördert.²⁰

Europäische Union (EU)

Die Europäische Union bietet Finanzierungen in den Bereichen Forschung und Strukturförderung. Dies erfolgt zum einen durch das Programm HORIZON 2020 sowie zwei der fünf europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESI-Fonds): der Europäische Sozialfonds (ESF) mit dem Fokus auf Sozial und Beschäftigungspolitik und der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE). Bund und Länder sind jeweils für die Erstellung der operationellen Programme für die Strukturfonds zuständig, die die Themen und Regeln festlegen und anschließend von der EU-Kommission genehmigt werden. In der Förderperiode 2014 bis 2020 sind auf EU-Ebene 35,5 Prozent der Strukturmittel von ESF und EFRE für Forschung und Innovation veranschlagt. Die Länder Brandenburg und Nordrhein-Westfalen erhalten für die Förderperiode 2014-2020 EUR 362 Mio. respektive EUR 627 Mio. für beschäftigungs- und sozialpolitische Projekte im Rahmen des ESF. Im Rahmen von EFRE erhalten Brandenburg EUR 845,6 Mio. und Nordrhein-Westfalen ca. EUR 1,2 Mrd. Der für Hochschulen relevante Förderschwerpunkt ist die Stärkung angewandter Forschung, Entwicklung und Innovation bzw. von Forschung, technologischer Entwicklung und Innovation.

4.3 Zusammensetzung der Hochschulhaushalte

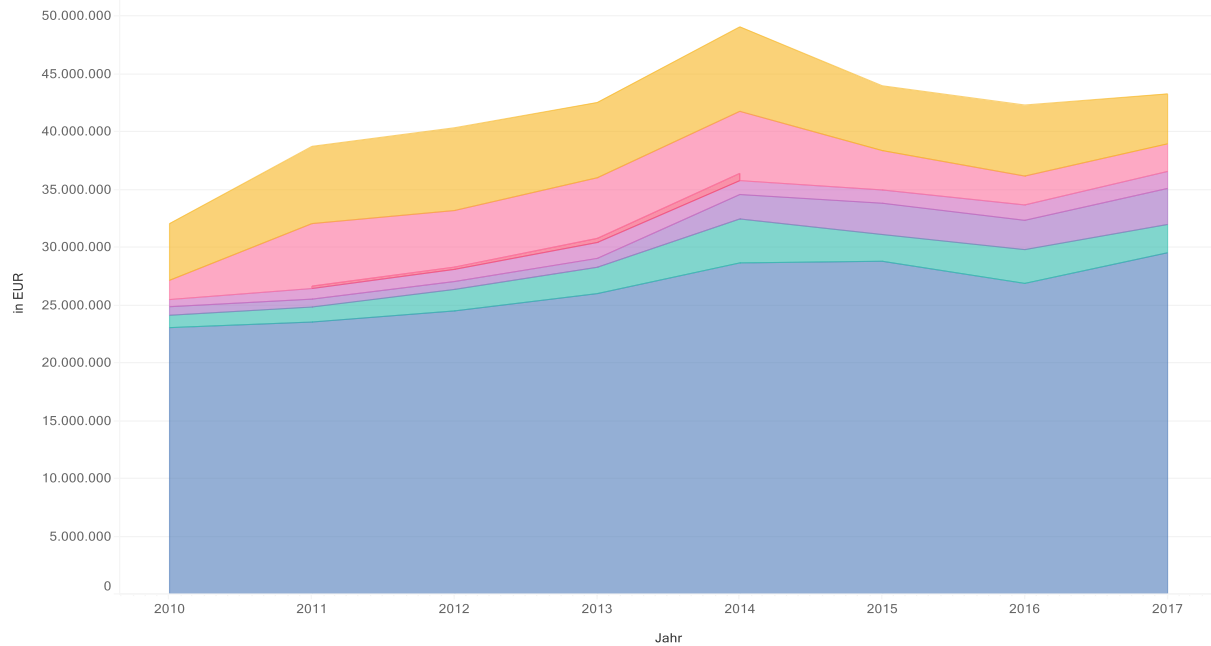
4.3.1 Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Die Europa-Universität Frankfurt (Oder) wurde 1991 gegründet und ist mit drei Fakultäten (Jura, Wirtschaftswissenschaften, Kulturwissenschaften) eine relativ kleine Universität. Seit 2008 trägt sie den Status einer Stiftungshochschule. In der Folge gilt für sie die Landeshaushaltsordnung nur in fünf Paragrafen. Die Universität hat 6.647 Studierende und 579 Mitarbeiter(innen), davon 79 Professor(inn)en.²¹

²⁰<https://bildungsklick.de/bildung-und-gesellschaft/meldung/20200-forschungsprojekte-hat-das-bmbf-2016-gefoerdert/>

²¹Stand 2016: https://www.europa-uni.de/de/ueber_uns/zahlen_fakten/index.html

Europa-Universität-Viadrina Frankfurt (Oder)



Mittelherkunft

- Klassische Drittmittel
- Bauunterhaltung, Baumaßnahmen und sonstige Zuwendungen
- Hochschulinvestitionsprogramm
- Haushaltsgebundene Finanzierung und Studienplatzverweiterung (Topf 4)
- Profil- und Strukturbildung (Topf 3)
- Hochschulpakt 2020 - Basisanteil (Topf 2)
- Zuweisungen für laufende Zwecke (Topf 1)

Abbildung 3: Hochschulhaushalt der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Für die Studie liegen uns Daten für die Jahre 2010 bis 2017 vor. Der Gesamthaushalt der Hochschule ist von 2010 bis 2017 von EUR 32.051.497 auf EUR 43.281.593 um 35 Prozent gestiegen. In dieser Zeit ist der Anteil der Zuweisungen und Zuwendungen für laufende Zwecke und Investitionen am Hochschulhaushalt von 72 Prozent auf 68 Prozent²² gesunken. Der niedrigste Anteil der Zuwendungen und Investitionen ergab sich im Jahr 2015 mit 58 Prozent. Über den in dem Zeitraum höchsten Haushalt verfügte die Universität im Jahr 2014 mit EUR 49.087.598. Die Anteile des Sockelbetrags der Hochschulpaktmittel und der Profil- und Strukturbildungsmittel (inkl. Hochschulpaktmittel) sind im selben Zeitraum von 3 Prozent auf 6 Prozent respektive 3 Prozent auf 7 Prozent gestiegen. Der Anteil der klassischen Drittmittel fluktuiert von 14 Prozent im Jahr 2010 auf 17 Prozent im Jahr 2014 und auf 10 Prozent im Jahr 2017²³. Im Folgenden haben wir die Zuweisungen für laufende Zwecke der Kategorie Erstmittel, Hochschulpaktmittel, Profil- und Strukturbildungsmittel, haushaltsgebundene Finanzierung, Hochschulinvestitionsprogramm und Bauunterhaltung der Kategorie Zweitmittel und, von der Universität so genannte, klassische Drittmittel der Kategorie Drittmittel zugeordnet. Legt man nun das Augenmerk auf die sich verändernden Anteile von Erst-, Zweit- und Drittmitteln zueinander, ergibt sich folgendes Bild.

²² Zuwendungen bis September 2017

²³ Getätigte Ausgaben bis 20.09.2017

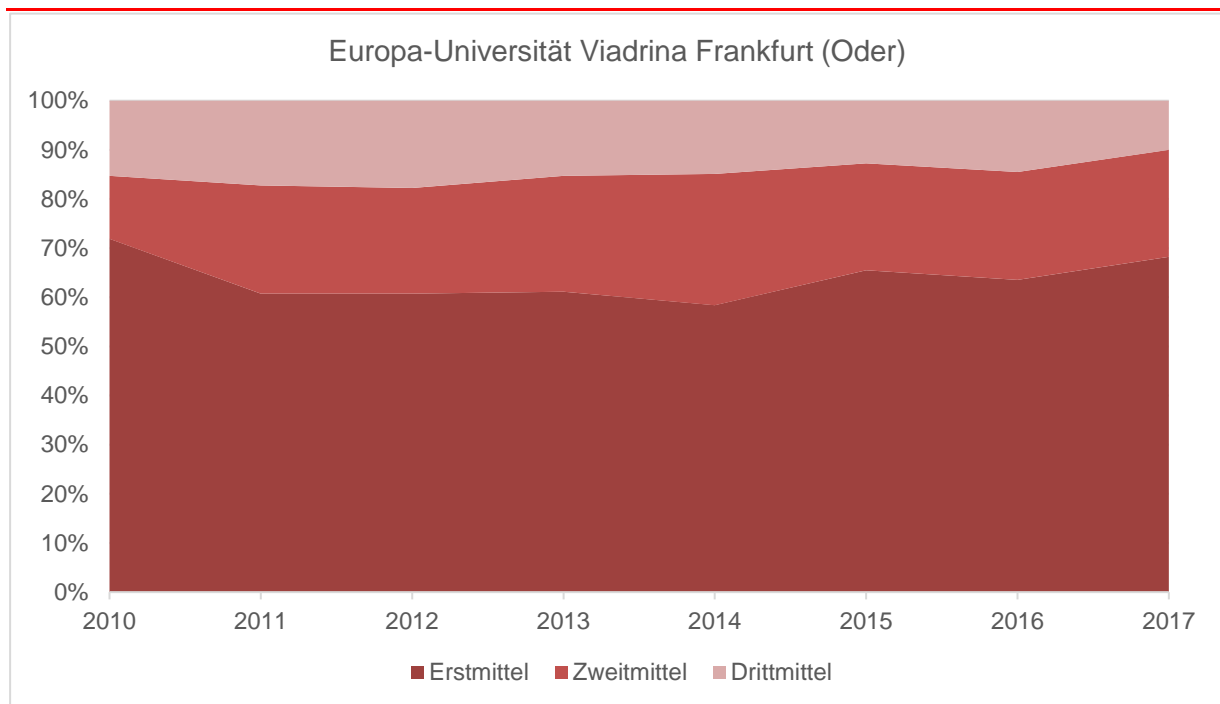


Abbildung 4: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Der Anteil der Erstmittel am Gesamthaushalt ist von 2010 mit ca. 72 Prozent (EUR 23 Mio.) auf 68 Prozent (EUR 29,5 Mio.) leicht gesunken. Der niedrigste Anteil der Erstmittel ist im Jahr 2014 mit 58 Prozent zu verzeichnen. Der Anteil der Zweitmittel ist von 2010 bis 2014 von 12,7 Prozent (EUR 4 Mio.) auf 26,74 Prozent (EUR 13 Mio.) gestiegen und bis 2017 wieder auf 22 Prozent (EUR 9 Mio.) gesunken. Der Anteil der Drittmittel hingegen ist zunächst von 2010 bis 2012 von 15 Prozent (EUR 4,9 Mio.) auf 17,7 Prozent (EUR 7 Mio.) gestiegen und seitdem auf ca. 10 Prozent (EUR 4,3 Mio.) im Jahr 2017²⁴ gesunken. Die Zweitmittel haben also an relativer Bedeutung gewonnen, während die Drittmittel an relativer Bedeutung verloren haben. Der Anteil der EU-Mittel an allen Drittmitteln der Hochschule ist mit 10 Prozent im Jahr 2010 und 3 Prozent im Jahr 2017 eher gering.

4.3.2 Universität Potsdam

Die Universität Potsdam wurde im Jahr 1991 gegründet. Sie ist die größte Hochschule Brandenburgs und verfügt über sechs Fakultäten (Humanwissenschaften, Jura, Mathematisch-Naturwissenschaftlich, Philosophisch, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlich und Digital Engineering). An der Universität sind 20.428 Studierende eingeschrieben und es arbeiten 2.340 Mitarbeiter(innen) und 298 Professor(innen), davon gut 70 gemeinsam Berufene mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen.²⁵

²⁴ Ebd.

²⁵Zahlen des Wintersemesters 2016/2017:

https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/images/detailseiten/infomaterial/UP_Image_Einleger_Fakten_1-2017_204x204_web.pdf

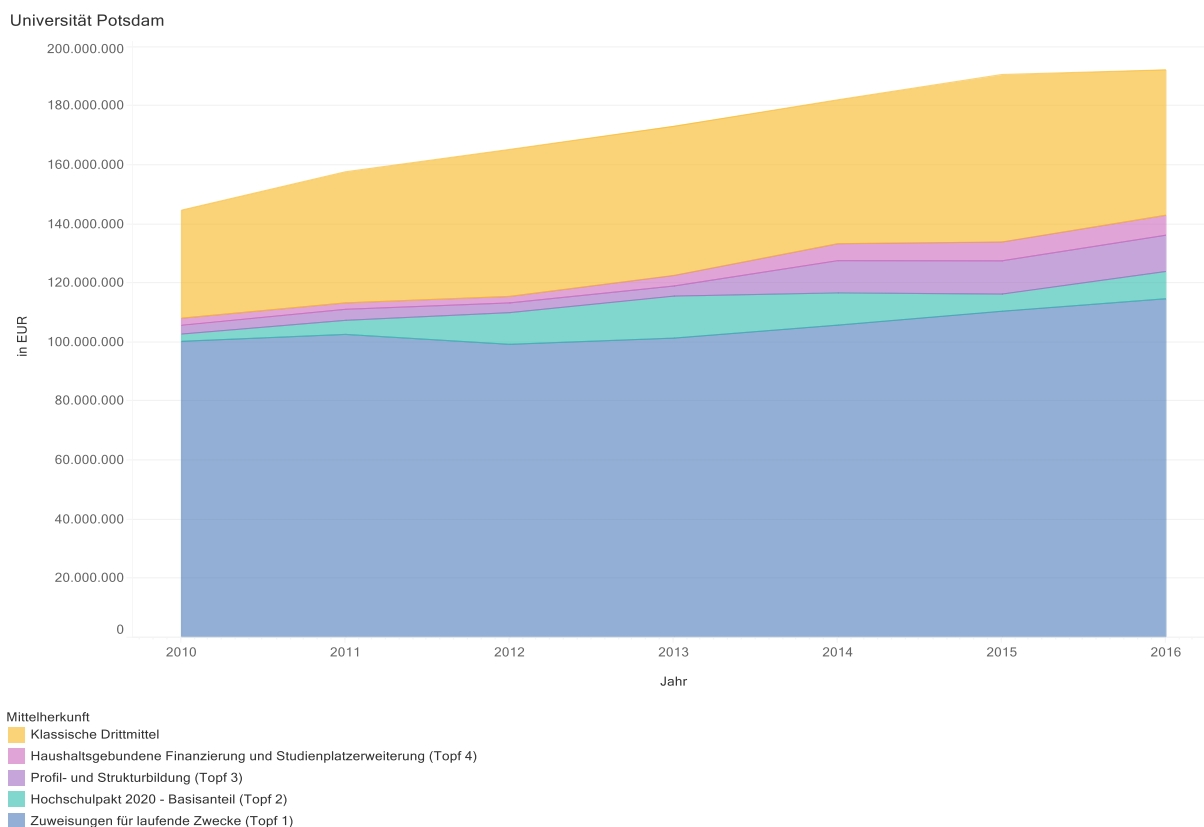


Abbildung 5: Hochschulhaushalt der Universität Potsdam

Für die Universität Potsdam liegen uns Daten für die Jahre 2010 bis 2016 vor. In diesen Jahren ist der Gesamthaushalt der Hochschule von EUR 144 Mio. auf EUR 192 Mio. um 33 Prozent gestiegen. In dieser Zeit ist der Anteil der Zuweisungen für laufende Zwecke in demselben Zeitraum nur um 14 Prozent von EUR 100 Mio. auf EUR 114 Mio. gestiegen.

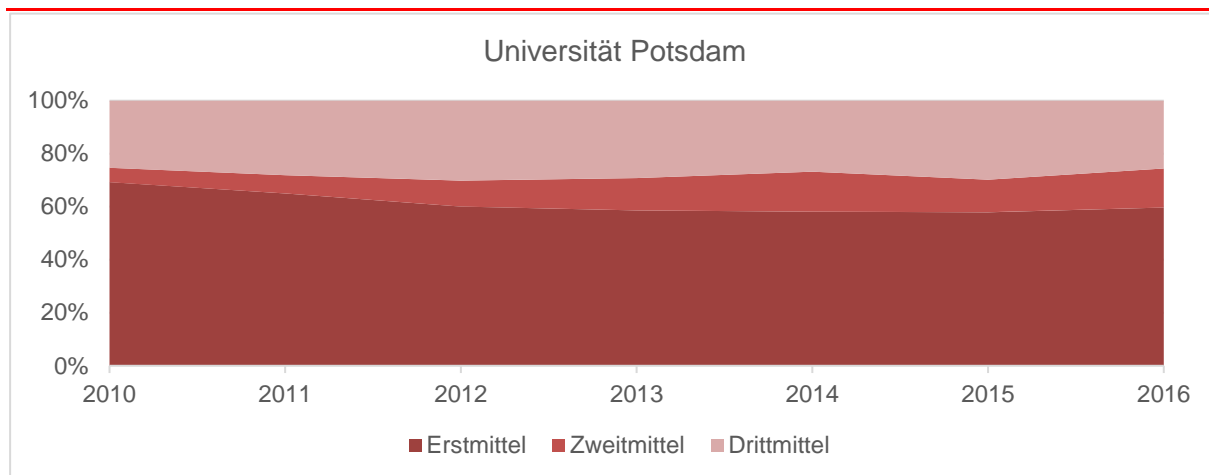


Abbildung 6: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Universität Potsdam

Der Anteil der Erstmittel (Zuweisungen für laufende Zwecke) ist von 2010 bis 2015 von 69 Prozent (EUR 100 Mio.) auf 58 Prozent (EUR 110 Mio.) gesunken und im Jahr 2016 auf 60 Prozent (EUR 114 Mio.) gestiegen. Der Anteil der Zweitmittel (Hochschulpaktmittel, Profil- und Strukturbildungsmittel und haushaltsgebundene Finanzierung) ist von 2010 bis 2016 von 5 Prozent (EUR 7 Mio.) auf 15 Prozent (EUR 28 Mio.) gestiegen. Der Anteil der Drittmittel ist im selben Zeitraum von 25 Prozent (EUR 36 Mio.) auf 26 Prozent (EUR 49 Mio.) gestiegen. In den Jahren 2012 und 2015 erreichte der Anteil der Drittmittel mit 30 Prozent (EUR 49 Mio. respektive EUR 56 Mio.) einen Höchststand.

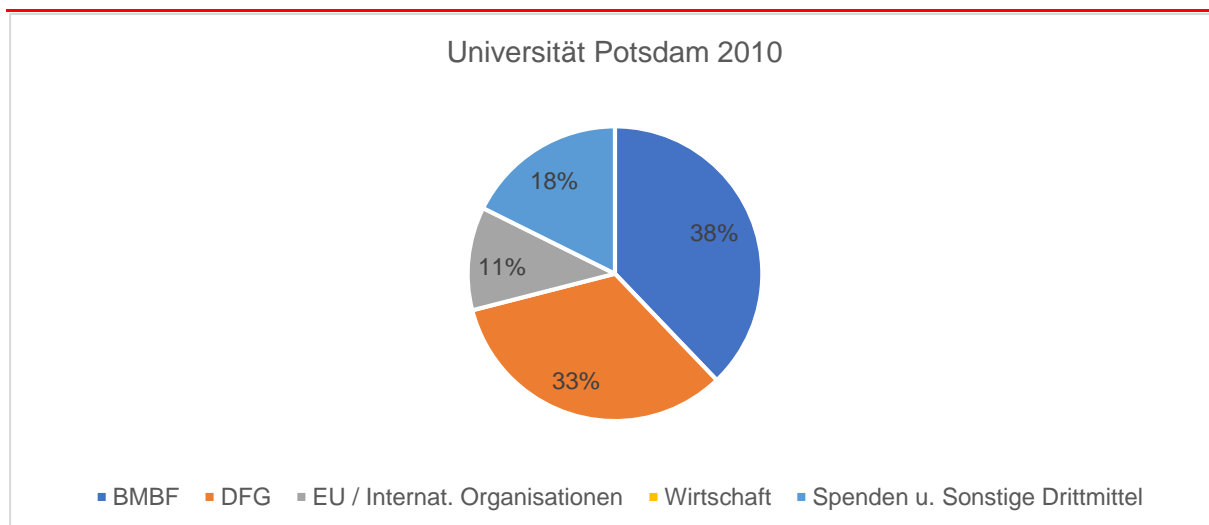


Abbildung 7: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität Potsdam im Jahr 2010

Die wichtigsten Drittmittelquellen der Universität Potsdam im Jahr 2010 in absteigender Ordnung waren das BMBF (38%), die DFG (33%), Spenden und sonstige Drittmittel (18%), die bis 2014 auch Drittmittel der gewerblichen Wirtschaft umfassten und die Europäische Union und andere internationale Organisationen mit 11 Prozent.

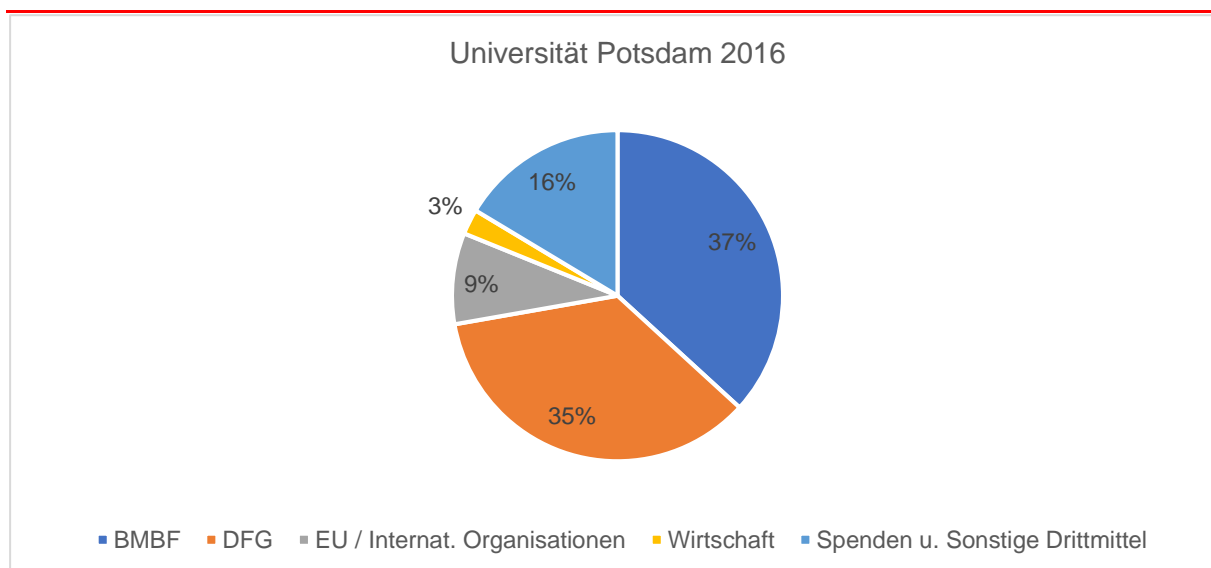


Abbildung 8: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität Potsdam im Jahr 2016

Im Vergleich dazu ist im Jahr 2016 der Anteil des BMBF an den Drittmitteln um einen Prozentpunkt auf 37 Prozent gesunken, demgegenüber ist der Anteil an den für Universitäten prestigeträchtigeren DFG-Mitteln (35%) gestiegen, dann folgen Spenden und sonstige Drittmittel (16%), die Europäische Union und andere internationale Organisationen (9%) und, nun gesondert, Mittel der Gewerblichen Wirtschaft (3%). Der Anteil der EU-Strukturmittel an den gesamten Drittmitteln beträgt knapp 4 Prozent im Jahr 2013 und 2 Prozent im Jahr 2016.

4.3.3 Technische Hochschule Wildau

Die Technische Hochschule Wildau wurde 1991 gegründet. Sie verfügt über zwei Fachbereiche (Ingenieur- und Naturwissenschaften; Wirtschaft, Informatik, Recht). An der Hochschule studieren ca. 4.000 Studierende. Von den 350 Mitarbeiter(innen) sind 92 Professor(inn)en.

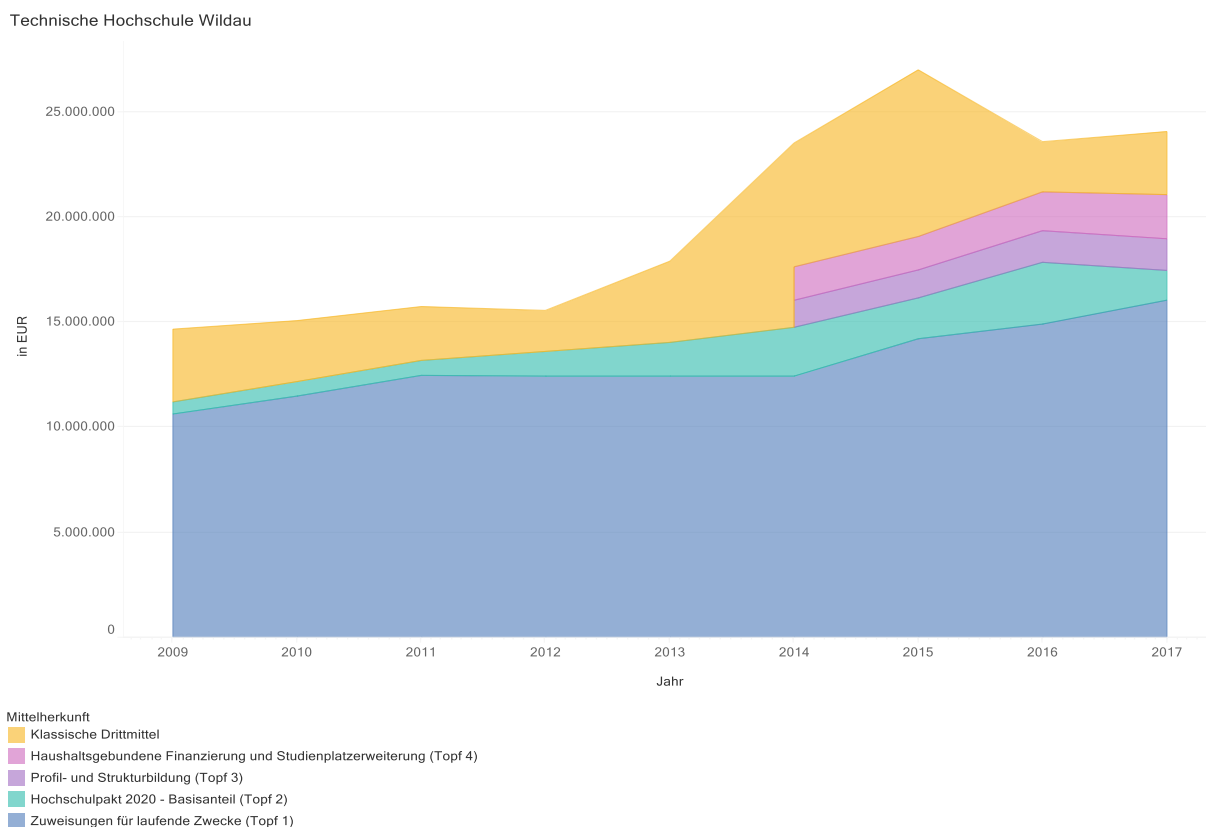


Abbildung 9: Hochschulhaushalt der Technischen Hochschule Wildau

Für die Technische Hochschule Wildau liegen vollständige Daten für die Jahre 2009 bis 2017 vor. Der Gesamthaushalt der Hochschule ist von EUR 14 Mio. im Jahr 2009 auf EUR 24 Mio. im Jahr 2017 um 71 Prozent gestiegen. Man kann an der Abbildung 9 leicht erkennen, dass auch dieser Hochschule bei einem insgesamt markanten Anstieg der Mittel die Bedeutung der Zweit- und Drittmittel überproportional zugenommen hat und die Vielfalt der Quellen gestiegen ist. Auch lassen sich v.a. bei den Drittmitteln Schwankungen im Zeitablauf erkennen.

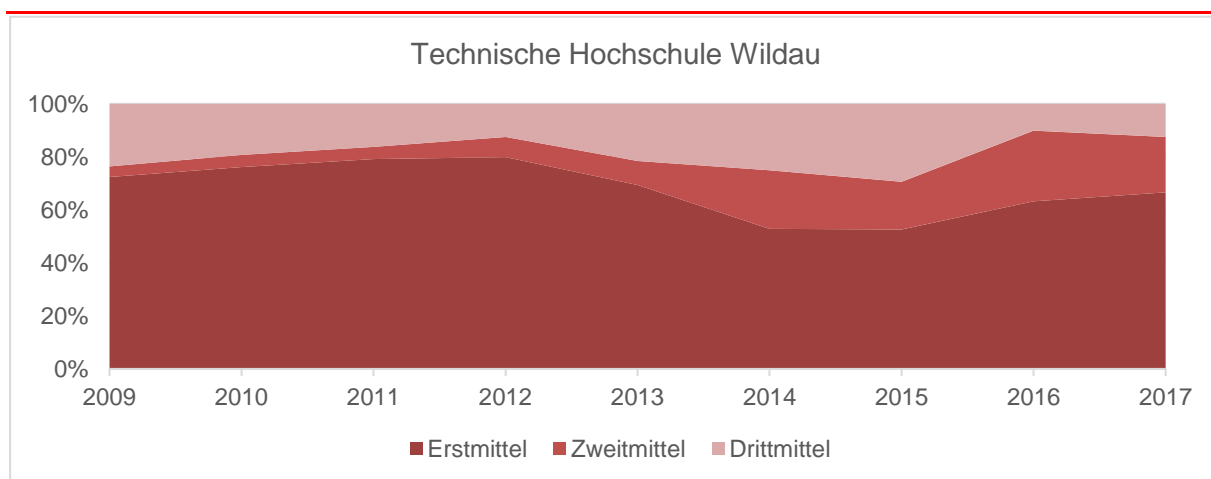


Abbildung 10: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Technischen Hochschule Wildau

Der Anteil der Erstmittel (Topf 1) ist von 75 Prozent 2009 (EUR 10,6 Mio.) auf 42 Prozent 2014 (EUR 12,4 Mio.) gesunken. Bis 2017 ist der Anteil wieder auf 67 Prozent (EUR 16 Mio.) gestiegen. Der Anteil der Zweimittel, d.h. Topf 2 bis 4, ist hingegen von 4 Prozent (EUR 577.000) im Jahr 2009 auf 27 Prozent (EUR 6 Mio.) im Jahr 2016 angestiegen und im Jahr

2017 auf 21 Prozent (EUR 5 Mio.) gesunken. Der Anteil der Drittmittel ist von 24 Prozent (EUR 3 Mio.) im Jahr 2009 auf 29 Prozent (EUR 8 Mio.) im Jahr 2015 gestiegen und zum Jahr 2017 auf 12 Prozent (EUR 3 Mio.) gesunken. Dass die Grundfinanzierung durch das Land auf 42 Prozent absinken kann, ist ein deutliches Indiz für die generelle Veränderung der Hochschulhaushalte. Noch immer stammt der größte Teil der Mittel vom Land, aber es kann weniger als die Hälfte sein, die einer Hochschule als klassische Grundfinanzierung zukommt. Bei den weiteren staatlichen Mitteln sind vielfache Zweckbindungen, Berichtspflichten, zeitliche Beschränkungen zu beachten. Auch könnte man aus Abbildung 10 gerade mit Blick auf die Haushaltsjahre 2016 und 2017 den Eindruck gewinnen, dass es gewisse Kompensationseffekte zwischen den Zweit- und Drittmitteln gibt.

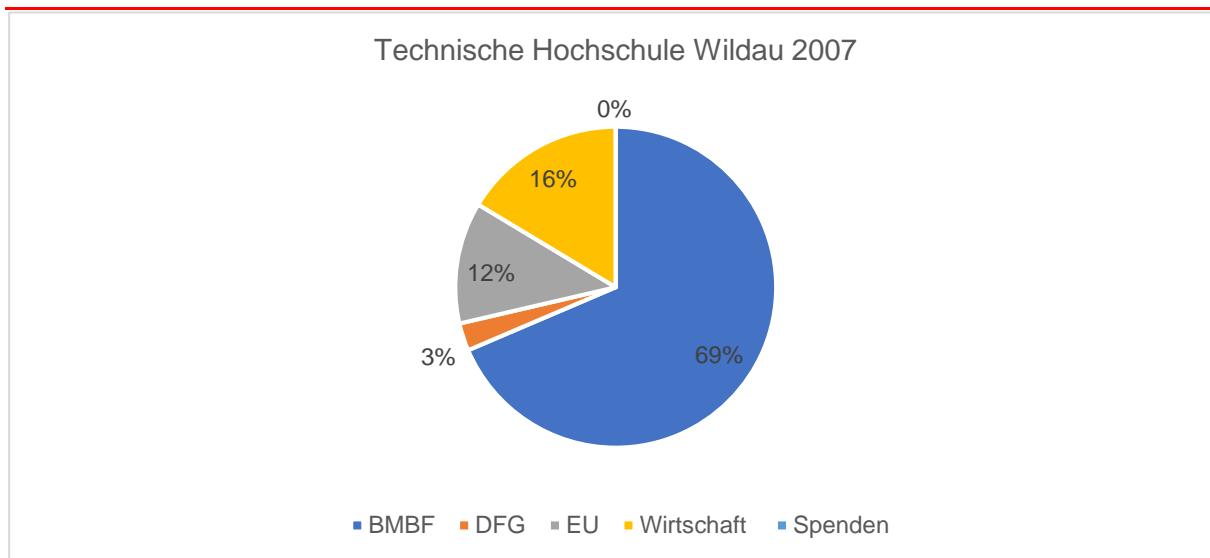


Abbildung 11: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Technischen Hochschule Wildau im Jahr 2007

Die Drittmittel der Technischen Hochschule Wildau im Jahr 2007 in Höhe von EUR 1.507.931,90 verteilen sich auf folgende Geldgeber in absteigender Ordnung: BMBF (69%), Wirtschaft (16%), EU (12%), DFG (3%). Zehn Jahre später belaufen sich die Drittmittel der Hochschule in absoluten Zahlen auf EUR 2.999.665,53. Bei der Zusammensetzung der Drittmittelquellen sind folgende Veränderungen zu beobachten: der Anstieg des Anteils der EU-Mittel auf 49 Prozent, ein Absinken des Anteils der BMBF-Mittel auf 43 Prozent, ebenso wie ein Absinken des Anteils der Mittel aus der Wirtschaft (7%).

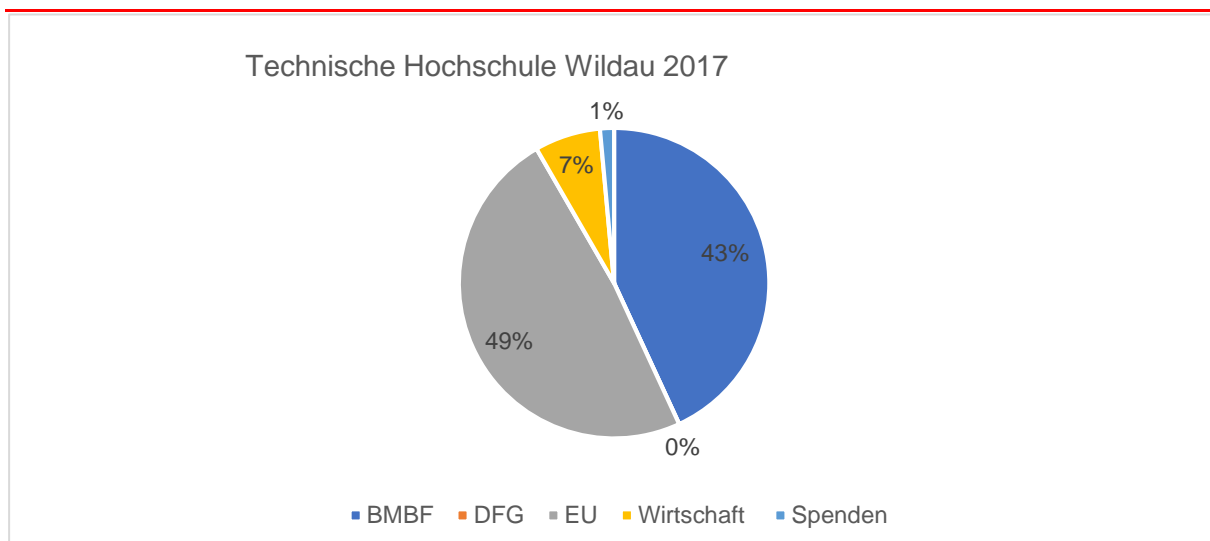


Abbildung 12: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Technischen Hochschule Wildau im Jahr 2017

4.3.4 Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Die Hochschule für Nachhaltige Entwicklung wurde 1991 neugegründet. Sie verfügt über vier Fachbereiche (Wald und Umwelt, Landschaftsnutzung und Naturschutz, Holzingenieurwesen, Nachhaltige Wirtschaft). Es studieren ca. 2.100 Studierende an der Hochschule. Von den 270 Mitarbeiter(innen) sind 56 Professor(inn)en.²⁶ Für den Haushalt der Hochschule Eberswalde liegen uns vollständige Daten aus den Jahren 2008 bis 2015 vor. Der Gesamthaushalt ist in diesem Zeitraum von EUR 10 Mio. auf EUR 17 Mio. um 61 Prozent gestiegen. Der Höchststand ist mit EUR 19 Mio. im Jahr 2014 zu verzeichnen. Die Zuweisungen für laufende Zwecke sind im selben Zeitraum lediglich um 46 Prozent von EUR 6 Mio. auf EUR 9 Mio. gestiegen.

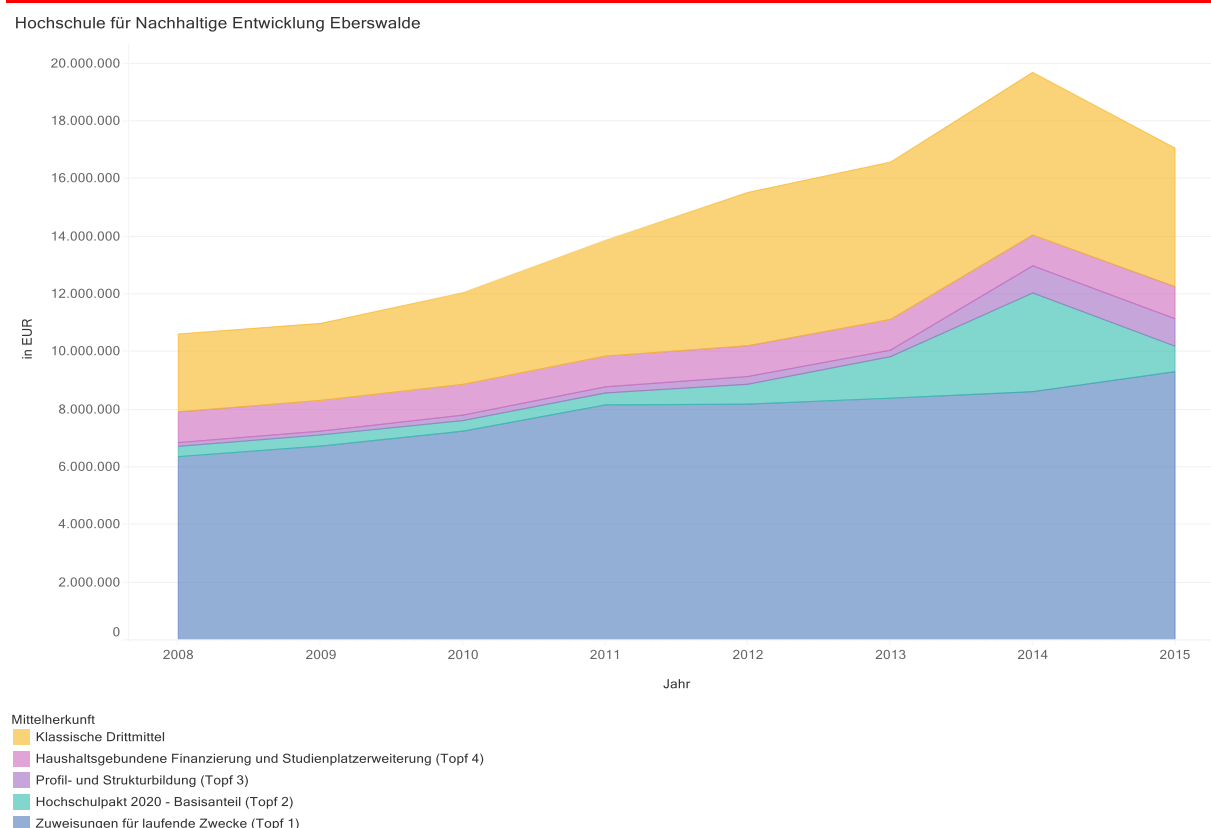


Abbildung 13: Hochschulhaushalt der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Der Anteil der Erstmittel (Topf 1) ist von 60 Prozent im Jahr 2008 (EUR 6 Mio.) auf 55 Prozent (EUR 9 Mio.) gesunken. Am niedrigsten war der Anteil im Jahr 2014 mit 44 Prozent (EUR 8 Mio.). Der Anteil der Zweitmittel, d.h. Topf 2 bis 4, ist von 15 Prozent (EUR 1 Mio.) auf 17 Prozent (ca. EUR 3 Mio.) gestiegen. Der höchste Anteil der Zweitmittel ist ebenso im Jahr 2014 mit 28 Prozent (EUR 5 Mio.) zu beobachten. Der Anteil der Drittmittel ist von 25 Prozent (EUR 2 Mio.) auf 28 Prozent (EUR 4 Mio.) gestiegen. Der höchste Anteil der Drittmittel ist im Jahr 2012 mit 34 Prozent (EUR 5 Mio.) zu verzeichnen.

²⁶ <http://www.hnee.de/Portraet>

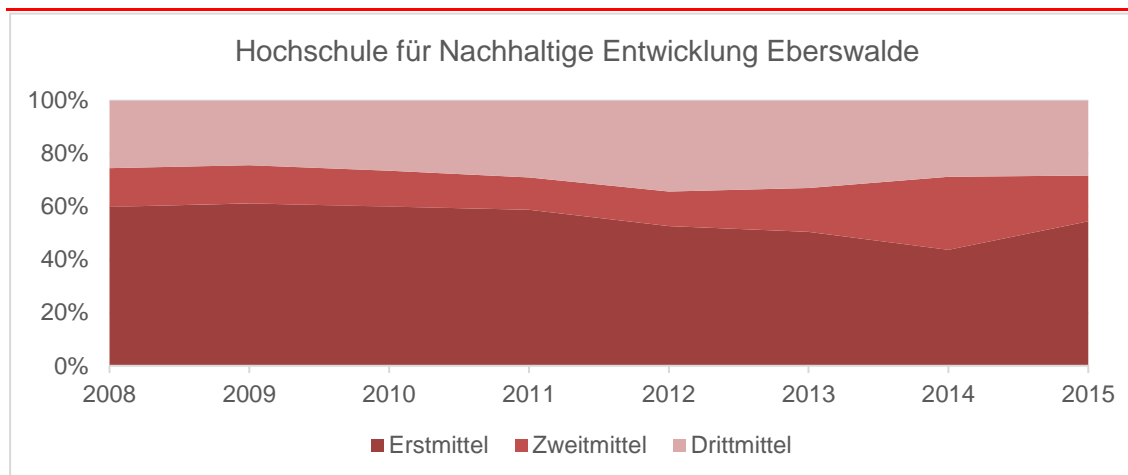


Abbildung 14: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Die Drittmittel der Hochschule Eberswalde im Jahr 2006 in Höhe von EUR 1.893.494 verteilen sich auf folgende Quellen: andere Mittelgeber (29%), insbesondere Drittmittel vom sonstigen öffentlichen Bereich, sonstige internationale Organisationen (26%), BMBF (24%), Wirtschaft (18%), Stiftungen (2%) und DFG (1%).

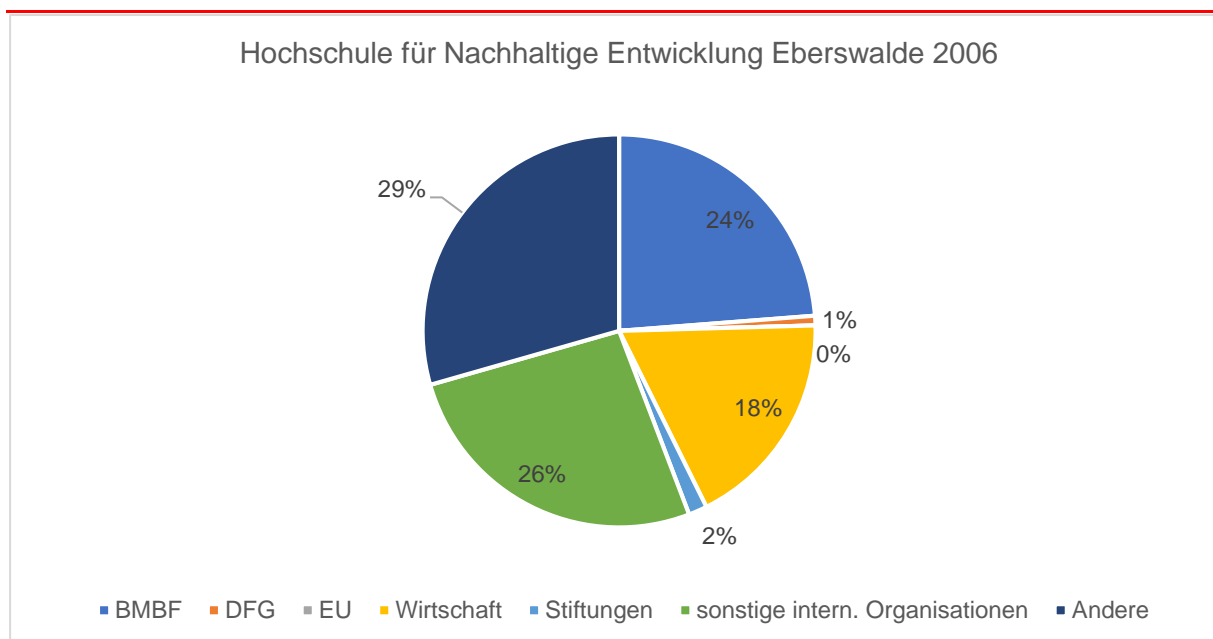


Abbildung 15: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung

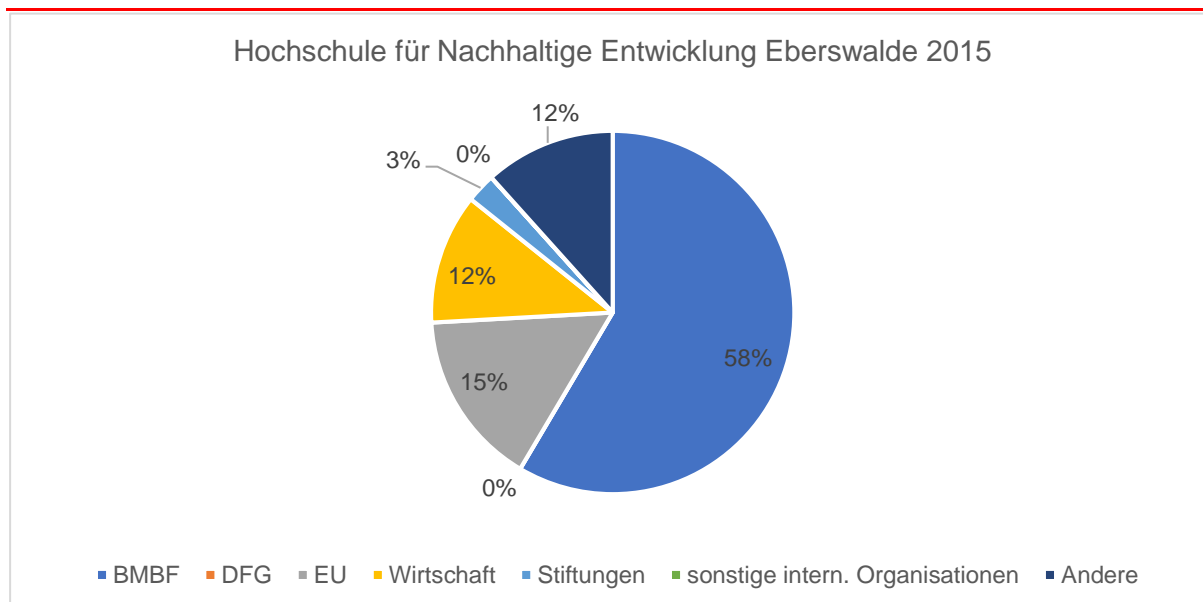


Abbildung 16: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde im Jahr 2015

Im Jahr 2015 zeigt sich bei den Drittmitteln in Höhe von EUR 4.807.331 folgende Veränderung: Der Anteil des BMBF hat sich auf 58 Prozent erhöht, ebenso der Anteil der EU-Mittel auf 15 Prozent, der Anteil der Mittel aus der Wirtschaft ist auf 12 Prozent gesunken. Der Anteil der Mittel von Stiftungen hat sich auf 3 Prozent erhöht. Hier lässt sich der für Hochschulen für angewandte Wissenschaften typische Effekt erkennen, dass in Folge der gut ausgestatteten Bundesprogramme der Anteil an Mitteln des BMBF unter den Drittmitteln deutlich gestiegen ist.

4.3.5 Universität zu Köln

Die Universität zu Köln wurde 1388 gegründet. Sie verfügt über sechs Fakultäten (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche, Rechtswissenschaftliche, Medizinische, Philosophische, Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Humanwissenschaftliche Fakultät). An der Universität studierten im Wintersemester 2016/2017 49.804 Studierende und arbeiteten 4.863 Mitarbeiter(innen), davon 631 Professor(inn)en.²⁷

²⁷ Universität zu Köln (2016): Zahlen, Daten, Fakten:

https://strategy.uni-koeln.de/strategisches_controlling_amp_informationsmanagement/zahlen_i_daten_i_fakten/index_ger.html#akkordeon_oeffner152136_uzk15_akkordeon5-titel1

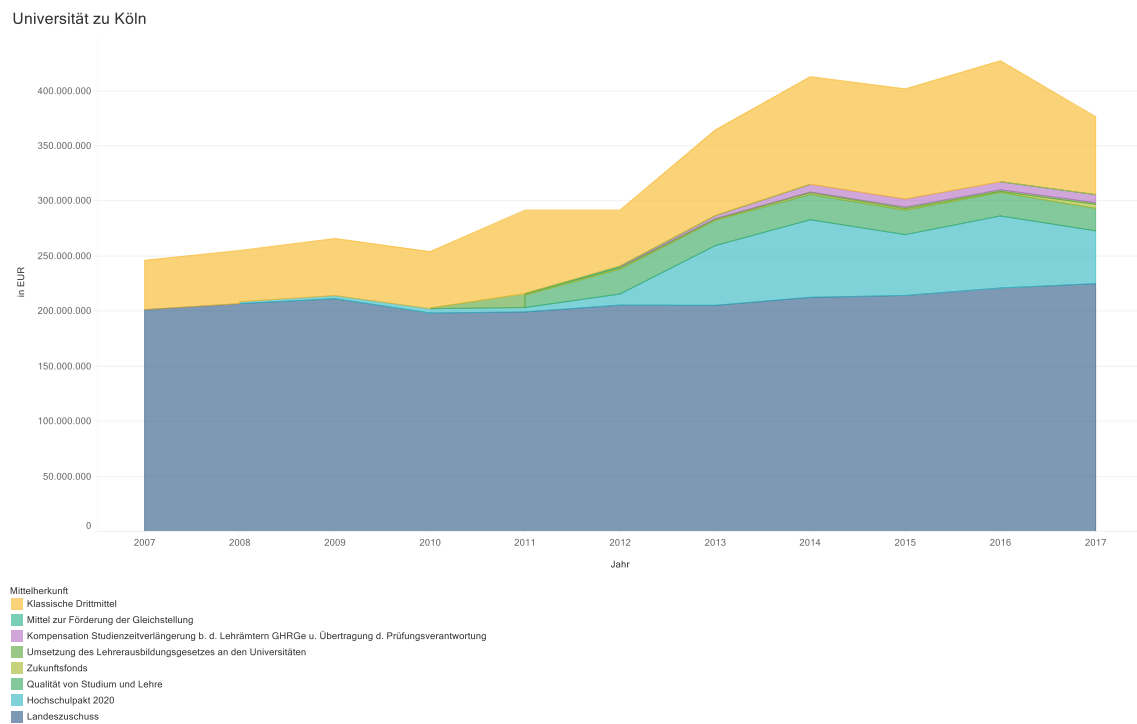


Abbildung 17: Hochschulhaushalt der Universität zu Köln (ohne Medizin)

Der Gesamthaushalt²⁸ ist von 2007 bis 2017 um 80% von EUR 246.237.100 auf EUR 442.102.538 gestiegen.

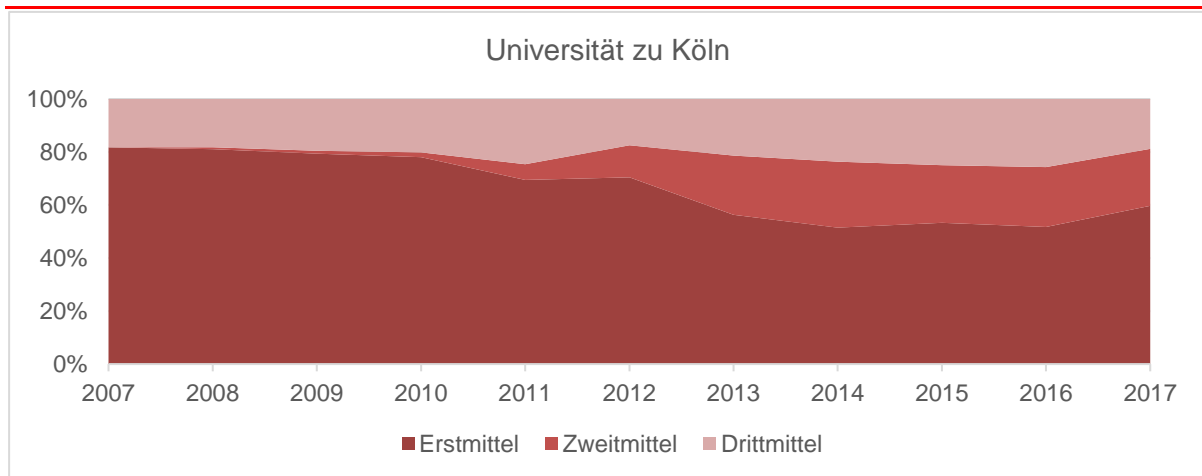


Abbildung 18: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Universität zu Köln (ohne Medizin)

Der Anteil der Erstmittel (Zuschüsse für den laufenden Betrieb, Zuschüsse für Investitionen, Zuschüsse für Bauunterhaltung und Zuschüsse für sonstige Investitionen) am Gesamthaushalt (ohne Unterbringungs-/Baubudget) an der Universität zu Köln ist von 82 Prozent im Jahr 2007 (EUR 246 Mio.) auf 59,7 Prozent (EUR 225 Mio.) gesunken. Der niedrigste Anteil der Erstmittel ist im Jahr 2014 mit 51 Prozent zu verzeichnen. Als Zweitmittel kategorisieren wir Hochschulpaktmittel inklusive Mittel zur Förderung des Ausbaus der Masterstudiengänge 2014 - 2020, Mittel zur Umsetzung des Lehrerausbildungsgesetzes an den Universitäten, Kompensation Studienzeitverlängerung bei den Lehrämtern GHRGe und Übertragung der

²⁸ Es handelt sich um Haushaltsdaten ohne Hochschulmedizin

Prüfungsverantwortung, Mittel für die Qualität von Studium und Lehre (Studienbeitragserstattungsmittel), Mittel zur Förderung der Gleichstellung und Mittel aus dem Zukunftsfonds. Der Anteil dieser Mittel am Gesamthaushalt ist von 0,7 Prozent im Jahr 2008 (EUR 1,7 Mio.) auf 25 Prozent (EUR 102,7 Mio.) im Jahr 2014 gestiegen und anschließend auf 21 Prozent (EUR 80,9 Mio.) gesunken. Der Anteil der Drittmittel²⁹ ist von 18 Prozent in 2007 auf 26 Prozent (EUR 109,6 Mio.) im Jahr 2016 gestiegen und im Jahr 2017 wieder auf 19 Prozent gesunken. Allerdings handelt es sich bei den Daten für das Jahr 2017 um Schätzwerte. Insgesamt ist der Anteil der Zweit- und Drittmittel von 2007 bis 2017 von 18 Prozent auf 40 Prozent gestiegen. Auch an dem Haushalt der Universität zu Köln bestätigt sich also der Eindruck, dass die klassische Grundfinanzierung über den landesfinanzierten Hochschulhaushalt auf bis zur Hälfte absinken kann - aktuell jedoch wieder 60 Prozent ausmacht, aber nicht wegen des Anstiegs dieser Mittelart, sondern in Folge des Absinkens von Zweit- und Drittmitteln zwischen 2016 und 2017. Der starke Drittmittelaufwuchs mit den Erfolgen in der Exzellenzinitiative, besonders mit der dritten Linie ab dem Jahre 2012 ist deutlich zu erkennen.

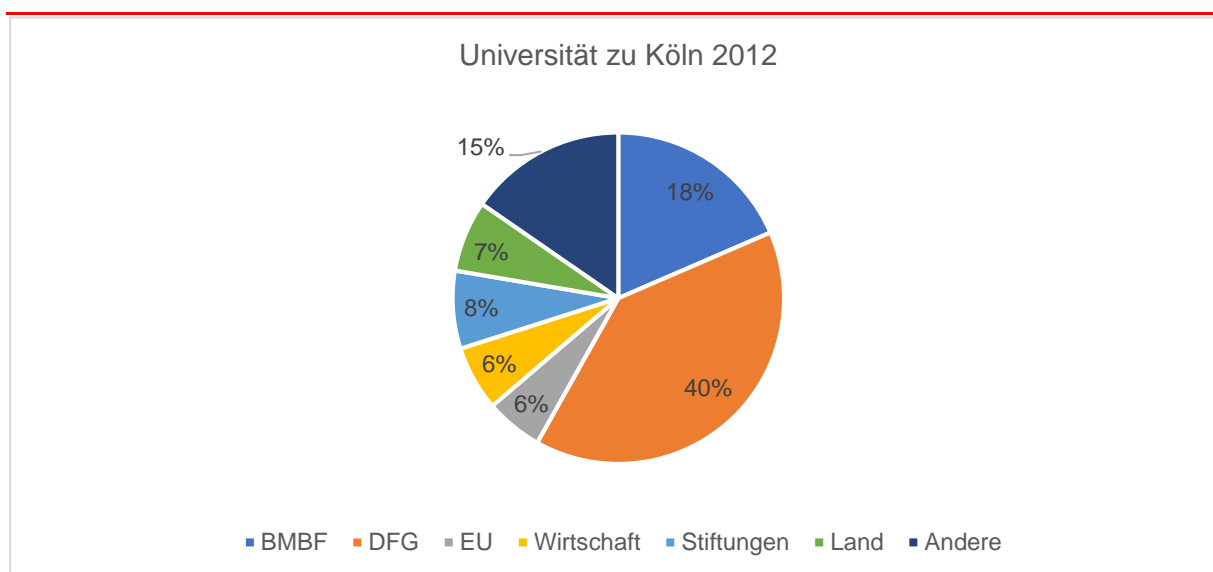


Abbildung 19: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität zu Köln im Jahr 2012

Die Summe der Drittmittel im Jahr 2012 belief sich auf EUR 50.944.000. Die wichtigsten Drittmittelquellen der Universität zu Köln im Jahr 2012 sind in absteigender Folge die DFG (40%), das BMBF (18%), andere Drittmittelgeber (15%), Stiftungen (8%), das Land (7%), die gewerbliche Wirtschaft und die Europäische Union (beide 6%). Den Schätzungen für das Jahr 2017 zufolge (EUR 70.825.889) hat sich der Anteil der DFG-Mittel auf 56 Prozent erhöht, ebenso der Anteil der Mittel der Europäischen Union (9%), während sich der Anteil des BMBF (14%), anderer Drittmittelgeber (7%), des Landes (6%) und der gewerblichen Wirtschaft (2%) gesunken ist. Der Anteil der Stiftungen ist mit 6 Prozent gleichgeblieben.

²⁹ Die Daten für die Drittmittel für die Jahre 2007 bis 2011 wurden den Angaben des Statistischen Bundesamtes entnommen.

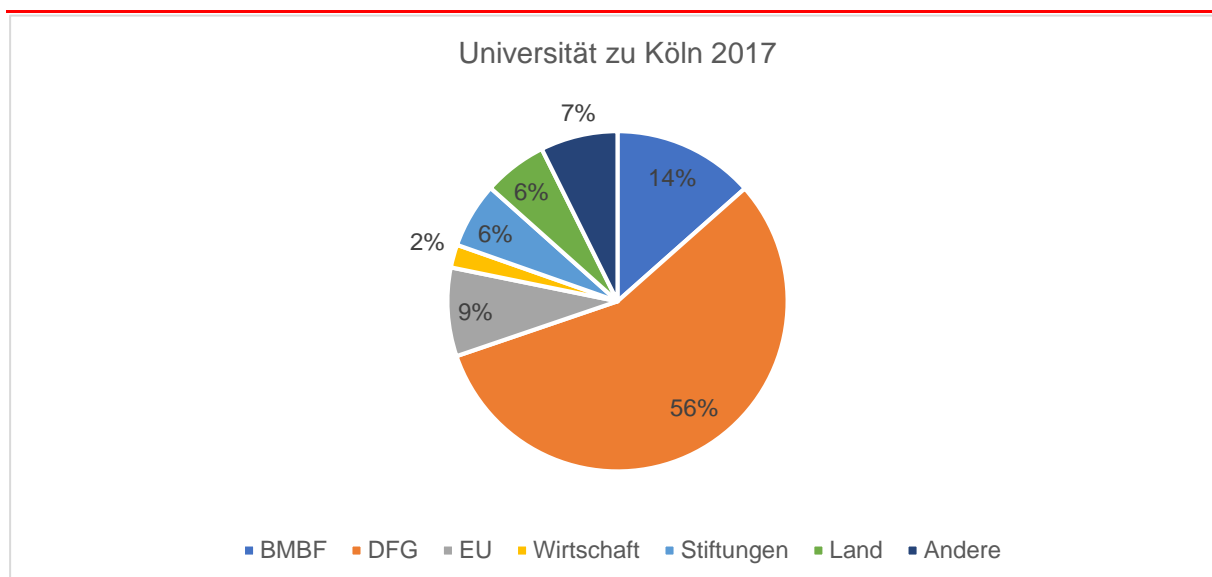


Abbildung 20: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität zu Köln im Jahr 2017

4.3.6 Universität Duisburg-Essen

Die Universität Duisburg-Essen ging 2003 aus der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg und der Universität-Gesamthochschule Essen hervor. Sie verfügt über 11 Fakultäten (Geisteswissenschaften, Gesellschaftswissenschaften, Bildungswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Mathematik, Physik, Chemie, Biologie, Ingenieurwissenschaft, Medizin) an zwei Standorten. An der Universität studierten im Wintersemester 2016/2017 43.089 Studierende und arbeiteten 5.165 Mitarbeiter(innen), davon 478 Professor(inn)en.³⁰

³⁰ Universität Duisburg-Essen (2017): Daten und Fakten:

https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokumente/datenundfakten/daten_und_fakten.pdf

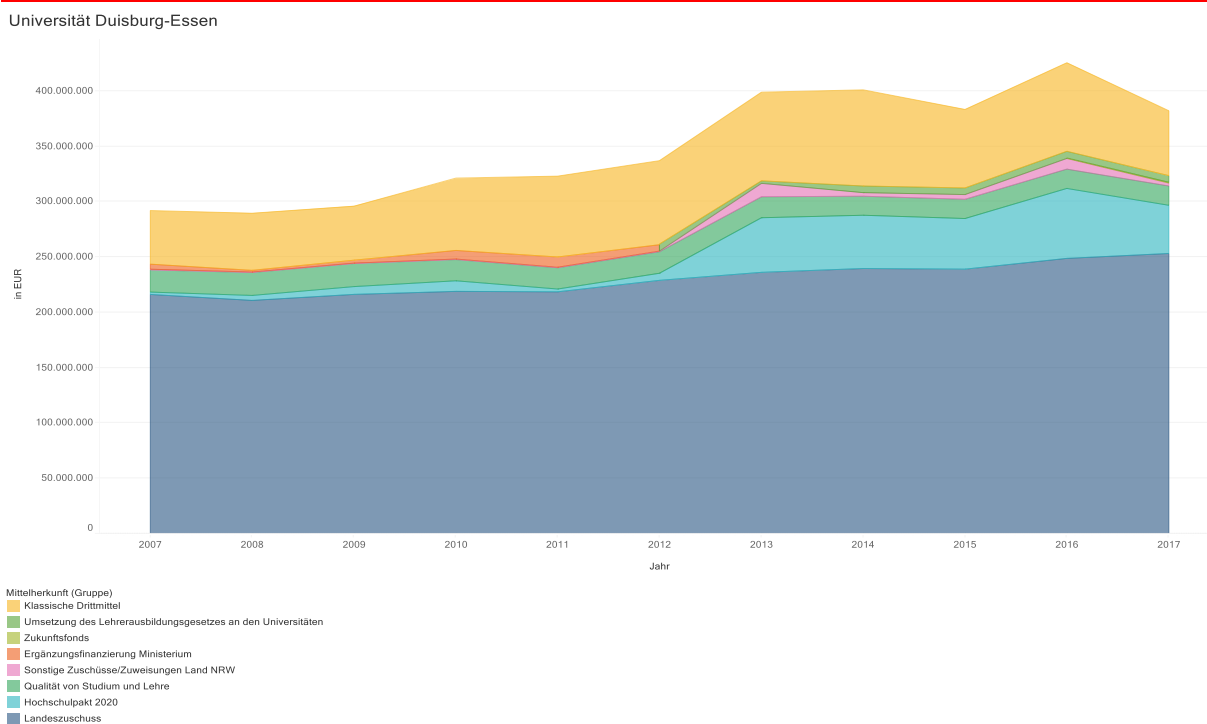


Abbildung 21: Hochschulhaushalt der Universität Duisburg-Essen (ohne Medizin)

Der Gesamthaushalt³¹ der Hochschule ist von 2007 bis 2017 von EUR 291.709.770 auf EUR 381.819.480 um 31 Prozent gestiegen. Der Anteil der Hochschulpaktmittel ist im selben Zeitraum von 1 Prozent auf 11 Prozent gestiegen, mit einem starken Sprung von 2012 auf 2013. Der Anteil der Drittmittel fluktuiert von 17 Prozent im Jahr 2007 auf 23 Prozent im Jahr 2011 auf 15 Prozent im Jahr 2017.³²

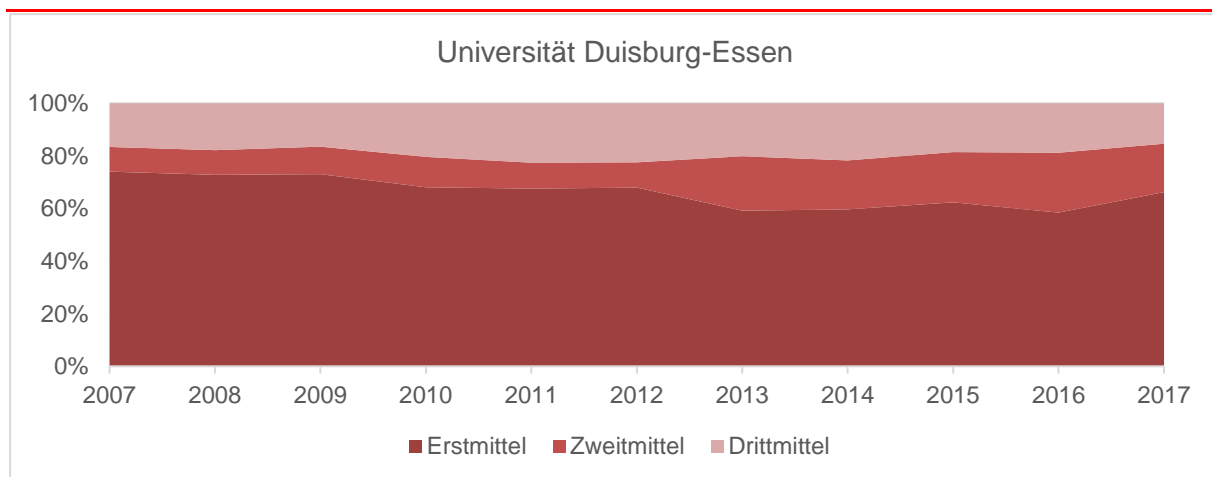


Abbildung 22: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Universität Duisburg-Essen (ohne Medizin)

Der Anteil der Erstmittel am Gesamthaushalt (ohne Baubudget) an der Universität Duisburg-Essen ist von 74 Prozent im Jahr 2007 (EUR 216 Mio.) auf 66 Prozent (EUR 253 Mio.) gesunken. Der niedrigste Anteil der Erstmittel ist im Jahr 2016 mit 58 Prozent zu verzeichnen.

³¹ Es handelt sich um Haushaltsdaten ohne Hochschulmedizin.

³² Stand Oktober 2017.

Insgesamt ist der Anteil der Zweit- und Drittmittel von 2007 bis 2017 von 26 Prozent auf 33 Prozent gestiegen. Als Zweitmittel kategorisieren wir Hochschulpaktmittel, Qualitätsverbesserungsmittel³³, Zukunftsfonds, Mittel zur Umsetzung des Lehrerausbildungsgesetzes, Ergänzungsfinanzierung des Ministeriums und sonstige Zuschüsse und Zuweisungen des Landes Nordrhein-Westfalen³⁴. Der Anteil der Zweitmittel ist von 9 Prozent (EUR 27 Mio.) im Jahr 2007 zunächst auf ca. 21 Prozent (EUR 82,6 Mio.) im Jahr 2013 und ca. 23 Prozent (EUR 96,7 Mio.) im Jahr 2016 gestiegen. Im Jahr 2017 beträgt der Anteil 18 Prozent (EUR 70 Mio.). Währenddessen ist der Anteil der Drittmittel von ca. 17 Prozent (EUR 48 Mio.) 2007 auf 22 Prozent (EUR 75 Mio.) 2013 angestiegen und seither auf 15 Prozent (EUR 58,6 Mio.) im Jahr 2017 gesunken. Das heißt mit Stand Oktober 2017 ist der Anteil der Drittmittel in den vergangenen zehn Jahren gesunken, während der Anteil der Zweitmittel gestiegen ist.

³³ Dies waren bis 2011 Studienbeiträge.

³⁴ Die beiden letztgenannten Programme können von der Hochschule nicht detailliert aufgeschlüsselt und ab 2013 nicht mehr getrennt dargestellt werden.

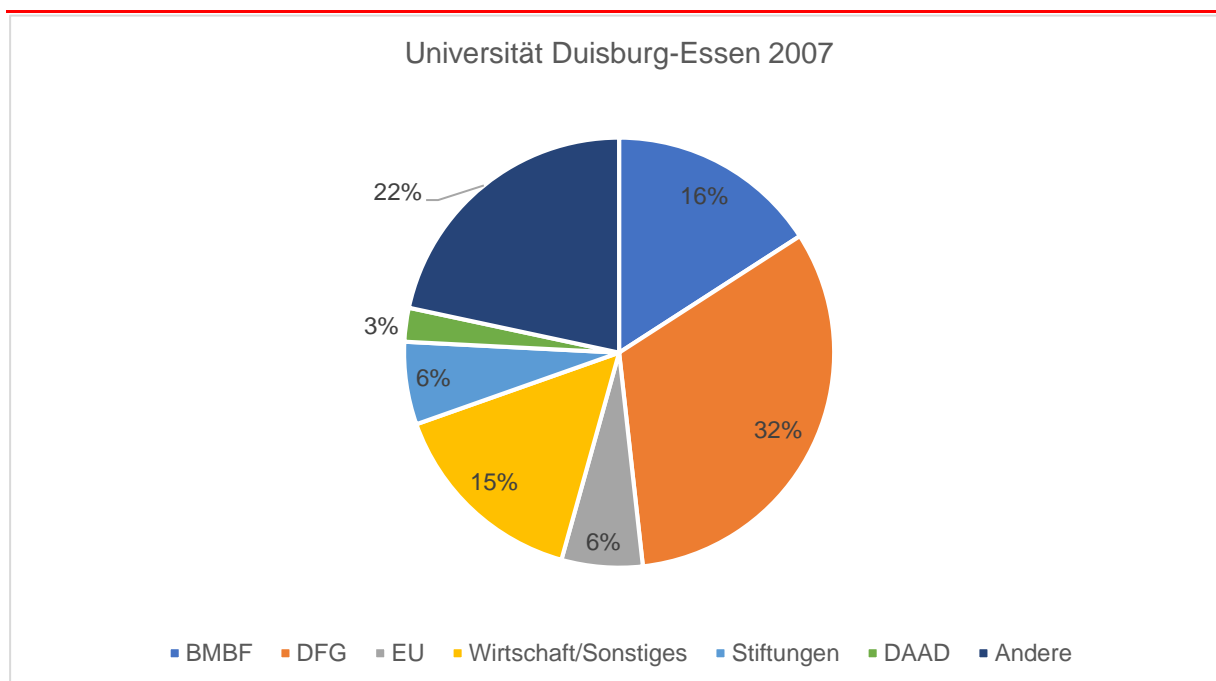


Abbildung 23: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität Duisburg-Essen im Jahr 2007

Die Drittmittel der Universität Duisburg-Essen beliefen sich im Jahr 2007 auf EUR 48.445.136. Betrachtet man die Anteile der Drittmittelquellen, so sind die wichtigsten Quellen in absteigender Ordnung die DFG (32%), das BMBF (16%), Wirtschaft/Sonstiges (15%), die EU (6%), Stiftungen (6%) und DAAD (3%). Andere Quellen, darunter andere Forschungsfördergesellschaften, Gemeinden und Gemeindeverbände, machen 22 Prozent der Drittmittel aus.

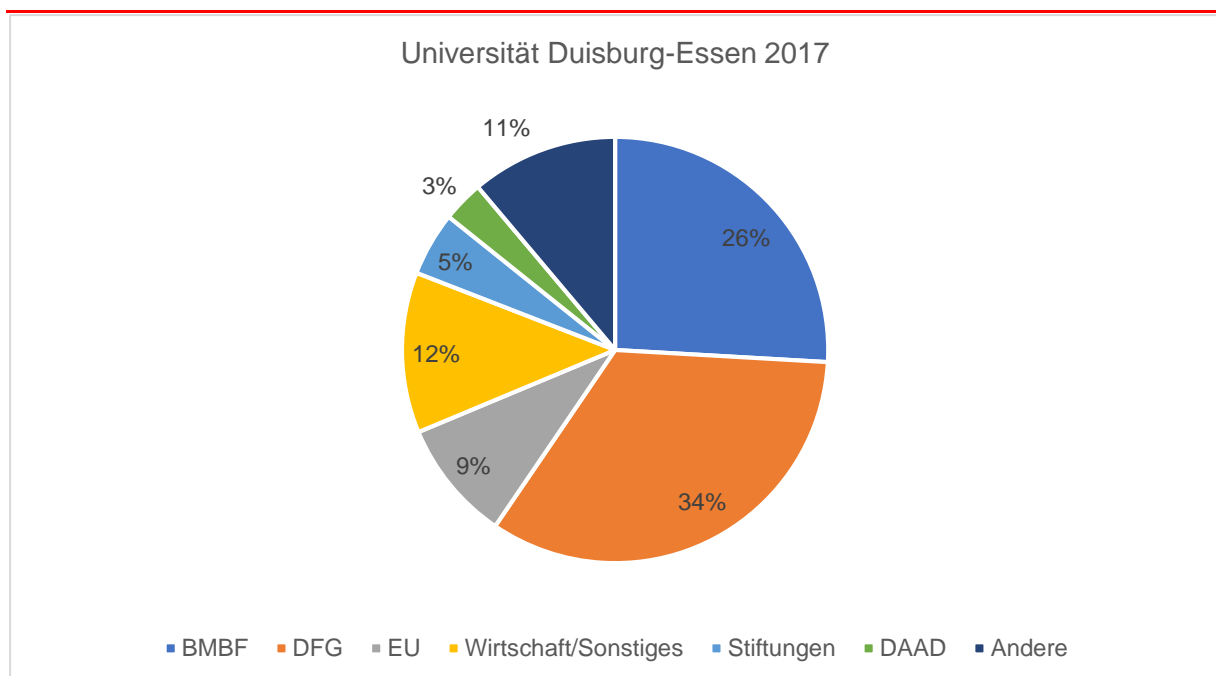


Abbildung 24: Anteil der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Universität Duisburg-Essen im Jahr 2017

Zehn Jahre später ist der Anteil der DFG- und der BMBF-Mittel an den Drittmitteln in Höhe von EUR 58.618.194 auf 34 Prozent respektive 26 Prozent gestiegen, der Anteil von Wirtschaft/Sonstiges ist auf 12 Prozent, der EU-Mittel auf 9 Prozent gestiegen. Der Anteil der Stiftungen auf 5 Prozent gesunken und der Anteil der DAAD-Mittel stagniert bei 3 Prozent.

4.3.7 Hochschule Düsseldorf

Die Hochschule Düsseldorf wurde 1971 gegründet. Sie verfügt über sieben Fachbereiche (Architektur, Design, Elektro- & Informationstechnik, Maschinenbau & Verfahrenstechnik, Medien, Sozial- & Kulturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften) mit 10.098 Studierenden im Wintersemester 2016/2017. An der Hochschule sind 718 Mitarbeiter(innen) beschäftigt, davon 192 Professor(inn)en.³⁵

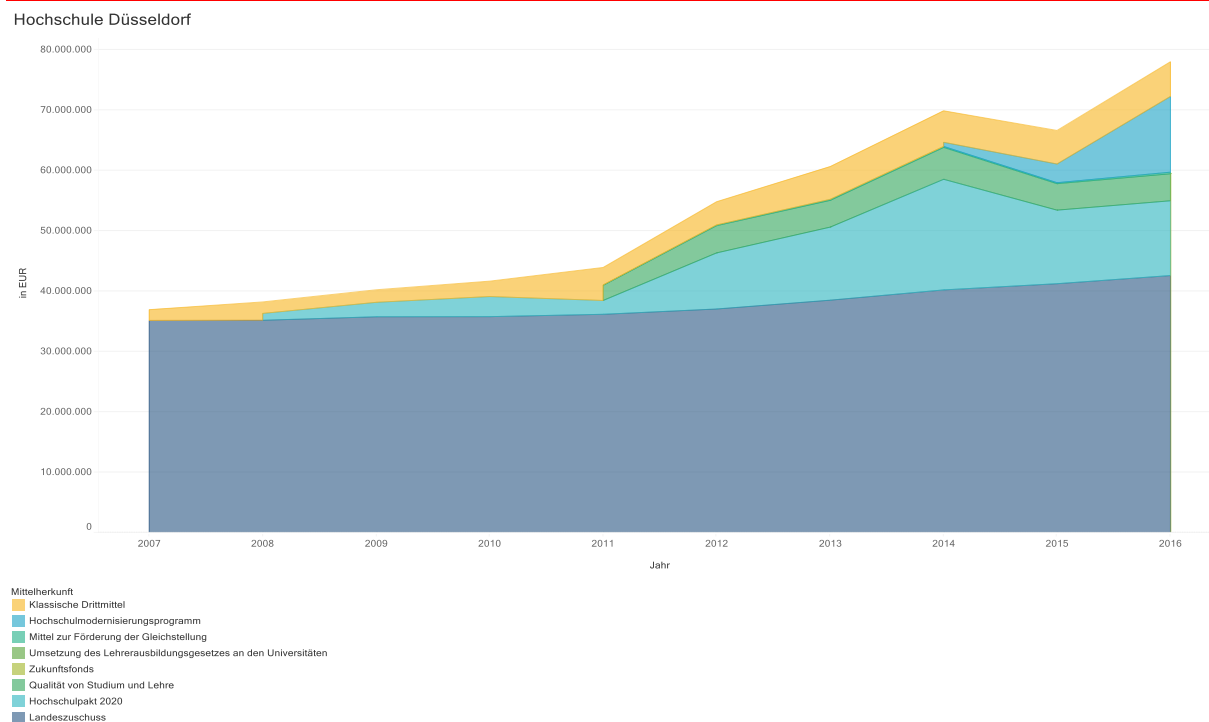


Abbildung 25: Hochschulhaushalt der Hochschule Düsseldorf

Für die Hochschule Düsseldorf liegen uns Daten für die Jahre 2007 bis 2016 vollständig vor. Der Gesamthaushalt der Hochschule ist in diesem Zeitraum von ca. EUR 37 Mio. auf EUR 78 Mio. um 111 Prozent gestiegen. Dabei ist der Landeszuschuss von 2007 bis 2016 zunächst graduell von EUR 35 Mio. auf EUR 42,5 Mio. und anschließend bis 2017 auf EUR 49 Mio. gestiegen. Der starke Anstieg des Gesamthaushalts geht v.a. auf Hochschulpaktmittel und Mittel für die Qualität von Studium und Lehre³⁶ zurück. Der Anteil der Erstmittel der Hochschule Düsseldorf ist also von 95 Prozent im Jahr 2007 auf 55 Prozent im Jahr 2016 gesunken und im Jahr 2017 wieder auf 75% gestiegen. Der Anteil der Zweitmittel, d.h. Hochschulmodernisierungsprogramm, Hochschulpakt 2020, Umsetzung des Lehrerausbildungsgesetzes an Universitäten, Qualität von Studium und Lehre, Mittel zur Förderung der Gleichstellung, Zukunftsfonds, ist insgesamt von 3 Prozent (EUR 1,1 Mio.) im Jahr 2008 auf 35 Prozent (EUR 24,5 Mio.) im Jahr 2014 gestiegen. Der höchste Anteil der Zweitmittel ist mit 38 Prozent (EUR 29,7 Mio.) im Jahr 2016 zu verzeichnen. Der Anstieg des Drittmittelanteils war hingegen moderater. Der Anteil wuchs von 4,8 Prozent (EUR 1,8 Mio.) im Jahr 2007 auf seinen höchsten Stand mit ca. 9 Prozent (EUR 5,4 Mio.) 2013.

³⁵ <https://www.hs-duesseldorf.de/hochschule/profil/zahlenundfakten>

³⁶ Die Qualitätsverbesserungsmittel standen der Hochschule vor 2011 als Studiengebühren zur Verfügung.

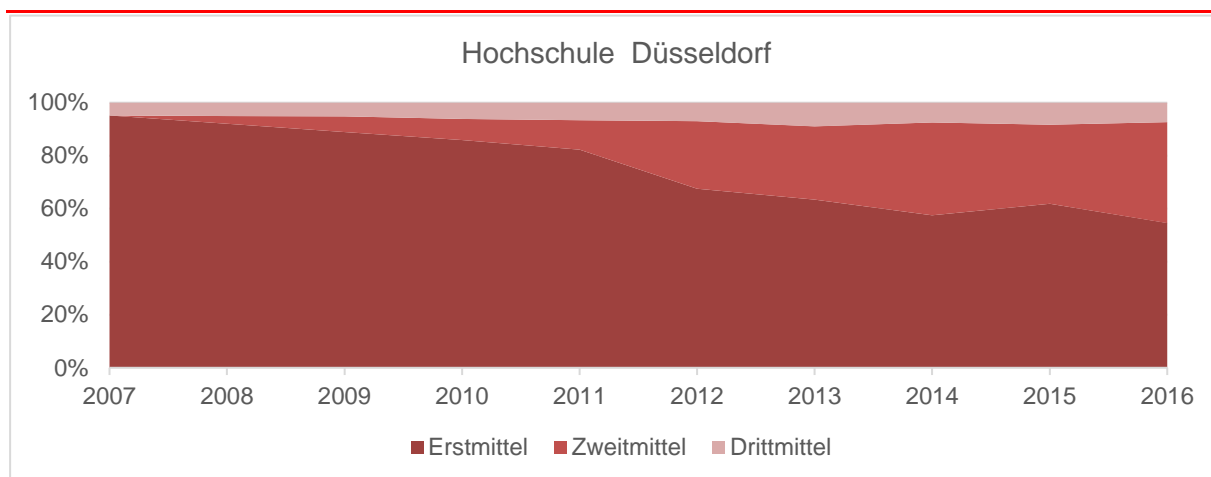


Abbildung 26: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Hochschule Düsseldorf

Es lässt sich in Abbildung 26 erkennen, dass an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften die Drittmittel eine deutlich geringere Rolle spielen als an den Universitären und dass gleichwohl auch hier die Grundfinanzierung in den letzten Jahren vor allem wegen der bedeutenden Zweitmittel deutlich abgenommen hat. Erneut ist darauf hinzuweisen, dass der in der Summe starke Anstieg des Haushaltsvolumens in Verbindung mit dem Ausbau und der erheblichen Zunahme der Studierendenzahlen gesehen werden muss.

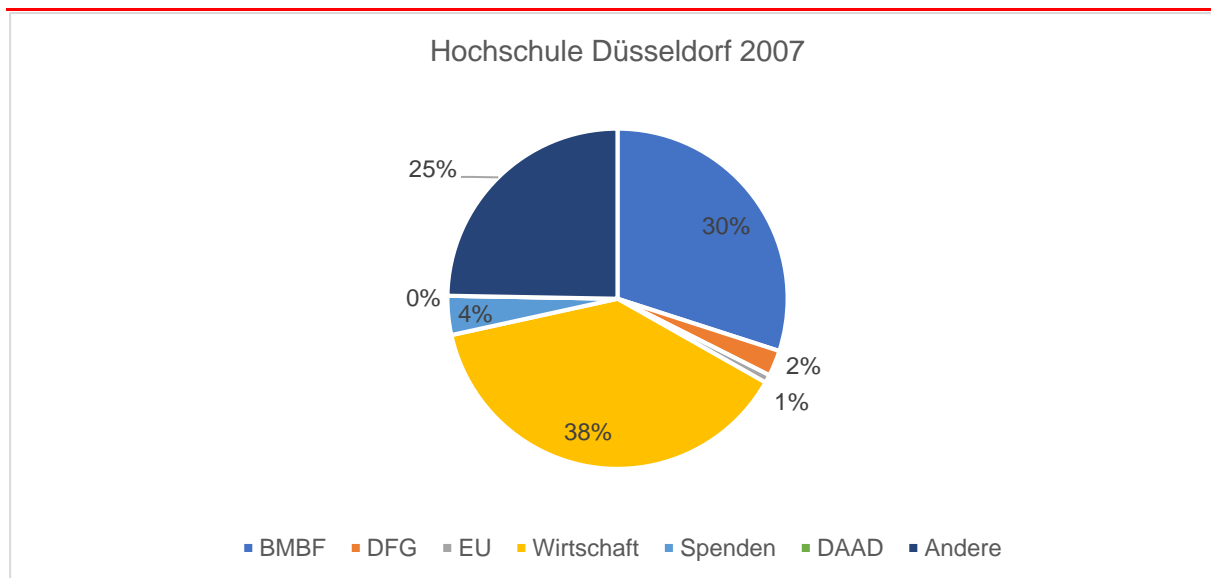


Abbildung 27: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule Düsseldorf im Jahr 2007

Im Jahr 2007 verteilten sich die Drittmittel in Höhe von EUR 1.780.498,04 auf folgende Quellen in absteigender Ordnung: Wirtschaft (38%), BMBF (30%), Spenden (4%), DFG (2%) und EU (1%). Andere Quellen belaufen sich insgesamt auf 25 Prozent.

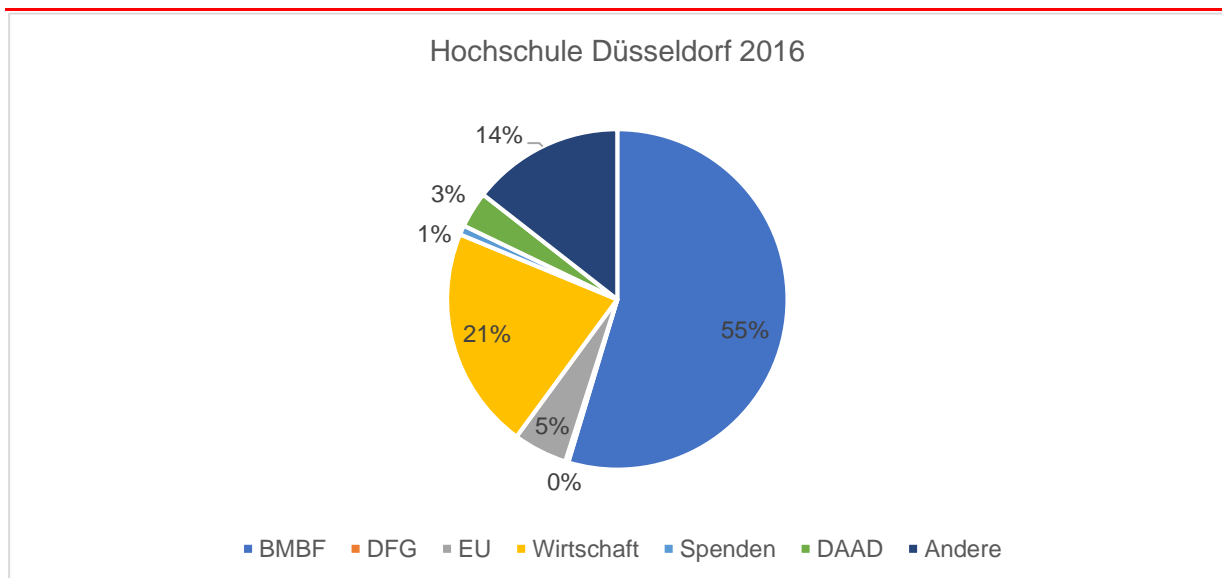


Abbildung 28: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule Düsseldorf im Jahr 2016

Drittmittel im Jahr 2016 beliefen sich insgesamt auf EUR 5.753.887,42. Die Anteile der unterschiedlichen Drittmittelquellen haben sich folgendermaßen verändert. Der Anteil der Mittel des BMBF hat sich auf 55 Prozent erhöht. Der Anteil der Drittmittel aus der Wirtschaft ist auf 21 Prozent gesunken, während sich der Anteil der EU-Mittel auf 5 Prozent erhöht hat. Mittel des DAAD bildeten einen Anteil von 3 Prozent, der Anteil der Spenden sank auf 1 Prozent. Drittmittel anderer Quellen sind insgesamt auf einen Anteil von 14 Prozent gesunken. Auch am Haushalt der Hochschule Düsseldorf kann man leicht erkennen, wie stark die kräftigen BMBF-Programme unter den Drittmitteln zugenommen haben.

4.3.8 Hochschule Bochum

Die Hochschule Bochum wurde 1971 gegründet. Sie verfügt über sechs Fachbereiche (Wirtschaft, Architektur, Bauingenieurwesen, Geodäsie, Elektrotechnik und Informatik, Mechanik und Maschinenbau). An der Hochschule studieren im Wintersemester 2016/2017 7.513 Studierende. Es arbeiten ca. 500 Mitarbeiter(innen) an der Hochschule, davon sind 140 Professor(inn)en.³⁷

³⁷

https://www.hochschulkompass.de/hochschulen/hochschulsuche/detail/all/search/1.html?tx_szhrksearch_pi1%5BQUICK%5D=1&tx_szhrksearch_pi1%5Bname%5D=Hochschule%20Bochum&tx_szhrksearch_pi1%5Bhstype%5D%5B2%5D=1&tx_szhrksearch_pi1%5Bbundesland%5D%5B0%5D=10&tx_szhrksearch_pi1%5Btraegerschaft%5D=1

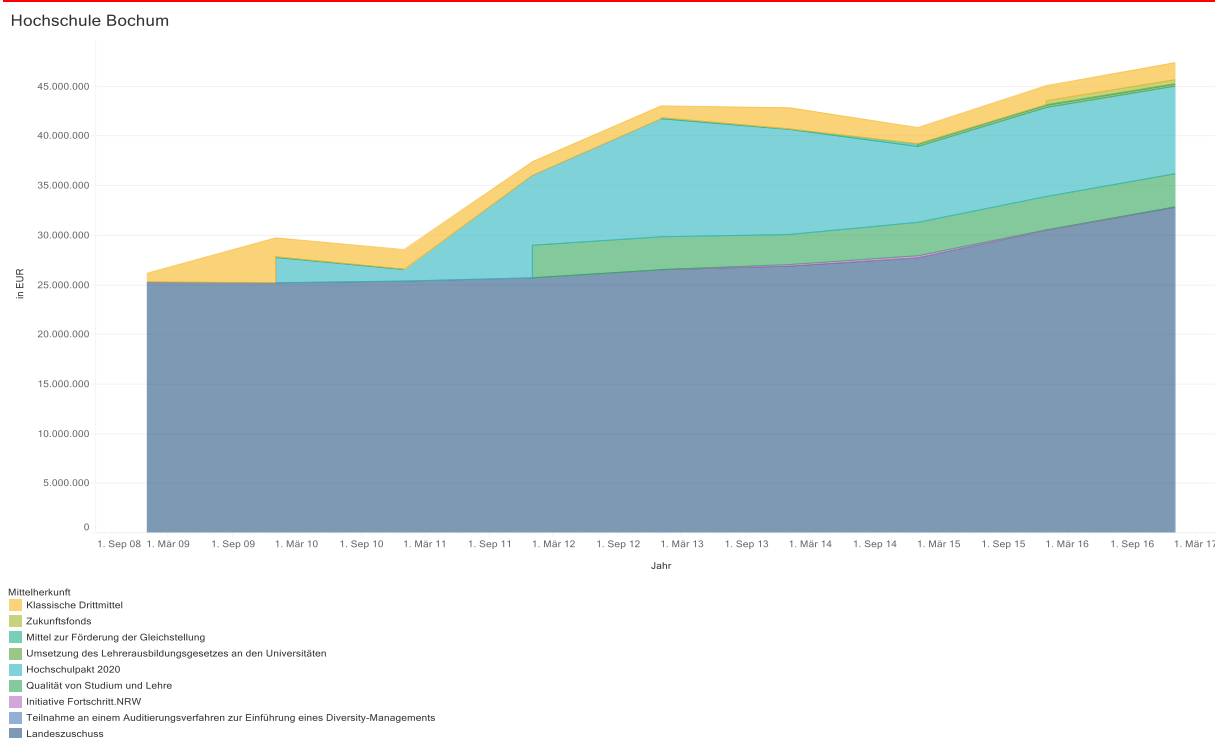


Abbildung 29: Hochschulhaushalt der Hochschule Bochum

Für die Hochschule liegen vollständige Haushaltsdaten für die Jahre 2009 bis 2017 vor. In diesem Zeitraum ist der Gesamthaushalt der Hochschule von EUR 26 Mio. auf EUR 47 Mio. um 81 Prozent gestiegen. Auch hier sind es in erster Linie Hochschulpaktmittel und Mittel für die Qualität von Studium und Lehre, die für den Anstieg verantwortlich sind. Der Anteil der Erstmittel ist in demselben Zeitraum von 97 Prozent (EUR 25 Mio.) auf 69 Prozent (EUR 32,8 Mio.) gesunken. Der geringste Anteil war im Jahr 2013 mit 62 Prozent (EUR 26,5 Mio.) zu verzeichnen. Der Anteil der Zweitmittel, d.h. Hochschulpakt 2020, Umsetzung des Lehrerausbildungsgesetzes an den Universitäten, Qualität von Studium und Lehre, Mittel zur Förderung der Gleichstellung, Teilnahme an einem Auditierungsverfahren zur Einführung eines Diversity-Managements, Initiative Fortschritt.NRW und Zukunftsfonds, ist insbesondere von 2010 mit 8,8 Prozent bis 2013 auf 35,6 Prozent stark angestiegen.

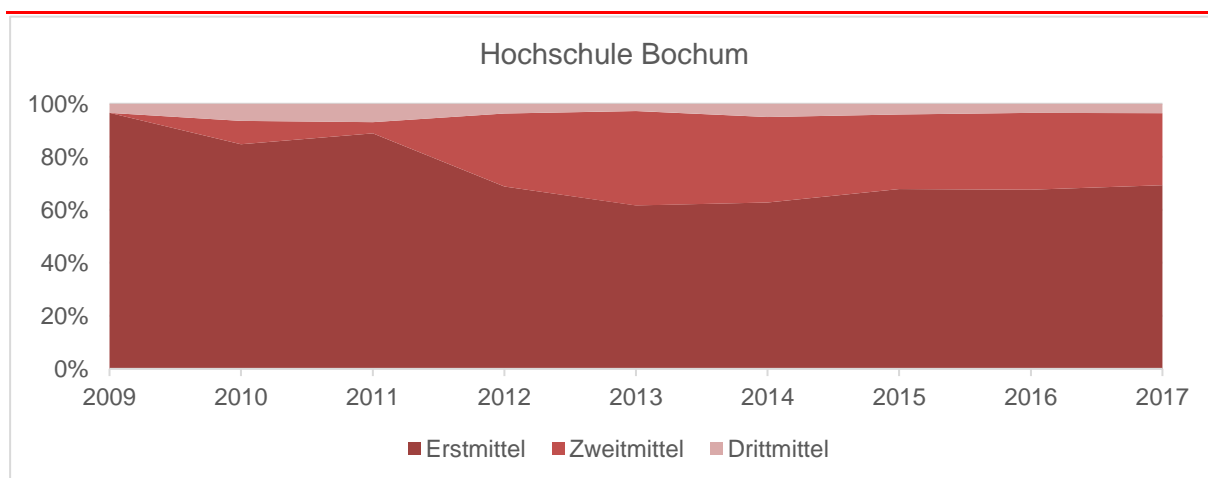


Abbildung 30: Anteile der Erst-, Zweit- und Drittmittel der Hochschule Bochum

Seither ist der Anteil wieder etwas zurückgegangen (27 Prozent im Jahr 2017). Der Anteil der Drittmittel schwankte währenddessen auf niedrigem Niveau von 3,4 Prozent im Jahr 2009 auf

7 Prozent im Jahr 2011, mit dem niedrigsten Stand 2013 mit 2,7 Prozent und schlussendlich 3,6 Prozent im Jahr 2017.

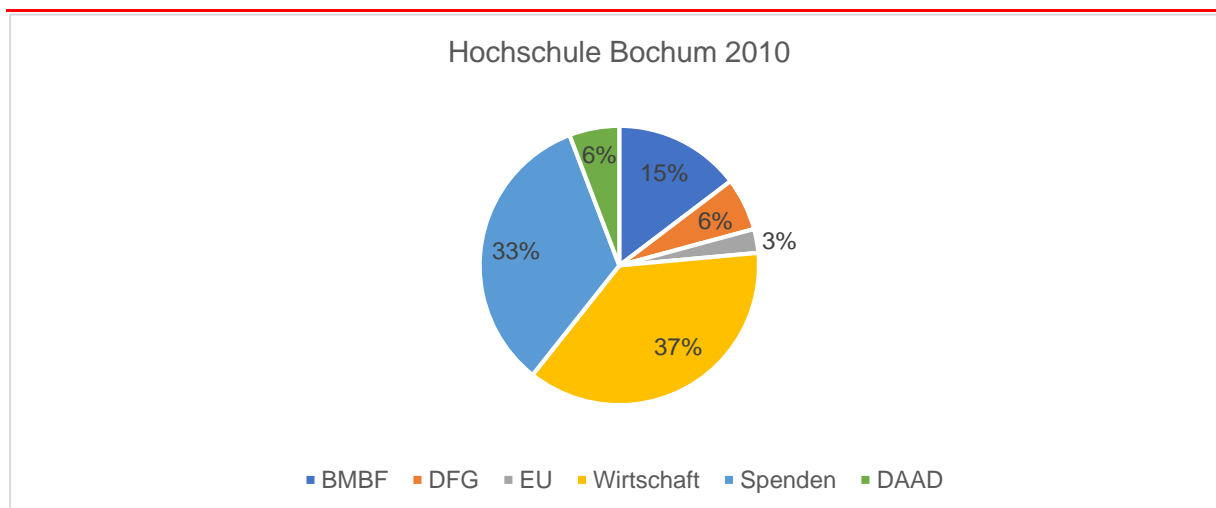


Abbildung 31: Anteil der Drittmittelquellen an den Drittmitteln der Hochschule Bochum im Jahr 2010

Die Drittmittel in Höhe von EUR 1.903.837 verteilten sich im Jahr 2010 folgendermaßen in absteigender Ordnung: Wirtschaft (37%), Spenden (33%), BMBF (15%), DFG (6%), DAAD (6%) und EU (3%).

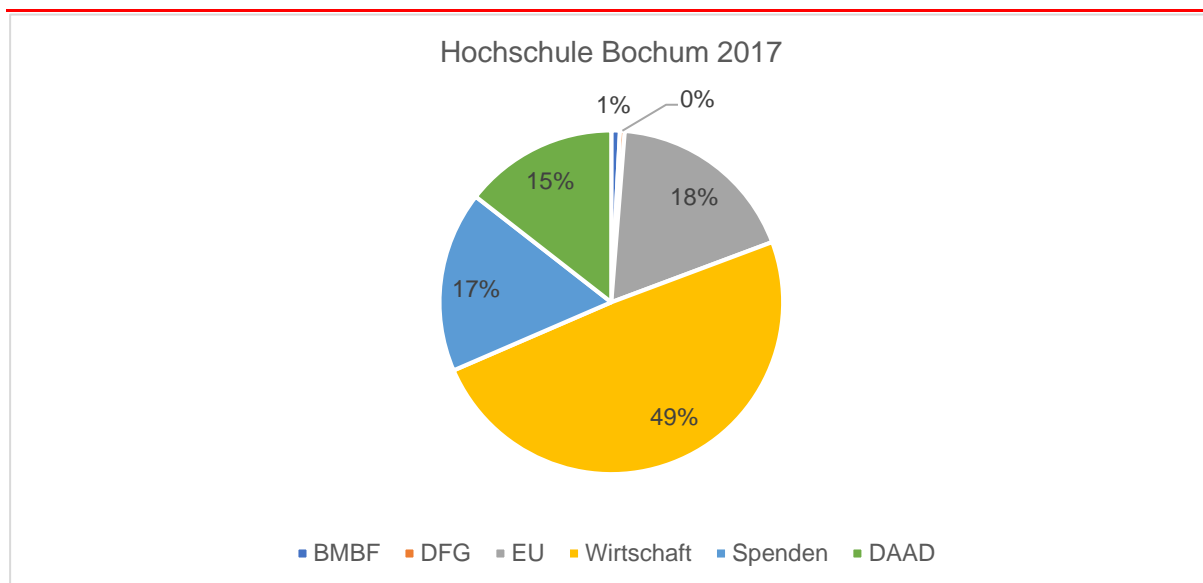


Abbildung 32: Anteile der Drittmittelquellen an allen Drittmitteln der Hochschule Bochum im Jahr 2017

Die EUR 1.714.087 Drittmittel der Hochschule Bochum im Jahr 2017 zeigen bezüglich der Drittmittel in Höhe von EUR 1.714.087 folgende Veränderungen: einen Anstieg des Anteils der Drittmittel aus der Wirtschaft auf 49 Prozent, der EU-Mittel auf 18 Prozent, der Spenden auf 17 Prozent, der DAAD-Mittel auf 15 Prozent und ein Absinken des Anteils der BMBF- und DFG-Mittel auf 1 respektive 0,45 Prozent.

5 Die Effekte diversifizierter Finanzierung

Der Anstieg der Hochschulfinanzierung, insbesondere durch die steigende Bedeutung vielfältiger Quellen aus Zweit- und Drittmitteln, hat aus Sicht der befragten Expert(inn)en sowohl positive als auch negative Effekte auf den finanziellen Handlungsspielraum, die Finanzautonomie, Personal und Administration der Hochschulen.

5.1 Finanzierung

Die Beschreibung der Datenblätter der Hochschulen sowie die Expert(inn)eninterviews weisen darauf hin, dass die Hochschulhaushalte in den letzten zehn Jahren – zum Teil stark – angestiegen sind. Dies ist in erster Linie auf den Hochschulpakt 2020 zurückzuführen, während die Grundfinanzierung durch das Trägerland eher linear angestiegen ist. Die Drittmittel der Hochschulen steigen in absoluten Zahlen, während ihr Anteil am Hochschulhaushalt zum Teil stagniert. Die Expert(inn)en berichten, dass sie durch die Hochschulpaktmittel „mehr Geld“ zur Verfügung haben, mit dem die Hochschulen bereits bestehende Schwächen im Bereich Studium und Lehre lindern können. Sie beschreiben die Verwendungsmöglichkeiten von Hochschulpaktmitteln als relativ frei. Diese werden in die Einstellung zusätzlicher Professor(inn)en oder Bereitstellung von zusätzlichen Räumen und Büchern investiert. Als weitere zusätzliche Quellen werden in Nordrhein-Westfalen die Qualitätsverbesserungsmittel genannt. Hier können die Hochschulen – unter gesetzlich vorgeschriebener Beteiligung von Studierenden – selbst über die Verwendung entscheiden, allerdings besteht eine Zweckbindung für die Lehre. Weitere Quellen in Brandenburg sind die Profil- und Strukturbildungsmittel (Topf 3), die der Finanzierung zwischen Hochschulen und Landesministerium ausgehandelten Schwerpunkten in Lehre, Forschung und Querschnittsbereichen dienen und dadurch die Profilierung und Schwerpunktbildung an brandenburgischen Hochschulen erleichtern. Mittel der haushaltsgebundenen Finanzierung und der Studienplatzverweigerung (Topf 4) sollen in Zukunft in die Grundfinanzierung umgeschichtet werden.

Bei dem insgesamt erhöhten Drittmittelaufkommen der Hochschulen zeigt sich die Dominanz der DFG-Mittel – insbesondere bei Universitäten – und des BMBF. Im Allgemeinen bieten zweckgebundene befristete Mittel wissenschaftlichem Personal die Möglichkeit, seiner Forschungstätigkeit nachzugehen. Die unterschiedlichen Programme der Zweit- und Drittmittel eröffnen Hochschulen Optionen dafür, eigene Schwerpunkte zu vertiefen und zum Profil passende Mittel zu beantragen. So nutzen Hochschulen EFRE-Mittel zur Vertiefung und Umsetzung ihrer Technologietransferstrategie.³⁸ Der Beantragungsprozess selbst bietet den Hochschulen bereits positive Effekte, da er eine Bestandsaufnahme und Reflektion wahlweise der Strategie der Gesamtorganisation oder der Fakultäten mit sich bringt. Andererseits ist sowohl der Beantragungsprozess durch Wissenschaftler(innen) als auch der Nachweisprozess durch (überwiegend) Verwaltungsmitarbeiter(innen) eine Leistung der Hochschule, die nicht angemessen erstattet wird. Nach Ansicht der befragten Expert(inne)n sind Overhead-Quoten von 20 Prozent (Programmpauschale in DFG-geförderten Forschungsprojekten) hilfreich, aber insbesondere bei EU-finanzierten Projekten unzureichend.³⁹ So wurde von einigen Befragten die Position vertreten, dass Zweit- und Drittmittel die Hochschulen aufgrund ihres Beitrags an Personal und Infrastruktur, der aufgrund unzureichender Overheads erforderlich ist, unterm Strich auszehren. Dieser Effekt wird noch verstärkt durch den in vielen Programmlinien eingeforderten Ko-Finanzierungsanteil der Hochschulen. Die Grundlogik dieses Anspruchs wirft Fragen auf, unterstellt sie doch, dass die Hochschulen freie Mittel

³⁸ Beispielsweise finanziert die Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde eine Transferstelle aus EFRE-Mitteln: <http://www.hnee.de/de/Forschung/Transferzentrum/Transfer/Transferstelle-TIB-E7300.htm>; die Universität zu Köln finanziert ein Zentrum für Organische Elektronik an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. <http://www.copt-zentrum.de/>

³⁹ Siehe hierzu etwa die Studie von Prognos aus 2014, S. 5 ff., die einen Satz von 41 % Overheadkosten ermittelt. https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/140815_Prognos_BMBF_Studie_Projektpauschalen_Hochschule_n_01.pdf

hätten, die sie in die gemeinschaftliche Finanzierung mit dritten Mittelgebern einbringen könnten. Trotz Globalbudget verfügen Hochschulen aber diesbezüglich nur über begrenzte Möglichkeiten und müssen auf diesem Weg zunehmende Anteile ihres nicht zweckgebundenen Budgets neuen, faktischen Zweckbindungen unterwerfen.

5.2 Finanzautonomie

Neben den Ko-Finanzierungsanteilen macht sich auch ein weiterer Aspekt besonders vieler Drittmittelprojekte langfristig bemerkbar – dass von vielen Mittelgebern nämlich eine Zusage der Hochschulen zur Verstetigung der fremdfinanzierten Aktivitäten nach Auslaufen der Förderung verlangt wird. Dies erzeugt nicht nur finanzielle Risiken, da (mitunter zu einem Zeitpunkt, zu dem die Träger der Verantwortung gewechselt haben) nach einigen Jahren dann meist Stellen bereitgestellt werden müssen die, wenn das Budget nicht wächst, nur durch Kürzungen in anderen Handlungsbereichen finanziert werden können. Besonders dann, wenn solche Festlegungen die fachliche Ausrichtung von Hochschulen betreffen – etwa durch Stiftungsprofessuren, die nach fünf Jahren zu ersetzen sind, oder auch durch entsprechende wissenschaftliche Förderlinien, oder durch die so genannten vorgezogenen Berufungen im Rahmen des Hochschulpaktes – treffen die Hochschulen mit dem Einstieg in solche Förderungen langwirkende Entscheidungen strategischer Natur. So berichtet ein Experte, dass seine Hochschule mithilfe von Drittmitteln des BMBF ein Institut zur Unterstützung der Qualität der Lehre gegründet hat – ein Thema von dauerhafter Relevanz. Aufgrund der zeitlichen Befristung der Förderung steht die Hochschule nach Auslaufen der Finanzierung vor der Wahl, das Institut zu schließen oder aus der Grundfinanzierung zu finanzieren. Die erweiterten Handlungsspielräume zu Beginn der Förderung verwandeln sich so in eine langfristige Bindung von Geldern im Nachgang.

Noch grundsätzlicher ist die Frage aufzuwerfen, wie sich die Handlungsfreiheiten der Hochschulen verändern, wenn ein Anteil von 40 – 60 Prozent des Haushalts aus diversen Quellen mit sehr unterschiedlichen Abrechnungsmodalitäten und entsprechenden Risiken zusammengesetzt ist. So müssen Hochschulen die Kompetenz aufbauen, diesen ‚nicht garantierten‘ Anteil des Haushalts immer wieder einzuwerben. Auch geht es darum, die Effekte der so einzugehenden sehr unterschiedlichen neuen Zweckbindungen in ihrer Gesamtwirkung abzusehen und im Management zu beherrschen.

Die Zweckbindung und Befristung von Zweit- und Drittmitteln stellen eine Einschränkung der Hochschulautonomie dar. Während Hochschulen über die Mittel des Globalbudgets, deren relativer Anteil an den Hochschulhaushalten sinkt, frei verfügen können, ist die Verwendung von Zweit- und Drittmitteln mit inhaltlichen Einschränkungen verbunden. Ein Experte berichtete beispielsweise, dass ein mithilfe externer Gelder neu errichtetes Hochschulgebäude ausschließlich für den spezifischen Förderzweck und nicht für den allgemeinen Hochschulbetrieb verwendet werden durfte. Hier zeigt sich, dass das erhöhte Aufkommen externer Gelder ein zweiseitiges Schwert sein kann. Einerseits stehen sehr viel mehr Gelder zur Verfügung, andererseits wird die Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die Verwendung mancher Gelder eingeschränkt. Die zeitliche Befristung von Zweit- und Drittmitteln führt dazu, dass eine langfristige strategische Planung auf der Basis des relativ sinkenden Globalbudgets zu erfolgen hat. Darüber hinaus führt, insbesondere in Nordrhein-Westfalen, die erhöhte Anzahl von Zweitmitteln zu einer Wiedereinführung der „Töpfewirtschaft“, die die durch die Einführung des Globalbudgets erlangten Freiheiten zum Teil zurückdreht. Durch die ständige Überwachung und Steuerung unterschiedlicher Finanzquellen steigt zudem sowohl das Potenzial, dass sich unkontrolliert Reste bilden können, als auch dass der Überblick über

verteilte Kostenrisiken verloren geht. Die Anforderungen an Risiko- und Rücklagenmanagement sowie die Finanzplanung steigen.

5.3 Personal

Externe Finanzquellen führen zeitgleich dazu, dass mehr wissenschaftliches Personal, insbesondere wissenschaftlicher Nachwuchs in den Qualifikationsphasen, eingestellt werden kann und zusätzliches administratives Personal eingestellt werden muss. Dabei hat die zeitliche Befristung von zweit- und drittmittelfinanzierten wissenschaftlichen Stellen Auswirkungen auf die Arbeit der Mitarbeiter(innen) in der Hochschulverwaltung. Dies bedeutet, dass das Hochschulpersonal aufgrund der Vielfalt der Regeln und Abweichungen von den bekannten haushaltsrechtlichen Vorschriften hochgradig spezialisiert sein muss. Das Wissen über Zuwendungsrecht, Abrechnungsformen und Nachweispflichten mit allen Nebenbestimmungen muss aufgebaut und gebündelt werden. Neben der qualitativen Herausforderung der Fachkompetenz des Personals spielt auch die quantitative Dimension eine nicht unwichtige Rolle: Aufgrund des erhöhten Zweit- und Drittmittelaufkommens müssen Hochschulen ihr Personal in der Finanz- und Personalabteilung ausbauen. Dies geschieht zum Teil durch die Verwendung von Overhead-Mitteln, zum Teil aber müssen dafür Mittel des Grundhaushalts herangezogen werden. Weitere Herausforderungen ergeben sich durch die dezentrale Bewirtschaftung und die zentralisierte Nachweisberichterstattung. Wissenschaftliches Personal, das Projekte durchführt und über relevante Informationen verfügt, ist aufgrund der Befristungen oftmals zur Zeit der Prüfungen nicht mehr angestellt. Dadurch wird die Aufarbeitung in der Verwaltung schwierig. Fehler, die zuvor geschehen sind, müssen dann durch zentrales Verwaltungspersonal aufgefangen werden. Grundsätzlich wird an den befragten Hochschulen eine gute Abrechnungsdokumentation zu Beginn eines Projektes konzipiert und aufgebaut. Belastbare Informationen darüber, wie ein Projekt regelkonform abgerechnet und dokumentiert wurde, erhält eine Hochschule immer erst am Ende, insbesondere, wenn Audits oder Steuerprüfungen durchgeführt wurden. Diese sinnvollen und notwendigen Lernkurven sprechen besonders für eine hohe Kontinuität sowohl in Bezug auf die beteiligten Personen als auch in Bezug auf die Mittelquelle (respektive Projekttyp oder Programmlinie). Die Zunahme der Quellen aber erhöht die Komplexität erheblich und senkt die Chancen, dass solche Kontinuität gewährleistet werden kann. In Personalfragen versuchen Hochschulen Fortbildungen und Schulungen durch die Rekrutierung von spezifischem Fachpersonal (bei Steuern und Zuwendungsrecht etwa) und den Ausbau des Personals in den Finanz- und Personalabteilungen der gewachsenen Komplexität in der Mittelbewirtschaftung gerecht zu werden.

5.4 Administrative Regeln

Während Hochschulen in der Verwendung des Globalzuschusses und dessen Nachweis relativ frei sind, ist die Administration von externen Finanzquellen sehr viel aufwändiger. Ein Experte berichtet, dass sich die Anzahl der Zuwendungsbescheide seiner Hochschule von 12 (davon 11 bzgl. Zweitmittel) im Jahr 2012 auf 24 im Jahr 2016 erhöht hat. Die Vielfalt der Programme geht mit unterschiedlichen zum Teil sehr aufwändigen Nachweis- und Aufbewahrungspflichten einher. Diese Pflichten können auch bei einem Mittelgeber zwischen

unterschiedlichen Programmlinien variieren.⁴⁰ Dies bedeutet, dass die Verausgabung von Mitteln jeweils anders nachgewiesen werden muss, weil unterschiedliche Geber zum Beispiel quartalsmäßige Nachweise, eine elektronische Archivierung bis hin zu Zahlungsnachweisen an Projektmitarbeiter(innen) verlangen.

5.4.1 Zweitmittel

Die Nachweispflichten im Rahmen des Hochschulpakts 2020 werden in Relation zu anderen Mitteln als weniger aufwändig beschrieben. Zudem ergibt sich hier eine wichtige Relation zur Größenordnung des Projektes respektive der Fördersumme. Dass eine Hochschule für die Millionen-Beträge, die sie im Rahmen des Hochschulpaktes erhält, Nachweise über die Entwicklung der Zahlen von Studienanfängern liefern soll, lässt sich leicht nachvollziehen und stellt Hochschulen auch nicht vor unlösbare Herausforderungen. Dennoch fallen Nachweispflichten für die Verausgabung von Mitteln an, die im Falle des Globalzuschusses nicht gefordert werden, obwohl die Ziele von Erst- und Zweitmitteln in diesem Falle identisch sind.

Das Gesetz zur Verbesserung der Qualität in Lehre und Studium an nordrhein-westfälischen Hochschulen (Studiumsqualitätsgesetz)⁴¹ regelt die Verwendung der Mittel für die Qualität von Studium und Lehre (Studiengebührenersatzmittel) an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. In § 1 Abs. 2 wird sowohl die Höhe der Ersatzmittel von mindestens EUR 249 Mio. sowie die Zweckbindung der Mittel (§2) festgelegt. In § 4 Abs. 2 des Gesetzes wird festgelegt, dass Studierende der Hochschule in den Kommissionen zur Allokation der Qualitätsverbesserungsmittel „mehr als die Hälfte ihrer stimmberechtigten Mitglieder“ ausmachen müssen. Die Qualitätsverbesserungsmittel müssen in einem Parallelhaushalt bewirtschaftet werden und unterliegen einer Zweckbindung für die Lehre und einer detaillierten Berichtspflicht. Auch hier überlappen jedoch die Ziele von Erst- und Zweitmitteln.

Grundsätzlich ist bei Zweitmitteln die Funktion und tatsächliche Verwendung der Nachweis- und Berichtspflichten oftmals unklar. So befürchtet ein Experte in Nordrhein-Westfalen, dass jenseits der Eingangsbestätigung die Überprüfung der zum Teil aufwändig erstellten Berichte im Ministerium aufgrund der personellen Kapazitäten nicht möglich ist. In Brandenburg fallen für die Profil- und Strukturbildungsmittel aktuell nur qualitative Berichte im zwei Jahres-Turnus an. Dies wird als wenig aufwändig beschrieben.

5.4.2 Drittmittel

Ein Beispiel für die Vielgestaltigkeit der administrativen Regime von Förderern ist die Anwendung von Reisekostenrichtlinien bei Stiftungen. Dabei geht jeder Projektförderer anders vor: manche legen anstelle des entsprechenden Landereisekostenrechts eigene Richtlinien zu Grunde, andere verwenden das lokale Reisekostenrecht des Landes, in dem sich die Hochschule befindet, wiederum andere ziehen das Reisekostenrecht des Bundeslandes heran, in dem sich der Förderer befindet. Dies bedeutet, dass Sachbearbeiter(innen) neben dem lokalen Reisekostenrecht je nach Mittelgeber die Einzelheiten mehrerer Richtlinien oder Gesetze kennen müssen, um eine korrekte Abrechnung durchführen zu können. Zudem ist hier jeweils auch sicherzustellen, dass die reisenden Mitarbeiter(innen) mit den entsprechenden Regeln insoweit vertraut sind, dass sie die fraglichen Nachweise jeweils

⁴⁰ Dies ist beispielsweise bei der DFG der Fall, deren Nachweispflichten aber grundsätzlich von den Expert(inn)en als unbürokratisch in Relation zu anderen Mittelgebern angesehen werden.

⁴¹ https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=10000000000000000250

regelkonform beibringen oder die Reisemittel entsprechend wählen (das kann die Kilometer-Höchstgrenzen bei der Benutzung von PKW betreffen, die Nutzung von Taxis, Fragen der anteiligen Verrechnung von Bahncards, die steuerrechtliche Problematik geldwerten Vorteils, vor einigen Jahren noch die Einreichung eines Abschnitts des Boarding-Passes bei EU-Projekten etc.).

Grundsätzlich ist ein erhöhter Aufwand mit allen Mitteln verbunden, die als Zuwendungen vergeben werden. Hier gelten die *Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen (ANBest-P)*.⁴² Der Anstieg der Forschungsförderung des BMBF geht mit einer Zunahme an vom Ministerium mit der administrativen Abwicklung betrauten Projektträgern einher, deren strenge Handhabung und unterschiedliche Interpretationen der Regeln zu mehr Bürokratie führen. Weiteren Aufwand erzeugen die zusätzlich zu den ANBest-P erlassenen Nachweispflichten.⁴³

Von den befragten Expert(inn)en wurden insbesondere die Nachweispflichten von Mitteln der EU-Strukturfonds als besonders bürokratisch und risikoreich eingeschätzt. In Bezug auf die Prüfverfahren existieren für die meisten EU-Mittel mehrstufige Routinen, bei denen zunächst z. B. auf Landesebene, dann von durch die EU bestellten Wirtschaftsprüfer(innen) und im Zweifelsfall noch einmal von Mitarbeiter(inne)n der EU geprüft wird. Nicht selten haben alle drei Instanzen verschiedene Vorstellungen darüber, wie im Einzelfall Kosten berechnet und nachgewiesen werden sollen. Daher überrascht es auch nicht, wenn mehrere Kanzler(innen) berichten, dass dabei immer wieder Fehler oder Unstimmigkeiten entdeckt und Verwendungsnachweise rückwirkend nicht anerkannt werden. Die Prüfungen für größere EU-Projekte selbst sind entsprechend sehr komplex und können zeitintensiv werden und das Personal einer ganzen Verwaltungsabteilung binden, weil z.B. Mitarbeiter(innen) Belege in vierstelliger Anzahl herausuchen und kopieren müssen. Die so resultierenden Risiken für die Hochschulen sind keineswegs banal, weil die Rückzahlungen teuer werden können. Ein

⁴² Z.B. Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P):

http://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BVA/Zuwendungen/ANBest-P.pdf;jsessionid=0C5D5F548A900A4A080BFCBEAC190BA5.2_cid394?_blob=publicationFile&v=8 ;

Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen für aus den EU - Fonds (EFRE, ELER, EMFF und ESF) finanzierte Vorhaben in der Förderperiode 2014 bis 2020 (ANBest-EU):

http://www.efre.brandenburg.de/media_fast/4055/ANBest-EU_EFRE_ESF_Fassung.pdf . Für alle Projekte, die ab 18. April 2018 beginnen und vom BMBF gefördert werden, gelten die neuen Nebenbestimmungen für Zuwendungen auf Ausgabenbasis des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Projektförderung (NABF) und die Nebenbestimmungen für Zuwendungen auf Kostenbasis des Bundesministeriums für Bildung und Forschung an gewerbliche Unternehmen für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (NKBF 2017).

<https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1429.html>

⁴³ Bezüglich Abweichungen von den Allgemeinen Nebenbestimmungen berichtete ein Kanzler einem Fall, bei dem ein Sachbearbeiter des Mittelgebers eine Neuerung handschriftlich in den Zuwendungsbescheid eingefügt hatte, die dadurch für die Hochschule bindend wurde. Dies illustriert, dass Mitarbeiter(innen) der Hochschulverwaltung, die im vorliegenden Fall für bis zu fünfzig Zuwendungsbescheide zuständig sind, diese für jeden Sachverhalt erneut genau prüfen müssen, um Fehler zu vermeiden. Es wurde auch berichtet, dass Mittelgeber für laufende Programme die Richtlinien verändern, die rückwirkend gelten. Auch dies kann dazu führen, dass Hochschulen ohne eigenes Zutun Compliance-Fehler begehen, die mit Sanktionen beehrt sind. Dieser Effekt kann auch bei EU-Programmlinien auftreten, wo die Guidelines immer wieder angepasst werden, ohne dass Vertrauensschutz für laufende Projekte gewährt wird. In einem zitierten Fall etwa haben der Wechsel von Richtlinien und eine divergierende Auffassung des Projektträgers zur Nichterstattung von Kosten in Millionenhöhe geführt. Die Kosten wurden von der Hochschule getragen. Als Konsequenz müssen an dieser Hochschule Wissenschaftler(innen), die EFRE-Mittel beantragen, im Falle etwaiger Ansprüche des Mittelgebers auf Rückzahlung diese selbst tragen – damit soll das Bewusstsein für die Risiken auch bei den dezentral Beteiligten geschärft werden. Eine andere Hochschule verfolgt den umgekehrten Ansatz: Den dezentralen Einheiten wird die finanzielle Risikoübernahme zugesagt, damit das Antragsgeschehen gerade nicht demotiviert wird.

Experte berichtete, dass die Mittel seiner Hochschule aufgrund eines krankheitsbedingten Ausfalls um EUR 50.000 gekürzt wurden, da die Rückmeldung zur Mittelanforderung laut Zuwendungsgeber drei Wochen zu spät erfolgte. Eine andere Hochschule musste aufgrund der unterschiedlichen Sichtweise eines Projektträgers vor Gericht Klage einreichen und konnte ihre Mittel nur durch einen gerichtlichen Vergleich und das Einschalten eines Ombudsmanns zurückerstattet bekommen. Manche Hochschule lehnt inzwischen die Beantragung von EFRE-Mitteln aus diesen Gründen ab.

Die Trennungsrechnung, die vor Jahren die meisten Kanzler(innen) intensiv herausgefordert hat, wird inzwischen in den meisten Hochschulen beherrscht und kann nach nun eingespielten Verfahren in den relevanten Zusammenhängen (Abgrenzung von Auftragsforschungsprojekten von der hoheitlichen Forschung, Abgrenzung von hochschulinternen Weiterbildungsleistungen im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb) vielfach routiniert angewendet werden.⁴⁴ Hier haben die von uns befragten Kanzler(innen) keine drängenden Herausforderungen skizziert. Das bedeutet aber nicht, dass die steuerlichen Abgrenzungen in den Betrieben gewerblicher Art in all den Bereichen der Hochschulen, in denen sie heute immer mehr anfallen, bereits hinreichend beherrscht würden.

Die administrativen Regeln für Förderprogramme zeichnen sich vielfach dadurch aus, dass sie an einigen Stellen zu allgemein und an anderen zu spezifisch und eng gefasst sind. Dies führt dazu, dass im Falle der zu allgemein gefassten Regeln ein Interpretationsspielraum entsteht, der von Hochschulverwaltungen, Projektträgern und Mittelgebern unterschiedlich ausgelegt werden kann. Ein Experte nannte als hypothetisches Beispiel folgenden Fall: Die Richtlinie legt fest, dass Mittel nur im Sinne des Forschungsprojekts verwendet werden dürfen. Im Rahmen des Projekts wird mit Probanden gearbeitet. Nun ist es eine Interpretationsfrage, ob die Bewirtungen oder Honorare für die Probanden regelkonform sind.

Andererseits sind Hochschulen auch mit sehr spezifischen Regeln konfrontiert, deren Einhaltung sehr aufwändig sein kann. So berichtete ein Experte, dass eine Verwaltungsmitarbeiterin eine Woche damit beschäftigt war, Rechnungen zu kopieren und zu scannen. Ein anderer berichtete, dass Belege extra mit dem PKW zum Projektträger gefahren werden mussten. Auch hier steuern oftmals Programmlinien der Europäischen Kommission einschlägige Beispiele bei, in denen mit einer Fülle an einzelnen Nachweisdokumenten die Personalkosten für am Projekt beteiligte Personen dargestellt werden müssen. Hier werden dann je nach Programmlinie und Stand der Richtlinien Stundennachweise, Berechnungen von Tages- und Stundensätzen auf der Grundlage von Arbeitgeber-Gesamtkosten, Nachweise

⁴⁴ Staatliche Hochschulen, die Mittel der EU-Strukturfonds einwerben, müssen sich an das EU Beihilferecht halten. Als Beihilfen werden im EU-Recht staatliche Subventionen bezeichnet. Es ist die Annahme politischer Akteure der EU, dass staatliche Subventionen den Wettbewerb im europäischen Binnenmarkt verzerren. Daher müssen private und staatliche Organisationen, die im Binnenmarkt wirtschaftlich tätig sind oder Mittel bei der EU-Kommission beantragen, nachweisen, dass sie keine staatlichen Beihilfen für wirtschaftliche Tätigkeiten und in Handlungsbereichen nutzen, in denen es einen funktionierenden Markt gibt. Seit 2007 wird das Beihilferecht nach Maßgabe des „Gemeinschaftsrahmens für staatliche Beihilfen für Forschung, Entwicklung und Innovation“ auch auf staatliche Hochschulen angewandt. Deshalb müssen Hochschulen, die innerhalb des europäischen Marktes wirtschaftliche Tätigkeiten, etwa auch Auftragsforschung, ausüben, die so genannte Trennungsrechnung durchführen. Dies bedeutet, dass Hochschulen nicht-wirtschaftliche und wirtschaftliche Tätigkeiten voneinander getrennt aufführen und öffentlich bezuschusste Ressourcen innerhalb von wirtschaftlichen Tätigkeiten zu Marktpreisen ausweisen müssen, sodass sichergestellt wird, dass wirtschaftliche Tätigkeiten nicht durch die staatliche Grundfinanzierung querfinanziert werden. Sollte dies der Fall sein, so könnten alle staatlich gewährten Zuwendungen als ungerechtfertigte Beihilfen eingestuft werden und müssten im Extremfall zurückerstattet werden. Das EU-Beihilferecht betrifft alle öffentlichen Zuschüsse (das können EFRE-Mittel sein, Forschungsprojekte der DFG oder staatliche Grundfinanzierung).

durch monatliche Gehaltszettel, Jahresgehaltsabrechnungen, Nachweise der vollen Arbeitgeberaufwendungen und Überweisungsnachweise gefordert. Dabei sollen dann ggf. sämtliche Dokumente jeweils unterschrieben und beglaubigt eingereicht werden, und dies alles für jeden Monat und jeden Mitwirkenden über die gesamte Projektlaufzeit. Bei mehrjährigen Projekten ist dann entsprechend sicherzustellen, dass jeder einzelne Mitwirkende, jede Hilfskraft bei etwaigen Ausscheiden aus der Hochschule die fraglichen Unterlagen unterschreibt, obwohl diejenigen, die für die Abrechnung des Projektes verantwortlich sind, diese Unterlagen oft lieber zusammenhängend am Ende erstellen. Sollte sich dann herausstellen, dass die Projektkoordinatoren an einer anderen ggf. ausländischen Hochschule eine andere Aufbereitung der Daten und Dokumente vorsehen, können sich schwer lösbare Herausforderungen ergeben. Darüber hinaus kommt es bei solchen EU-Projekten nicht selten vor, dass fachlich verantwortliche Personen aus den Fachbereichen zu den Projekttreffen reisen und dort mit abrechnungsspezifischen Informationen versorgt werden, aber oftmals keine Expertise in den Details der Aufbereitung solcher Dokumente besitzen – von datenschutzrechtlichen Fragen noch ganz abgesehen, wenn dezentrale Vertreter(innen) der Hochschule in die Übermittlung der Daten an den Koordinator eingeschaltet werden.

Grundsätzlich gilt für die Vielzahl der Quellen dieser zusätzlichen Mittel, dass die Vielfalt der Regeln, nicht nachvollziehbare Abweichungen von allgemeinen Regeln, Interpretationsspielräume sowie enge Vorgaben ein Risiko in den Prüfverfahren darstellen, die von Rechnungshöfen, von internen Qualitätssicherungsabteilungen oder von externen Auditoren durchgeführt werden – wobei diese Verfahren selbst ebenfalls sehr aufwändig sein können. Dabei ist bei den EU-Projekten auch zu beachten, dass Abrechnungsmodalitäten und die Nachweiskulturen in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich sein können, so dass die formalen Regeln derart formuliert sein müssen, dass sie z. B. für Bulgarien ebenso gelten können wie für Finnland.

5.5 Risiko

Die Dezentralisierung der Verantwortung (von der Ebene des Ministeriums auf die Hochschulebene) führt auch zu einer Dezentralisierung von Risiken. Hochschulen mit erweiterter Handlungsfreiheit, insbesondere in Haushalts- und Finanzfragen, sind zunehmend auch mit den einhergehenden Haushaltsrisiken konfrontiert, die zuvor das Land trug.⁴⁵ Auf einer abstrakten Ebene kann dies als der höchste Preis angesehen werden, den die Hochschulen für die Autonomie zu zahlen haben. Nach klassischer Alimentationslogik war der Staat umfassend für die Bereitstellung derjenigen Ressourcen verantwortlich, die die Hochschulen zur Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben benötigen. Das bedeutete auch, dass der Staat für die Abdeckung unvorhergesehener Risiken einstehen musste. Mit der Übertragung der finanziellen Entscheidungsbefugnis an die Hochschulen ist durchgehend auch der Anspruch verbunden, dass die Hochschulen nun selbst für solche Risiken einstehen müssen. Dies betraf zunächst etwa Risiken bei den Energiekosten oder bei unvorhergesehenen Personalkosten (Einklagen). Einige Hochschulen – nicht zufällig waren darunter gerade auch Stiftungshochschulen, denen ihr Land in besonders radikaler Weise Autonomie zugestanden hatte – haben in der Folge dann ein systematisches Risikomanagement

⁴⁵ Vgl. Güttner & Manthe (2013), S. 5.

aufgesetzt.⁴⁶ Dabei wurden dann auch solche Risiken einbezogen und nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensrelevanz bewertet, die nicht allein oder direkt finanzieller Natur sind.

Die Diversifizierung der Finanzquellen wiederum ist selbst mit einer Reihe von Risiken behaftet, die hier kurz angedeutet werden soll.

Folglich lassen sich die zuvor beschriebenen Effekte in Bezug auf Finanzierung, Finanzautonomie, Personal und administrative Regeln auch aus der Perspektive des Risikos beschreiben. Die Abhängigkeit von Zweit- und Drittmitteln ist aus unterschiedlichen Gründen risikobehaftet.

Inhaltliche Risiken (Zweckbindung)

Die Vergabe von externen Mitteln ist an inhaltliche Zwecke geknüpft und beruht auf dem Gegenleistungsprinzip. Ein Risiko besteht also immer darin, dass die Projektmitarbeiter(innen) nicht die inhaltlichen Vorgaben für die Verwendung der Mittel erfüllen und der Finanzierungszweck nicht eingehalten wird. Das könnte bei Hochschulpaktmitteln etwa darauf hinauslaufen, dass die Hochschule über Fachbereiche aggregiert nicht die zugesagte Zahl an Studienanfänger(inne)n erreicht. Das Risiko könnte bei Forschungsprojekten darin bestehen, dass die Forschungsberichte nicht rechtzeitig erstellt werden. Bei einigen Projekten könnte das Risiko auch darin bestehen, dass das fragliche Personal nicht oder nicht rechtzeitig gewonnen und die Projekte in der Folge nicht oder nicht rechtzeitig umgesetzt werden können.

Administrative Risiken (Nachweispflichten)

Wie zuvor erläutert, ist die Bewirtschaftung von externen Mitteln mit der Einhaltung von vielfach aufwändigen Berichts- und Nachweisregeln verbunden, deren Verletzung die Nicht-Erstattung oder Rückzahlung bereits verausgabter Mittel zur Folge haben kann. Die Hochschulen müssen sich also mit der Frage befassen, wie sie derartige Risiken (Rückzahlung) steuern, ob sie sie zentral abfedern oder ggf. auch den dezentralen Einheiten übertragen, bei denen die fraglichen Projekte beantragt und bearbeitet werden. Die befragten Expert(inn)en lieferten Beispiele für beide Reaktionen. In beiden Fällen waren die Begründungen mit motivationalen Aspekten unterlegt, entweder wollte man durch zentrale Risikovorsorge die dezentralen Einheiten für weitere Antragsstellungen motivieren, im anderen Fall wollte man gerade umgekehrt durch Übertragung der Risikovorsorge auf die Fachbereiche deren Risikobewusstsein schärfen und nachlässiges Verhalten einhegen.

Strategische Risiken (Befristung)

Die Analyse der Datenblätter hat gezeigt, dass der Anstieg der Hochschulhaushalte in absoluten Zahlen auf den Anstieg neuer und multipler Mittel zurückzuführen ist, während die Grundfinanzierung durch die Länder nur moderat bzw. linear ansteigt. Die Abhängigkeit von zeitlich befristeten Mitteln für die Durchführung dauerhafter Aufgaben, z.B. Nachwuchsförderung, Qualitätssicherung, Internationalisierung etc., stellt mit Blick auf die langfristige Planungsunsicherheit ein Risiko dar. Die Hochschulen sind längst in eine strukturelle Abhängigkeit von diesen zusätzlichen Mitteln geraten, die in diesem längst keine zusätzlichen Mittel mehr darstellen, sondern einen notwendigen Teil des jährlichen Budgets ausmachen. Folglich müssen die Hochschulen für eine entsprechende Kontinuität bei der Einwerbung

⁴⁶ Die Universität Göttingen z.B. hat 2006 begonnen ein systematisches Risikomanagement aufzubauen. <https://www.uni-goettingen.de/de/risikomanagement/198611.html>

solcher Mittel sorgen. Risiken entstehen, wenn Hochschulen etwaige Themenmoden verpassen oder die fragliche fachliche Kompetenz im Haus nicht verfügbar, respektive nach Abgang nicht schnell genug ersetzt werden kann. Gleichzeitig erschwert diese Abhängigkeit von Förderlinien teilweise auch die inhaltliche Profilierung.

Ein systematisches Risikomanagement, das auf Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle unterschiedlicher Risiken der Hochschule beruht⁴⁷ und den Bereich Haushalt und Finanzen umfasst, wurde von den befragten Expert(inn)en nicht ausführlicher thematisiert, obwohl sie zum Teil Formen des Umgangs mit einzelnen Risiken der verschiedenen Quellen beschrieben haben.

6 Zusammenfassende Bewertung

Die Ergebnisse der Datenblätter, der Dokumentenanalyse und der Expert(inn)eninterviews bestätigen, dass es eine größere Anzahl an Finanzquellen für Hochschulen gibt. Hochschulhaushalte sind diversifiziert. Der Anteil der Erstmittel am Gesamthaushalt ist bei allen Hochschulen merklich gesunken und variiert im Jahr 2015⁴⁸ zwischen 51 und 71 Prozent. Zeitgleich haben sich die Hochschulhaushalte stark erhöht (in unterschiedlichem Ausmaß je nach Hochschule), d.h. aus dem sinkenden Anteil kann man nicht auf eine absolute Reduzierung der Erstmittel schließen. Vielmehr fällt in anderen Bereichen, meistens insbesondere bei den Zweitmitteln, der Anstieg höher aus.

In dieser abschließenden Zusammenfassung kommen wir auf die zu Beginn aufgeworfenen Forschungsfragen zurück und fassen im Folgenden kurz das Ausmaß, mögliche Muster, Effekte und Herausforderungen der Diversifizierung zusammen. Natürlich kann es nicht gelingen, aus 8 exemplarischen Hochschulen allgemeingültige Schlussfolgerungen für die deutschen Hochschulen abzuleiten. Dennoch sind bereits aus diesen wenigen Beispielen einige relevante Zusammenhänge in Bezug auf die Forschungsfragen erkennbar.

Ausmaß der Diversifizierung

Die Haushalte der Hochschulen sind in den letzten zehn Jahren in absoluten Zahlen deutlich angestiegen. Der Anteil des Grundzuschusses der Länder am Hochschulhaushalt ist jedoch im selben Zeitraum gesunken, während der Anteil von Zweitmittelquellen angestiegen ist. Der Anteil der Erstmittel sinkt nicht linear, während in 2014/15 etliche Werte an den einbezogenen Hochschulen um die 50 Prozent lagen, haben sich die Anteile in 2017 über 60 Prozent stabilisiert.

Die Drittmittel stiegen in absoluten Zahlen, stagnieren jedoch in ihren Anteilen. Der Anstieg der Finanzierung der einzelnen Hochschulen ging also mit der Einführung weiterer externer Quellen in Form von Zweitmitteln einher. Es kann also durchaus von einer zunehmenden Diversifizierung der Finanzquellen gesprochen werden. Während es in Nordrhein-Westfalen eine Vielzahl von unterschiedlichen Einzelprogrammen gibt, bei denen die Hochschulen jeweils separat über eine Bewerbung entscheiden, wird dies in Brandenburg durch das Töpfe-Modell vorgegeben (und tendenziell erhalten alle Hochschulen Mittel aus allen Töpfen). Der deutliche Anstieg der Finanzierung ist insbesondere auf Hochschulpaktmittel zurückzuführen,

⁴⁷ Siehe Güttner & Manthe (2013), S. 14-15.

⁴⁸ Dies ist das rezenteste Jahr, für das uns von allen untersuchten Hochschulen vollständige Daten für Erst-, Zweit- und Drittmittel vorliegen.

während die Vielzahl kleinerer Programme in Nordrhein-Westfalen und der Töpfe für Profil- und Strukturbildung und Haushaltsgebundene Finanzierung in Brandenburg im Vergleich etwas weniger finanzielle Relevanz aufweisen. Die Struktur und der Diversifizierungsgrad der Zweitmittel hängen also von der jeweiligen Landespolitik ab.

Ein interessanter Unterschied zeigt sich in Bezug auf die beschriebenen Programmlinien und Töpfe: Hochschulen in Nordrhein-Westfalen können ausschließlich über strategische Beantragung, d.h. die fortdauernde Auswahl und Beantragung spezifischer Zweitmittel, deren Zwecke mit den eigenen strategischen Zielen übereinstimmen, externe Mittel zur Profilbildung nutzen, während Hochschulen in Brandenburg die Möglichkeit haben, im Rahmen ihrer Verhandlungen mit der Landesregierung zur Allokation der Profil- und Strukturbildungsmittel, einmalig für eine Laufzeit von fünf Jahren Projektmittel auszuhandeln, die strategische Investitionen ermöglichen.

Die Hochschulhaushalte zeigen weiterhin die gestiegene Rolle der Drittmittelförderung durch das BMBF sowie die Dominanz der DFG-Forschungsförderung für Universitäten, wobei sich letztere erwartungsgemäß nicht an den Fachhochschulen spiegelt. Der Anteil der EU-Mittel, deren Administration und Nachweis als besonders komplex von den Expert(inn)en hervorgehoben wurde, war mit Ausnahme der Technischen Hochschule Wildau in Vergleich zu anderen Quellen eher gering. Grundsätzlich zeigen sich keine proportionalen Entwicklungen der unterschiedlichen Quellen in den betrachteten Hochschulen; je nach Einzelfall entwickeln sich bestimmte Quellen mehr oder minder dynamisch.

Muster der Diversifizierung

Betrachtet man die Finanzierungsanteile von Erst-, Zweit- und Drittmitteln bei den acht einbezogenen Hochschulen, ergeben sich einige interessante Schlussfolgerungen zu Mustern und Logiken der Diversifizierung:

- In 2009 lagen die Anteile der Erstmittel bei den betrachteten Hochschulen zwischen 61 – 97 Prozent, 2010 zwischen 60 – 86 Prozent, 2016 jedoch in der Bandbreite 52 – 68 Prozent und 2017 bei 60 – 75 Prozent. D.h. die Entwicklung geht weg von den sehr hohen Anteilen und die Bandbreiten werden geringer. Ein Trend scheint also bei den beteiligten Hochschulen zu sein, dass die ganz starke Fokussierung auf den Landeszuschuss zurückgeht, bei der Entwicklung der Erstmittelanteile nach unten aber durchaus Grenzen auftreten.
- Es zeigen sich nur wenig systematische Effekte in Bezug auf die Hochschultypen Universität und Fachhochschule. Deutlich wird insbesondere, dass Fachhochschulen die Zweitmittel (v.a. Hochschulpakt) für eine Expansion der Budgets und eine Steigerung der Zweitmittelanteile genutzt haben.
- Ein genereller Trend scheint zu sein, dass die Zweitmittel den Drittmitteln den Rang ablaufen. Selbst an der Universität zu Köln lag 2017 der Anteil der Zweitmittel bei 21 Prozent, der Drittmittel-Anteil hingegen bei 19 Prozent. Die Universität Potsdam hatte 2016 als einzige deutlich höhere Dritt- als Zweitmittelanteile, für 2017 liegen keine Daten vor.
- Es wird deutlich, dass spezifische Gegebenheiten an einzelnen Hochschulen maßgeblichen Einfluss auf die Finanzierungsanteile haben. Insofern zeigen sich kaum generelle Muster, sondern eher fallweise Entwicklungen. Beispielsweise war die Universität Potsdam bei der Expansion der Zweitmittel sehr zurückhaltend (nie mehr als 15 Prozent), die Hochschule Bochum jedoch nutzte diese Finanzierungsquelle

besonders stark (um die 30 Prozent). Gleichzeitig ist der Fokus der Hochschule Bochum auf Drittmittel besonders gering. Die Beispiele weisen darauf hin, dass das, was man über alle Hochschulen im Durchschnitt als Trend wahrnimmt, in Wahrheit auf sehr vielfältigen Einzelentwicklungen je nach Strategie und Profil der Hochschule beruht. Beispielsweise die Möglichkeiten des Hochschulpaktes zur Ausweitung der Studierendenzahl wurde sehr unterschiedlich genutzt.

Eine weitere interessante Perspektive bietet der Blick in die Strukturen des Drittmittelaufkommens:

- Die Entwicklung innerhalb der Drittmittel ist uneindeutig und heterogen, es liegen hochschulspezifische Anteilsverschiebungen vor.
- Es wird deutlich, dass die Diversifizierung innerhalb der verschiedenen Drittmitteln nicht steigt. Im Gegenteil: bei den meisten untersuchten Hochschulen geht der Trend dahin, dass im Zeitablauf eine bestimmte Quelle zunehmende Dominanz erreicht. Schaut man auf die aktuellen Daten dominiert in Düsseldorf und Eberswalde die Quelle BMBF, in Bochum die Wirtschaft, in Köln die DFG und in Wildau die EU. Diese Dominanz ist gegenüber früheren Jahren gewachsen und ist durch die Profilierung der Hochschulen zu erklären (z.B. Exzellenzinitiative in Köln). Lediglich in Potsdam und Duisburg-Essen verteilen sich die Anteile weiterhin ausgewogener auf mehrere Quellen. D.h. die bloße Betrachtung nach Erst-, Zweit- und Drittmittel zeigt nicht das ganze Bild der Diversifizierung. Innerhalb der Drittmittel geht der Trend vielfach zu einer starken Abhängigkeit von einer einzigen Quelle, also gerade nicht zu Risikostreuung und Diversifizierung.
- An keiner der Hochschulen sind deutliche Ansätze zu erkennen, die Finanzquellen Wirtschaft und Spenden systematisch zu entwickeln. Die Werte und Anteile sind im Zeitablauf schwankend und zumeist ohne klaren Trend nach oben.

Effekte der Diversifizierung und Herausforderungen für das Hochschulmanagement

Ein angenommener Effekt der diversifizierten Finanzierung ist die Risikominimierung dadurch, dass die Finanzierung der Hochschulen auf mehrere Quellen und Mittelgeber zurückgeht. Vor diesem Hintergrund stellt die Befristung der Zweit- und Drittmittel eine Herausforderung dar, da sie nur eine mittelfristige Planung ermöglicht. Zeitgleich wächst so das Risiko, durch fehlerhafte Verwendung von Mitteln respektive einen entsprechend nicht akzeptierten Nachweis Mittel zurückerstatten zu müssen.

Externe Finanzquellen bringen zusätzliche Mittel und eröffnen mehr Möglichkeiten in Forschung, Lehre und Wissenstransfer. Sie erweitern den Spielraum für Wissenschaftler(innen) und für die Beschäftigung des wissenschaftlichen Nachwuchses, aber auch für Leistungsprozesse, die in der Grundfinanzierung bisher nicht bedacht sind. So sind über den Qualitätspakt Lehre vielfältige Aufgaben in Hochschulen aufgegriffen worden, die sich mit der größeren Heterogenität der Studierenden in den Feldern der Beratung, Betreuung und Begleitung, aber auch mit den steigenden Anforderungen des Qualitätsmanagements stellen. Beispielsweise sind auch vielfältige Projekte zur Gestaltung der Studieneingangsphase über Projektmittel finanziert. Diese Projektförderungen haben jedoch ein Ausmaß angenommen, das einige Fragen aufwirft. So müssen in vielen Projekten jenseits der Forschung die Hochschulen Verstetigungszusagen für die Zeit nach dem Auslauf der Förderung abgeben.

Das tun die Hochschulen regelmäßig schon deshalb, weil es als eine Ausschreibungsbedingung definiert ist.

Langfristig könnte die Kumulation von Eigenanteilen in einer Vielzahl der Programme, die wenn überhaupt gewährte, so dann knappe Finanzierung von Overheads und die Investition in die Beantragung, Verausgabung und den Nachweis von Zweit- und Drittmitteln durch die Arbeit von Wissenschaftler(inne)n und die Betreuung durch Verwaltungsmitarbeiter(inne)n nicht-intendierte Effekte bewirken und zu einer latenten Auszehrung der Hochschulen durch zusätzliche Mittel führen. In den meisten Zweitmittelquellen sind Overheads nicht vorgesehen, die Mittel selbst wiederum können für die administrativen Aufgaben nicht genutzt werden.

Insgesamt wird die Flexibilität im Rahmen von Globalhaushalten also durch zwei Aspekte in Frage gestellt: Einerseits direkt durch die zweckgebundenen Budgets aus vielfältigen Quellen, zum anderen indirekt durch die mehrfach negativen Effekte der Zweit- und Drittmittel auf die Flexibilität des eigentlichen Landesgrundbudgets (durch zu geringe Overheads, Ko-Finanzierungen, Transaktionskosten der Bewerbung und Abwicklung sowie Bindungen durch Nachhaltigkeitssicherung zeitlich begrenzt finanzierter Projekte).

Neue Programme und Programmlinien und ihre inhaltliche Zweckbindung geben Hochschulen und Wissenschaftler(inne)n die Möglichkeit, die passenden Mittel für ihre Themen zu finden und diese mit externer Unterstützung weiter auszubauen. Eine erfolgreiche Drittmittelstrategie kann die Profilbildung von Hochschulen in etlichen Bereichen ihrer Leistungsprozesse unterstützen. Im Falle des Hochschulpakts 2020, dessen Ziele sich mit denen der Grundfinanzierung überlappen, dessen Mittel aber nicht kapazitätswirksam sind, überwiegen die Vorteile offenbar deutlich. Hochschulen können Engpässe in der Lehre, eine Veränderung der Betreuungsrelation und grundsätzlich infrastrukturelle und personelle Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre nach ihren eigenen Maßgaben vornehmen. Generell bilden Zweitmittel natürlich auch Einflusskanäle, durch die die Landesregierung spezifische Themen setzen kann. Durch finanzielle Anreizsteuerungen werden Themen in Hochschulen angesteuert, die zuvor keine Priorität besaßen. Das kann aus Sicht des Landes ein probates Mittel sein, um ein relevantes und in den Hochschulen bisher nicht genügend berücksichtigtes Thema auf die Agenda zu bringen, konterkariert allerdings die Profilierung unterschiedlicher Hochschulen, wenn diese an möglichst allen Landesprogrammen teilnehmen sollen. Des Weiteren stehen mit den Zielvereinbarungen den Landesregierungen geeignete Instrumente hier schon zur Verfügung. Der relative Bedeutungsverlust der Grundzuweisung zugunsten von immer weiteren Programmen bringt neben manchen Nachteilen auch noch zusätzliche administrative Aufwände und Risiken. Zudem zeigen erste Evaluationen, dass diese zusätzlichen Projektimpulse nicht immer geeignet sind, dauerhafte strukturelle Effekte zu stimulieren, sondern eher Mitnahmeeffekte und eine vielfältige Legitimationsrhetorik auslösen.⁴⁹

Die Vielfalt der Mittel geht mit einer Vielfalt an Nachweis- und Berichtspflichten einher, die zuvor durch die Einführung des Globalbudgets gewonnene Freiheiten an dieser Stelle wieder einhegt. Dies ist insbesondere von Belang, da der Anteil an Zweit- und Drittmitteln am gesamten Hochschulhaushalt erheblich zunimmt. Die Vielzahl der unterschiedlichen und zum Teil fehleraffinen und sanktionsbewerten Regeln binden Personal in der Verwaltung und

⁴⁹ Siehe etwa Uwe Schmidt et al: Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) Abschlussbericht – über die 1. Förderphase 2011-2016, S. 81ff.

machen Personaleinstellungen und Personalentwicklungen notwendig. Ebenso sind ein enger Austausch zwischen Wissenschaft und Verwaltung sowie regelmäßige Fortbildung mit Expert(inn)en Voraussetzung für einen erfolgreichen Umgang mit diversifizierten Finanzquellen. Es besteht das Risiko hoher Rückzahlungen oder Nicht-Erstattungen, die dadurch wiederum den Handlungsspielraum von Hochschulen einschränken. Zugleich führen die genannten Bewältigungsstrategien zu einem enormen Kompetenzaufbau, einer Spezialisierung in der Verwaltung und zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation, was auch anderen Arbeitsbereichen der Hochschulen zugutekommt.

Die Diversifizierung von Finanzquellen hat viele positive Effekte für die Finanzierung der Hochschulen. Die zusätzlichen befristeten und zweckgebundenen Mittel erweitern den finanziellen Handlungsspielraum, bieten mittelfristige Planungssicherheit und können zur Profilierung und Schwerpunktbildung der Hochschulen genutzt werden. Diesem steht eine zunehmende Bürokratisierung durch vielfältige und komplexe Berichtspflichten gegenüber. Diese bietet einerseits eine Chance zur Professionalisierung und Entwicklung des Personals, andererseits ist sie mit einem Compliance-Risiko verbunden, das zu finanziellen Einbußen führen kann.

7 Empfehlungen

Um die Vorteile der Diversifizierung zu maximieren und ihre Risiken und negativen Effekte zu minimieren, werden hier einige Empfehlungen für Politik und Hochschulen vorgeschlagen. Die Empfehlungen an die Hochschulen können sich nur an die Beteiligten richten; es ist jedoch davon auszugehen, dass sie darüber hinaus auch für andere Hochschulen relevant sind.

Empfehlungen für Hochschulen

- Hochschulen können einen Beitrag zur Versachlichung der Diskussionen über Hochschulfinanzierung leisten, indem sie Transparenz schaffen. Die Analyse der Hochschulhaushalte hat gezeigt, dass die Grundfinanzierung der Länder nicht durch Gelder der Wirtschaft ersetzt wird, sondern dass in vielen Fällen die Grundfinanzierung steigt, aber aufgrund des überproportionalen Anstiegs der Zweitmittel und des Anstiegs der öffentlichen Drittmittel anteilmäßig abnimmt. Auch gehen die Anteile der Grundfinanzierung nicht an allen Hochschulen zurück. Die Entwicklungen sind je nach Hochschule zudem sehr unterschiedlich. Die hier vorgenommene, exemplarische Analyse von Hochschulhaushalten sollte breitere Anwendung finden und in Debatten über die Zukunft der Hochschulfinanzierung verwendet werden.
- Die Hochschulen sollten den Ansatz der Diversifizierung noch systematischer verfolgen. Das sinkende Gewicht von Erstmitteln scheint vielfach nicht das Ergebnis von Risikostreuung und gezielter Quellenvielfalt zu sein, sondern eher das Nutzen guter Gelegenheiten. Dies wird dadurch deutlich, dass die Reduzierung der Erstmittel bei den einzelnen Hochschulen oft mit der starken Zunahme einer einzigen großen Zusatzquelle verbunden ist. Statt Risikostreuung entstehen zum Teil neue Abhängigkeiten, z.B. entweder von einem dominierenden Drittmittelgeber oder von den durch Hochschulpakt finanzierten stark erhöhten Studierendenzahlen. Einseitige Abhängigkeiten sollten unter Risikoaspekten vermieden werden.
- Zu einem systematischen Ansatz der finanziellen Diversifizierung gehört auch eine gestaltete Entwicklung der Einnahmen aus der Wirtschaft und durch Spenden. Bei den

untersuchten Hochschulen wirken die schwankenden Einnahmen aus diesen Quellen eher zufällig. Hier sollten Finanzstrategien greifen.

- Hochschulen, die durch Zweitmittel v.a. aus dem Hochschulpakt stark gewachsen sind, müssen mit Szenarien in Bezug auf die Entwicklung der Studierendenzahlen planen. Hier stecken erhebliche Risiken der langfristigen Finanzierung, die durch Verstetigung der Hochschulpaktmittel auch nur teilweise verschwinden, weil vermutlich auch eine verstetigte Finanzierung sich weiter an Studierendenzahlen anpassen wird.
- Im Zusammenwirken von Finanzplanung, Rücklagen- und Risikomanagement sollten die Hochschulen einen Ansatz entwickeln, mit der Vielfalt der Finanzquellen umzugehen.
- Ein Ziel der Finanzstrategie der Hochschulen sollte „Aufrechterhaltung ausreichender finanzieller Spielräume“ sein. Es besteht große Einigkeit, dass sachlich wie zeitlich global verwendbare Gelder eine zentrale Grundlage für den Erfolg der Hochschulen sind. Insofern muss genügend Flexibilität in den Haushalten vorhanden sein. Dafür reicht es nicht, die formal zweckgebundenen Mittel in Grenzen zu halten. Vielmehr sind die impliziten Inflexibilitäten über die vier oben erläuterten Mechanismen Overheadhöhe, Ko-Finanzierung, Nachhaltigkeitsfinanzierung und Transaktionskosten in einer gesamthaften Sicht einzubeziehen. Dabei sollten sich Hochschulen Gedanken machen über mögliche Obergrenzen einer „gesunden“ Einwerbung von Zweit- und Drittmitteln.
- Zum Umgang mit Risiken ist hochschulinterne Kommunikation von Bedeutung. So sind eine enge Verzahnung und ein enger Austausch zwischen Wissenschaftler(inne)n und Verwaltungsmitarbeiter(innen) notwendig. Dies kann durch Projekteröffnungsgespräche, engmaschige Beratung der Wissenschaftler(innen) während der Projektdurchführung und die regelmäßige Kommunikation aufkommender Risiken geschehen. Hierbei haben kleinere Hochschulen, in denen sich Mitarbeiter(innen) persönlich kennen und es kurze Dienstwege gibt, einen systematischen Vorteil. Ein erfolgreicher Ansatz kann auch im Einsatz einer virtuellen Projektakte gesehen werden, auf die alle zuständigen Mitarbeiter(innen) in Wissenschaft und Verwaltung Zugriff haben. Weitere bewährte Ansätze sind der Austausch in Form von Workshops mit anderen Hochschulen und Wirtschaftsprüfern, die frühzeitige Abstimmung auch mit Finanzämtern.

Empfehlungen für Bund, Länder und sonstige Geldgeber

- Ein nicht-intendierter Effekt einer Diversifizierung von Finanzquellen ist die finanzielle Belastung der Hochschulen durch indirekte Projektkosten und erhöhten Verwaltungsaufwand. Folglich kann als eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Ausweitung des Handlungsspielraums von Hochschulen durch externe Finanzquellen eine ausreichende Finanzierung dieser indirekten Aufwände angesehen werden. Dies bedeutet konkret die Einführung von kostendeckenden Overheads (i.d.R. deutlich oberhalb von 25%) für Förderprogramme.
- Des Weiteren sollte von Bund und Ländern auch das Zusammenspiel von Programmen in ihrer Gesamtheit betrachtet werden. Eigenanteile mögen in Einzelprogrammen sinnvoll sein, um mit externem Geld interne Ressourcen für Innovationen durch Ko-Finanzierung zu mobilisieren, gewinnen in der Kumulation aber möglicherweise unerwünschte Folgeeffekte einer zu starken Bindung des knappen Budgets.
- Eine Abkehr von einer Vielzahl inhaltlich kleinteiliger Programme hin zu einer Harmonisierung und Fokussierung auf Programmlinien in große Themenbereiche ist

notwendig, um einerseits das legitime Interesse der Landesregierung an der Förderung von Themen und Arbeitsbereichen von gesellschaftlichem und landespolitischem Interesse (Lehrerbildung, Chancengleichheit etc.) zu berücksichtigen und andererseits dem Erhalt der durch Haushaltsflexibilisierung erreichten Autonomie von Hochschulen und den erwünschten Profilbildungen Rechnung zu tragen. D.h. Hochschulen sollen nicht gezwungen sein, jeder sich bietenden „Möhre“ hinterherzulaufen, sondern sollten in einem integrierten Fördersystem die Möglichkeit haben, zu den staatlichen Initiativen prioritär beizutragen, die am besten ihrem Profil entsprechen. Mit der Zielvereinbarung ist ein Instrument vorhanden, mit dem dies bei geeignetem Einsatz gut zu bewerkstelligen wäre. Wenn Zweitmittel Daueraufgaben unterstützen und damit eigentlich dieselbe Funktion erfüllen wie Erstmittel (z.B. Hochschulpakt mit Finanzierung von Studierenden), dann sollten sie verstetigt und dem Block der Erstmittel, also dem Globalzuschuss zugeführt werden. Dies senkt den Aufwand, erhöht die Finanzautonomie und stärkt die Planungssicherheit. Das entsprechende Vorhaben der neuen Bundesregierung beim Hochschulpakt geht offenbar in diese Richtung. Dabei sind zwei wichtige Rahmenbedingungen nicht zu vergessen: Dass die Mittel Teil des Globalzuschusses werden, sollte nicht bedeuten, dass keine wettbewerbliche Vergabe nach Studierenden- oder Absolventenzahlen mehr erfolgt. Grundfinanzierung bedeutet nicht, dass sie vollkommen fix historisch fortzuschreiben ist. Zudem darf eine Überführung von Zweit- in Erstmittel nicht dazu führen, dass die Kapazitätsverordnung als Relikt alter Steuerung sich auf größere Budgetteile erstreckt und die Kapazitätswirksamkeit finanzielle Flexibilität blockiert.

- Eine Begrenzung des Aufwands und der Risiken der Nachweispflichten für Mittel aus unterschiedlichen Quellen wäre durch folgende eher technische Maßnahmen der Geldgeber möglich:
 1. Eine drastische Verringerung der Nachweispflichten bei Zweitmitteln.
 2. Eine Harmonisierung der Nebenbestimmungen, Richtlinien und Bewirtschaftungsregeln von unterschiedlichen Projektförderern.
 3. Eine Vereinfachung des Vergaberechts (VOL, VOF, VgV).
 4. Die Etablierung einer Kommunikationsplattform oder Struktur, die Mittelgeber und Hochschulen vernetzt und einen engmaschigen Informationsaustausch zwischen den Akteuren institutionalisiert.
- Bund und Länder sollten ihre gestalterischen Möglichkeiten nutzen, um auf vereinheitlichte und vereinfachte Verfahren hinzuwirken. Landesregierungen sollten ihren Einfluss zur Vereinheitlichung von Regeln bei der Erstellung der operationellen Programme für die EU-Strukturmittel und in Abstimmungsrunden mit dem BMBF zu Förderrichtlinien geltend machen. Des Weiteren können sie und der Bund auf Projektträger zwecks Vereinheitlichung der Rahmenvorgaben für Prüfungen und Audits und des Abbaus unnötiger bürokratischer Hürden einwirken. Gerade die Projektträger sollten in den Blick genommen werden, denn hier etabliert sich offenbar eine weitere Ebene der Ausgestaltung von Förderbedingungen, die durch Spielräume in der Interpretation von Regeln die Komplexität erhöht. Solche Spielräume sollten nicht bestehen und die Projektträger auf ihre ausführende Funktion fokussiert werden.
- Ein Ansatz zur Harmonisierung der Berichts-, Abrechnungs- und Nachweisregeln könnte auch darin bestehen, dass ein nationaler Standard entwickelt wird, auf den sich einzelne Drittmittelgeber dann bei ihren Zuweisungen beziehen. Ein solcher Standard würde also über staatliche Geldgeber hinausgehen und z.B. auch für Stiftungen u.ä.

relevant sein. Dabei wäre darauf zu achten, dass ein solcher Standard dem Prinzip des angemessenen Verhältnisses von Aufwand und (Kontroll-)Ertrag verpflichtet bleibt und die Prinzipien der Autonomiegewährung nicht durch Kleinteiligkeit und enge Zweckbindungen konterkariert, also einer ‚Re-Kameralisierung‘ von Hochschulhaushalten entgegenwirkt.

- Ein Standard zur Abrechnung von Förderprojekten sollte daher auch eine Kehrtwende von kameralistischen Prinzipien zu ergebnisbezogener Steuerung vollziehen. Die Flexibilitäten des Globalhaushalts könnten sich auch verstärkt in die Zweit- und Drittmittel hinein erstrecken, wenn dort messbare Ergebnisse definiert, Globalhaushalte geschaffen und sich die Abrechnung an der Zielverfolgung und Zielerreichung orientieren würde. Auch hier kommt die Zielvereinbarung erneut als praktikables Instrument ins Spiel.

8 Anhang

8.1 Dokumente

Hochschulvereinbarungen:

Rahmenvereinbarung zwischen dem Land Brandenburg und den Hochschulen des Landes Brandenburg (2014-2018): www.hnee.de/obj/3B3EB31C-B3E6-4D10.../Rahmenvereinbarung_18122012.pdf

„Hochschulvereinbarung NRW 2021“ zwischen der Landesregierung und den Hochschulen des Landes:

https://www.mkw.nrw/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Hochschulvereinbarung_NRW_2021_ohne_Unterschrift.pdf

Hochschulverträge:

Hochschulverträge/Zielvereinbarungen der Brandenburger Hochschulen (2014-2018): <http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/detail.php/504121>

Hochschulverträge Nordrhein-Westfalen: Hochschulverträge 2015-2016 mit den Universitäten; Hochschulverträge zur Änderung der Zielvereinbarungen V mit den Fachhochschulen; Hochschulvertrag-Sondereinbarungen zur Lehramtsausbildung 2015-2016; Sonder-Hochschulverträge zum Hochschulpakt III (2016-2020); Vereinbarungen zum Hochschulpakt II; Sonder-Hochschulvertrag zum Hochschulpakt III (2016-2020) für den Studiengang Humanmedizin (Staatsexamen); Sondereinbarung zum Hochschulpakt II 2011-2015 bezüglich des Studiengangs Humanmedizin; Vereinbarungen zum Masterprogramm 2014-2020: <https://www.mkw.nrw/hochschule/hochschulen-in-nrw/hochschulvertraege-und-landeshochschulentwicklungsplan/>

Finanzierung:

Land Brandenburg, Haushaltsplan 2017/2018 Band VII Beilage Einzelplan 06: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur.

http://www.mdf.brandenburg.de/media_fast/4055/06a_Beilage-Ministerium%20f%C3%BCr%20Wissenschaft%2C%20Forschung%20und%20Kultur_2017-18.pdf

Haushaltsplan 2017 Nordrhein-Westfalen, Haushaltsgesetz – Einzelplan 06: Haushaltsplan für den Geschäftsbereich des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung für das Haushaltsjahr 2017:

http://www.haushalt.fm.nrw.de/daten/hh2017.ges/daten/pdf/2017/Haushaltsplan_2017_gesamt.pdf

Mittelverteilmodell des Landes Brandenburg: https://www.hnee.de/obj/6D611198-87BD.../Modellbeschreibung_2015_06_18.pdf

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015): Hinweise und Erläuterungen zur leistungsorientierten Mittelverteilung an den Hochschulen in der Trägerschaft des Landes NRW.

https://www.mkw.nrw/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Hinweise_LOM_2015.pdf

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen Projektgruppe "Doppelter Abiturjahrgang" Monitoringverfahren 2016: Landesinterne

Umsetzung des Hochschulpakts 2020 durch die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen im Jahr 2015 – Ergebnisbericht:

https://www.mkw.nrw/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Bericht_Monitoring_2016.pdf

Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91 b Abs. 1 Nr. 2 des Grundgesetzes über den Hochschulpakt 2020 (zweite Programmphase) vom 24. Juni 2009, BAnz Nr. 103 vom 16. Juli 2009, Seite 2419, zuletzt geändert durch Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 13. Juni 2013:

https://www.bmbf.de/files/verwaltungsvereinbarung_hochschulpakt_zweite_programmphase_2013.pdf

Vereinbarung zur Umsetzung des Hochschulpakts 2020 für 2011 – 2015 zwischen den staatlichen Hochschulen Brandenburgs und dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur Brandenburg (MWFK):

<http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/detail.php/504482>

8.2 Literaturverzeichnis

Baumgarth, Benjamin; Henke, Justus; Pasternack, Peer (2016): Inventur der Finanzierung des Hochschulsystems. Mittelflüsse, Kontroversen und Entwicklungen im letzten Jahrzehnt. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Studienförderung Working Paper, Nr. 1). Online verfügbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/p_studfoe_wp_1_2016.pdf

Deutsche Forschungsgemeinschaft (2017): Jahresbericht 2016. Aufgaben und Ergebnisse, Bonn.

http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/dfg_jb2016.pdf

Dohmen, Dieter; Krempkow, René (2014): Die Entwicklung der Hochschulfinanzierung - von 2000 bis 2025. Sankt Augustin: Konrad-Adenauer-Stiftung (Eine Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V).

Hüther, Otto; Krücken, Georg (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Organization & Public Management).

Prognos (2014): Wissenschaftliche Untersuchung und Analyse der Auswirkungen der Einführung von Projektpauschalen in die BMBF-Forschungsförderung auf die Hochschulen in Deutschland:

https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/140815_Prognos_BMBF_Studie_Projektpauschalen_Hochschulen_01.pdf

Schmidt, Uwe et al (2016): Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre), Abschlussbericht – über die 1. Förderphase 2011-2016. Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung/Prognos: Mainz/Berlin.

https://www.bmbf.de/files/Abschlussbericht_Evaluation_barrierefrei.pdf

Winterhager, Nicolas; Krücken, Georg; Bünstorf, Guido (2015): Drittmittelwettbewerb im universitären Forschungssektor. Zugl.: Kassel, Univ., Diss., 2014. Wiesbaden: Springer VS (Organization & Public Management Research).

8.3 Interviewleitfaden

Studie „Diversifizierung der Finanzquellen“

Ziel dieser Studie ist es, das Ausmaß sowie Muster der Diversifizierung von Finanzquellen, daraus resultierende Herausforderungen für das Hochschulmanagement und erfolgreiche Formen zu beschreiben, mit denen die Hochschulen reagieren. Die Ergebnisse der Studie sollen genutzt werden, um Empfehlungen für Hochschulen und staatliche Akteure zu generieren. Eine wichtige Zielsetzung des Projektes besteht darin, auf den stark gewachsenen Anteil am Etat der Hochschulen hinzuweisen, der nicht mehr der Grundfinanzierung des Sitzlandes entstammt. Dabei wollen wir auch ein Missverständnis aufklären, das sich aus der Art der Finanzberichterstattung des Statistischen Bundesamtes ergibt. Denn dort werden alle Mittel als „lfd. Grundmittel“ geführt, die über den Wissenschaftshaushalt der Länder gewährt werden, einschließlich der gemischt-finanzierten Bundesprogramme und der Länderprogramme.

In der Studie verwenden wir daher folgende Definitionen für unterschiedliche Finanzquellen:

Erstmittel sind für uns diejenigen Mittel, die direkt vom Land als Grundfinanzierung der Hochschule gewährt werden (dabei wollen wir gerade nicht die Definition des Bundesamtes für Statistik verwenden, das alle Mittel, die durch den Wissenschaftsetat des Landes fließen, als Grund- bzw. Erstmittel wertet).

Zweitmittel sind demnach die im Rahmen distinkter Förderprogramme an die Hochschulen vergebenen Programmmittel der jeweiligen Sitzländer sowie Fördermittel aus Bundesprogrammen, die wegen der Mischfinanzierung durch den Landesetat fließen (z.B. Hochschulpakt)

Drittmittel sind zweckgebundene und zeitlich begrenzte Mittel, die durch ein kompetitives Verfahren vergeben werden. Geldgeber sind andere Mittelgeber neben dem Trägerland, insbesondere auch Zwischenorganisationen wie die DFG, aber auch das BMBF, die EU, Stiftungen und Unternehmen.

Parallel zu den Interviews möchten wir Ihren Etat auf der Basis dieser Logik darstellen. Dazu haben wir eine Excel-Tabelle vorbereitet, die Ihnen in den nächsten Tagen zugehen wird.

Leitfaden für die Interviews

1. Wie setzt sich der Haushalt Ihrer Hochschule zusammen?
 - 1.1 Hat sich die Anzahl der Geldgeber für das Gesamtbudget Ihrer Hochschule in den vergangenen Jahren erhöht?
 - 1.2 Haben Sie eine Veränderung bei der Zusammensetzung der Quellen der Gesamtmittel Ihrer Hochschule beobachtet?
 - 1.3 Bitte nennen Sie die wichtigsten Geldgeber Ihrer externen Finanzquellen.
 - 1.4 In welchen Förderlinien der von Ihnen genannten Geldgeber akquiriert Ihre Hochschule externe Gelder?
 - 1.5 Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Abgrenzung von Erst-, Zweit- und Drittmitteln voneinander?

- 1.6 Bitte nennen Sie die wichtigsten administrativen Regeln, die mit der Bewirtschaftung dieser externen Gelder verbunden sind.

2. Welche wirtschaftlichen und personellen Herausforderungen sind mit der Bewirtschaftung externer Quellen verbunden?
 - 2.1 Welche Risiken, die aus (Dritt-)mittelbewirtschaftung resultieren, sehen Sie bei den genannten Förderorganisationen/Förderlinien?
 - 2.1.1 Wie würde eine Rangliste „risikobehafteter“ Zweit- und Drittmittel aus Ihrer Sicht aussehen in Bezug auf Verwaltungsaufwand, Komplexität, Reporting, Sanktionen?
 - 2.2 Welche Probleme haben Sie schon mal in Ihrer Hochschule erlebt?
 - 2.2.1 Hat Ihre Hochschule bereits einmal Mittel zurückzahlen müssen?
 - 2.2.2 Gab es Konflikte mit Audits, Testaten und/oder dem Finanzamt?
 - 2.2.3 Was bedeutet dies für die Frage der Overheads in Drittmittelprojekten?
 - 2.3 Wie gehen Sie innerhalb der Hochschule mit den Herausforderungen um?
 - 2.4 Welche Rolle könnte bzw. sollte die Landesregierung bei der Bewältigung dieser Herausforderungen spielen?
 - 2.5 Durch welche Veränderungen bei den Regeln zur Bewirtschaftung von Zweit- und Drittmitteln ließe sich das Finanzmanagement Ihrer Hochschule spürbar erleichtern?

3. Welchen Einfluss hat der Anteil an externen Finanzquellen auf den Handlungsspielraum der Hochschule?
 - 3.1 Wie beeinflussen Förderprogramme des Bundes und der jeweiligen Sitzländer die strategische Hochschulentwicklungsplanung?
 - 3.2 Welche Implementierungen strategischer Entscheidungen mussten Sie zurückstellen, weil Sie bestimmte Erwartungen im Rahmen einer Antragsstellung zuerst befriedigen mussten?
 - 3.3 Inwiefern können Sie eingeworbene (Dritt-)mittel in einem Förderprogramm dazu nutzen, strategische Entwicklungsschritte anzustoßen oder umzusetzen, die nichts mit diesem Förderprogramm zu tun haben?

8.4 Finanzierungsanteile aller Hochschulen (2009-2017)

Jahr	2009			2010			2011		
Hochschule/Quellenart	Erstmittel	Zweitmittel	Drittmittel	Erstmittel	Zweitmittel	Drittmittel	Erstmittel	Zweitmittel	Drittmittel
Uni Frankfurt (Oder)				76%	8%	16%	71%	9%	21%
Uni Potsdam				69%	5%	25%	65%	7%	28%
TH Wildau	72%	4%	24%	76%	5%	19%	79%	5%	16%
HNE Eberswalde	61%	14%	24%	60%	13%	26%	59%	12%	29%
Uni Köln	79%	1%	20%	78%	2%	20%	69%	6%	25%
Uni Duisburg-Essen	73%	10%	17%	68%	12%	20%	68%	10%	23%
HS Düsseldorf	89%	6%	5%	86%	8%	6%	82%	11%	7%
HS Bochum	97%	0%	3%	85%	9%	6%	89%	4%	7%
Jahr	2012			2013			2014		
Hochschule/Quellenart	Erstmittel	Zweitmittel	Drittmittel	Erstmittel	Zweitmittel	Drittmittel	Erstmittel	Zweitmittel	Drittmittel
Uni Frankfurt (Oder)	69%	10%	21%	70%	12%	18%	66%	16%	18%
Uni Potsdam	60%	10%	30%	59%	12%	29%	58%	15%	27%
TH Wildau	80%	8%	13%	69%	9%	22%	44%	35%	21%
HNE Eberswalde	53%	13%	34%	51%	16%	33%	44%	28%	29%
Uni Köln	70%	12%	17%	56%	22%	21%	51%	25%	24%
Uni Duisburg-Essen	68%	10%	22%	59%	21%	20%	60%	19%	22%
HS Düsseldorf	68%	25%	7%	63%	28%	9%	58%	35%	7%
HS Bochum	69%	28%	4%	62%	36%	3%	63%	32%	5%
Jahr	2015			2016			2017		
Hochschule/Quellenart	Erstmittel	Zweitmittel	Drittmittel	Erstmittel	Zweitmittel	Drittmittel	Erstmittel	Zweitmittel	Drittmittel
Uni Frankfurt (Oder)	71%	15%	14%	67%	17%	15%	72%	17%	11%
Uni Potsdam	58%	12%	30%	60%	15%	26%			
TH Wildau	51%	21%	28%	58%	33%	9%	67%	21%	12%
HNE Eberswalde	55%	17%	28%						
Uni Köln	53%	22%	25%	52%	23%	26%	60%	21%	19%
Uni Duisburg-Essen	62%	19%	19%	58%	23%	19%	66%	18%	15%
HS Düsseldorf	62%	30%	8%	55%	38%	7%	75%	25%	0%
HS Bochum	68%	28%	4%	68%	29%	3%	69%	27%	4%

Tabelle 2: Anteil der Erst-,Zweit- und Drittmittel aller Hochschulen

8.5 Datenblattvorlage

Kategorie	Mittelherkunft	Erläuterung	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Topf 1: Zuweisungen für laufende Zwecke	Zuweisungen und Zuwendungen für laufende Zwecke und Investitionen								
	Topf 2: Hochschulpaktmittel	Pauschale zum Erhalt der Studienplatzkapazitäten, Mittel für zusätzliche Studienanfänger(innen)								
	Topf 3: Profil- und Strukturbildung	Profilbildung in den Bereichen Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Internationalisierung, wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer, Chancengleichheit, familiengerechte Hochschule und Hochschulpaktmittel								
	Topf 4: Haushaltsgebundene Finanzierung und Studienplatzweiterung	Mittel zur Finanzierung der Überlastmaßnahmen im Hochschulbereich und Haushaltsmittel, die zweckgebunden einzelnen Hochschulen zugutekommen.								
	Drittmittel (bitte auflisten)									
	Gesamtergebnis									

Tabelle 3: Datenblattvorlage Brandenburg

Kategorie	Mittelherkunft	Erläuterung	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Innovationsfonds des Landes Nordrhein-Westfalen (bis 2016)	Mittel für den Ausbau des Fachhochschul-bereichs								
	Technologie und Innovationsförderung des Landes NRW	Mittel zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation in Technologiefeldern								
	Hochschulmodernisierungsprogramm									
	Hochschulbaukonsolidierungsprogramm									
	Hochschulpakt 2020									
	Umsetzung des Lehrerausbildungsgesetzes an Universitäten	zur Errichtung von Lehrerbildungszentren etc.								
	Qualität von Studium und Lehre									
	Mittel zur Förderung der Gleichstellung									
	Teilnahme an einem Auditierungsverfahren zur Einführung eines Diversity-Managements									
	Initiative Fortschritt.NRW	Für Forschung und Innovation auf den Feldern nachhaltiger Entwicklung								

Kategorie	Mittelherkunft	Erläuterung	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Zukunftsfonds	zur Profilstärkung der Hochschulen/Projekte von besonderem landespolitischen Interesse								
	Zuschüsse für den laufenden Betrieb									
	Zuschüsse für Investitionen									
	Zuschüsse für sonstige Investitionen									
	Hochschulmodernisierungsprogramm									
	Drittmittel (bitte auflisten)									
	Gesamtergebnis									

Tabelle 4: Datenblattvorlage Nordrhein-Westfalen

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-941927-97-1



Heute steht ein Studium nahezu jedem offen.
Hochschulen und Politik müssen ein **erfolgreiches Studium** ermöglichen.

Wir bieten ihnen dafür **Impulse und Lösungen**.

CHE

Centrum für
Hochschulentwicklung