



# „Die Schizophrenie der Hochschulfinanzierung“

Während die Länder den Hochschulen Finanzautonomie und Globalhaushalte zutrauen, will der Bund zum Beispiel im Hochschulpakt nur zweckgebundene Mittel lockermachen. Rücklagen sind da unerwünscht. Die Hochschulen müssen sehr genau kalkulieren

**E**ine noch unveröffentlichte Analyse des Bundesrechnungshofs (BRH) zum Hochschulpakt geisterte im September durch die Medien. Der Bericht bilanzierte, dass 3,7 Milliarden Euro noch auf den Konten der Hochschulen liegen. Der BRH schlussfolgert drastisch: Zurückgelegte Gelder würden es dem Bund erschweren, den Finanzbedarf zu erkennen und Rücklagen stünden im Gegensatz zu Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Dass die Studierenden nicht hinreichend von dem Geld profitiert hätten, wird daran festgemacht, dass sich die Betreuungsrelationen nicht verbessert oder sogar verschlechtert hätten. Diskutiert wird nun, ob es Mittelsperren oder sogar Rückzahlungen geben soll.

In meinem Verständnis von Wissenschaftsmanagement sind Rücklagen gerade ein Ausdruck von Wirtschaftlichkeit. Aber rechnen wir einmal wie der Rechnungshof: Natürlich prüft er die Umsetzung des Hochschulpakts auf Basis der geltenden Rechtslage. Nach der sind die Zuweisungen des Hochschulpakts zweckgebunden in festgelegten Haushaltstiteln zu verausgaben. Rücklagen kommen in dieser Welt nicht vor und werden als Indiz gesehen, dass Geld nicht ordnungsgemäß verausgabt wurde. Überspitzt gesagt: Wer am Jahresende Geld übrig hat, braucht es nicht. Hier offenbart sich ein drastischer Konstruktionsfehler der deutschen Hochschulfinanzierung: Während die Länder mehr oder minder konsequent auf Finanzautonomie und Globalhaushalte umgestellt haben, verweilt der Bund in der alten kameralistischen Welt. Hochschulen stehen mit ihrer Mischfinanzierung vor der Herausforderung, zwei völlig unterschiedliche Finanzwelten gleichzeitig zu bedienen. Einmal ist die Rücklage unerwünscht, das andere Mal ist sie ein wichtiges Steuerungsinstrument rationaler Finanzplanung. Diese schizophrene Situation liegt

also eigentlich nicht am BRH, sondern am Haushaltswesen des Bundes, das den Schritt ins Hochschulfinanzmanagement des 21. Jahrhunderts nicht mitvollzogen hat. Bei den Argumenten zur Betreuungsrelation hingegen fehlt es dem BRH offenbar an Einblicken in die Hochschulrealität: Es geht beim Hochschulpakt darum, mehr Studierende gut auszubilden, aber nicht um eine mechanistische parallele Erhöhung von Studierendenzahlen und Lehrpersonal. Im Corona-Semester waren digitale Infrastruktur, didaktisches Training oder Open Educational Resources entscheidend, nicht der Betreuungsschlüssel. Hochschulen müssen die Flexibilität haben, ihre eigenen Ausgabenschwerpunkte für gute Lehre zu setzen.

Kurzfristig darf die Inkonsistenz staatlicher Steuerung nicht auf dem Rücken der Hochschulen ausgetragen werden. Das Bundesbildungsministerium muss mittelfristig endlich auch auf Bundesebene für Globalhaushalte und zielbezogene Steuerung sorgen. Der gerade geschlossene Zukunftsvertrag Studium und Lehre ist nur ein halbherziger Schritt in diese Richtung: Zwar werden Ziele von den Ländern formuliert, aber die Grundlogik der Zweckbindung und ihrer Detailprüfung bleibt bestehen. Auch das Hochschulmanagement kann einen Beitrag zur Lösung leisten: mit maximaler Transparenz der Finanzen. Eine verbesserte Betreuungsrelation kann zwischen Bund und Ländern als Ziel vereinbart werden, eingebunden in einen Katalog von Qualitätszielen für die Lehre, aber keinesfalls als das Maß aller Dinge.

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

*ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. frank.ziegele@che.de, www.che.de*