

„Ein planloser Umgang mit Drittmitteln ist fahrlässig“

Von wem und zu welchen Bedingungen dürfen Hochschulen Geld außerhalb der Grundfinanzierung einnehmen? Darüber wird kontrovers diskutiert. Über das Management von Drittmitteln wird dagegen zu wenig gesprochen.



Für den Online-Duden ist die Sache klar und eindeutig. Drittmittel sind per Definition Mittel, die Hochschulen außerhalb der Grundfinanzierung zufließen. Drittmittel gibt es nur im Plural, getrennt wird einmal nach und einmal zwischen den „Ts“, die Worthäufigkeit in Publikationen der vergangenen 15 Jahre stuft der Duden allerdings als gering ein. Im Hochschulkosmos ist die Situation weniger klar: Fluch und Segen der Drittmittel sind umstritten. Wann wird Wissenstransfer zur ungebührlichen Einflussnahme? Die Worthäufigkeit in kontroversen hochschulinternen wie -externen Diskussionen der vergangenen 15 Jahre stuft der Autor dieser Kolumne durchaus als hoch ein.

Ich habe gerade an einer Studie zur „Diversifizierung der Finanzquellen“ mitgewirkt, bei der wir für acht Hochschulen in NRW und Brandenburg die Einnahmenstrukturen transparent gemacht haben – hoch interessant für deren Finanzpraxis. Dabei ist – trotz aller Unterschiede zwischen den einzelnen Hochschulen – deutlich geworden: Den Anteil der Drittmittel an der Finanzierung können Hochschulen nur bis zu einem gewissen Ausmaß verdauen.

Das liegt an mehreren Faktoren: Drittmittel finanzieren oft längerfristige Aufgaben über die finanzielle Laufzeit hinaus, sind zum Teil explizit mit Nachhaltigkeitszusagen von Hochschuleseite verknüpft. Weitere staatliche Haushaltsmittel werden gebunden, vor allem durch Co-Finanzierungen und unzureichende Overheads. Sie verursachen auch einen erheblichen Verwaltungsaufwand, sowohl bei der Einwerbung als auch bei der Abwicklung. Die Effekte dieser Faktoren summieren sich und erzeugen insgesamt eine Gefahr, dass Hochschulen durch Drittmittel ihren Handlungsspielraum erheblich reduzieren. Selbst das bereits überwunden geglaubte „Dezemberfieber“ (also irgendwie raus mit

dem Geld, wenn der finanzielle Posten nicht zum Jahresende ausgeschöpft ist) ist inzwischen an die Hochschulen zurückgekehrt. Heißt das, Hochschulen sollten lieber auf Drittmittel verzichten? Natürlich nicht, die Einwerbung bleibt für Forschung und Transfer von Hochschulen unerlässlich. Aber Hochschulen brauchen systematischere Finanzstrategien, dazu gehören

- Kriterien für tragfähige Drittmittelprojekte;
- ein Paket aus Finanzplanung, Rücklagen- und Risikomanagement;
- und Überlegungen zu expliziten Grenzen der Ausweitung von Drittmittelprojekten.

Hochschulen und Geldgeber sollten gemeinsam Lösungen erarbeiten, mit denen die Transaktionskosten von Drittmittelprojekten gesenkt werden (unter anderem mittels harmonisierter Verfahren und flexiblerer Budgets). Die Entscheidung, ob und wie Drittmittelprojekte durchgeführt werden sollen, erfolgt zuvorderst im Hinblick auf akademische Sachziele, muss aber verstärkt die finanzstrategischen Formalziele wie „Aufrechterhaltung finanzieller Handlungsfähigkeit“ mit in das Kalkül einbeziehen. Gelingt dies, könnte man – in Anlehnung an eine Wortschöpfung des Anglisten Elmar Schenkel – sagen: Die ersten Universitäten stellten sich den Widrigkeiten des Mittelalters, die heutigen Hochschulen den Herausforderungen des „Drittmittelalters“. Im Erfolgsfall ist das dann vielleicht ein neuer Begriff für den nächsten Duden. ■

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist seit 2008 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, http://www.che.de/downloads/CHE_AP_209_Diversifizierung_der_Finanzquellen.pdf