Steffen Heise

Leistungs(un)abhängige Hochschulfinanzierung

Bemerkungen zum fairen Wettbewerb unter den Bedingungen des deutschen Universitätsmythos

Universitäten sind paradox in die deutsche Gesellschaft eingebettet: Ihr Selbstverständnis beziehen sie vornehmlich aus der Freiheit von Forschung und Lehre[1] und erwarten, der Staat möge sich in seinem Einfluss auf ihre Wissenschaft zurückhalten: Dass der Staat im Ganzen von seinen Universitäten nichts fordern müsse, „was sich unmittelbar und geradezu" auf ihn beziehe, sondern vielmehr „die innere Überzeugung hegen, dass, wenn sie ihren Endzweck erreichen, sie auch seine Zwecke und zwar von einem viel höheren Gesichtspunkte aus erfüllen", ist das Credo der humboldtschen Tradition.[2] Wissenschaft nutzt Gesellschaft dann am besten, wenn letztere nicht nach ihrem Nutzen fragt, sondern erstere ihrer Eigengesetzlichkeit überlässt. Diese Sonderstellung wird den Universitäten[3] als wichtigen Institutionen des gesellschaftlichen Teilsystems

1 „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung." Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Art. 5 (3).

2 Vgl. v. Humboldt 1810: 381. Zur kritischen Auseinandersetzung mit dieser Tradition vgl. Lundgreen 1999 und Paletschek 2002.

3 Die Fachhochschulen genießen diese Freiheit mit der Einschränkung, dass sie aufgrund ihres Primats bei der akademischen Ausbildung von Nachwuchskräften für die Gesellschaft stärker als die Universitäten an gesellschaftliche Erwartungen gebunden sind.

Wissenschaft[4] in einem weitgehenden gesellschaftlichen Konsens zugebilligt und ist ein Privileg, das die Erziehung im Kontext der Schulbildung nicht genießt.[5]

Zugleich ist das Wissenschaftssystem aber strukturell an die Gesellschaft gekoppelt und die staatlichen Hochschulen werden weit überwiegend aus Steuergeldern finanziert. Die Universitäten sollen (und wollen) also zugleich unabhängig von staatlichem Einfluss sein, bleiben aber abhängig von staatlichen Mitteln. In dieser widersprüchlichen Bindung liegen aus der Perspektive der Universitäten in Sachen Geld zwei Forderungen an die Gesellschaft auf der Hand: Zum einen sollten die Hochschuletats ausgebaut werden, denn mehr Mittel schaffen mehr Möglichkeiten neues Wissen zu generieren und bessere Studienbedingungen zu schaffen. Aufgrund des oben skizzierten Anspruchs auf Entkopplung des Wissenschaftssystems von gesellschaftlichen Zielerreichungsansprüchen, gibt es für sie keinen Anreiz, auf diese Forderung zu verzichten. Zum anderen legt das Primat der Eigengesetzlichkeit des Systems Wissenschaft nahe, dass auch die Verteilung der staatlichen Mittel in die Wissenschaft sich an dieser Eigengesetzlichkeit orientieren möge. Während die Forderung nach zusätzlichen Mitteln zeitlos und fast selbstverständlich ist, gilt dies für den Verteilmodus nicht: Wissenschaftliche Maßstäbe sind als Kriterien für die Zuteilung von Finanzmitteln an die Wissenschaft ungeeignet. Das Potenzial zur Produktion von neuem wahrem Wissen ist in sämtli-

---

4 Universitäten sind im Sinne der Systemtheorie Luhmanns Institutionen zweier verschiedener gesellschaftlicher Teilsysteme: Wissenschaft (Forschung) und Erziehung (Lehre und Studium) mit je eigenen Codierungen und selbstreferentiellen Kommunikationen. Unter der Einheit von Forschung und Lehre, sind die beiden Systeme in jeder Universität jedoch strukturell gekoppelt und der Grund für eine Reihe von Besonderheiten dieser Institution. Vgl. Luhmann 1997: 784 f.

5 Vgl. Luhmann 2002: 111 ff.

chen wissenschaftlichen Disziplinen unendlich groß und die Begründung einer Begrenzung des Mittelzuflusses zugunsten anderer Disziplinen mit wissenschaftlichen Argumenten ist ausgeschlossen. Die Eigengesetzlichkeit der Wissenschaft ist strukturell ungeeignet, einen angemessenen Algorithmus für die Verteilung des staatlichen Wissenschaftsetats an die Wissenschaften und damit an die Universitäten zu generieren.[6]

Warum sorgen der skizzierte Anspruch der Exklusion gesellschaftlicher Ansprüche aus der Wissenschaft und die Inkommensurabilität des wissenschaftlichen Codes mit Ressourcenverteilungsfragen nicht für wissenschaftspolitischen Sprengstoff bei der Frage, wie und in welcher Höhe staatliche Grundfinanzierung an die Universitäten fließt? Die widersprüchliche Konstellation tritt deshalb nicht offen zu Tage, weil die Hochschulfinanzierung in Deutschland eine historische Genese hat: In Abhängigkeit von der Bedeutung der Gründungen, die insbesondere bei den Universitäten in völlig unterschiedliche Zeitepochen fielen, und der jeweiligen finanziellen Situation wurden Hochschulen besser oder schlechter ausgestattet. Die aus konkreten politischen Entscheidungen resultierenden Veränderungen der Etats waren weit weniger relevant als die durch das jährliche Überrollen der Haushaltsansätze konstituierte Kontinuität. Zwar gab es einzelne Sparrunden, wie den Stellenabbau aufgrund des Qualitätspaktes Anfang des neuen Jahrtausends in NRW,[7] aber diese Modifikationen bezogen sich nie auf Fragen der historisch bedingten Unwuchten in der Finanzierung verschiedener Hochschulstandorte. So hat das historische Wachsen der finanziellen Ausstattung der

---

6 Vgl. Fangmann / Heise 2008: 133 und Daxner 1999: "Wie ein Problem gelöst wird, ist eine Frage der Wissenschaftlichkeit, welches Problem gelöst wird, jedoch keineswegs" (S. 151).

7 Dieser Abbau war die ministerielle Konsequenz einer landesweiten Begutachtungsrunde, vgl. Expertenrat 2001.

einzelnen Hochschulstandorte zwar das oben genannte Dilemma bisher erfolgreich verschoben, aber es liegt sehr nahe, dass eine Universität, die explizit als Forschungsuniversität gegründet wurde, besser mit wissenschaftlichem Mittelbau ausgestattet wurde, als Gesamthochschulen mit eingebetteten Fachhochschulelementen und dass eine Fachhochschule, deren Gründungsnukleus aus Gründen der Strukturförderung aus einer bestehenden Fachhochschule herausgeschnitten wurde, schlechter ausgestattet blieb, als eine als Bund-Länder-Initiative im Rahmen des Ausgleichs bundespolitischer Großentscheidungen gegründete. Die Missverhältnisse zeigen sich, sobald man Kennzahlen bildet, die die finanzielle Ausstattung auf die Zahl der Studierenden, der Wissenschaftsstellen, der Professuren oder der Absolventinnen bzw. Absolventen bezieht. Auch wenn dabei „Ausstattung" nur die bereinigten Haushaltsgrundmittel – also keine Mieten und Pachten, keine Bewirtschaftungskosten, keine Drittmittel, keine Hochschulpaktmittel, keine Qualitätsverbesserungsmittel usw. – meint, sind die kennzahlbezogenen Unterschiede insbesondere zwischen den Universitäten erheblich.

Allerdings sorgt diese Asymmetrie bei der sogenannten „Leistungsorientierten Mittelverteilung" (LOM bzw. LOMV in früheren Zeiten) auf einem im Verhältnis zur Grundfinanzierung nachrangigen, aber hinsichtlich des Kommunikationsaufwandes erheblichen wissenschaftspolitischen Feld für anhaltende Diskussionen. Es klingt zunächst nach erheblichen Mittelverschiebungen, wenn der Anteil der Grundmittel, der leistungsbezogen verteilt wird, bei der LOM auf 20% taxiert ist. Nach der leistungsorientierten Rückverteilung dieser 20% blieb der maximale Verlust einer Universität aber stets im unteren einstelligen Prozentbereich gedeckelt (zuletzt waren es 1,00 % des bereinigten Haushaltssolls[8]). Ob-

8 Vgl. MKW LOM 2019: 4.

wohl es hier also materiell – verglichen mit dem Potential einer Umverteilung durch Neustrukturierung der Grundfinanzierung – um geringe Budgetanteile geht und obwohl das Spektrum der Parameter, an denen sich eine solche leistungsorientierte Verteilung orientieren kann, und damit auch der objektive Diskussionsbedarf sehr übersichtlich ist,[9] wurde und wird um die entsprechende Modellierung regelmäßig aufs Neue heftig gerungen. Der Hauptbezug in der Auseinandersetzung ist naturgemäß Gerechtigkeit bzw. fairer Wettbewerb: Nur bei gleichen Ausgangsvoraussetzungen ist es angemessen, die gleichen Erfolgskennzahlen anzusetzen. Hinsichtlich der finanziellen Ausstattung sind die Ausgangsbedingungen jedoch heterogen, die besser ausgestatteten Hochschulen können bessere Leistungen erzielen und die schlechter ausgestatteten werden mit weiterer Mittelreduktion bestraft. Am deutlichsten wird der Konflikt am Beispiel des Drittmittelparameters: Universitäten mit überdurchschnittlicher Ausstattung beim wissenschaftlichen Mittelbau fällt es erheblich leichter, erfolgreiche Drittmittelanträge zu formulieren, diese durchzuführen und daraus Anschlussforschungsaufträge zu generieren. Die Benachteiligung wird besonders prekär, wenn zum einen der Verteiltopf auf Landesebene gedeckelt ist, was stets der Fall war, und zum anderen das Drittmittelvolumen in der Summe ansteigt, was in den letzten Jahrzehnten ebenfalls der Fall war. Dann können selbst steigende Drittmittelvolumen einer Universität zu Verlusten bei der LOM führen, wenn andere besser performen. Die betroffenen Universitätsleitungen können in diesem Fall kaum verhindern, dass intern der Eindruck entsteht – bzw. das entsprechende Argument bei passender Gelegenheit vorgebracht werden kann –, dass sich Anstrengungen zur Verbesserung der Leistungskennzahlen nicht lohnen.

---

9 Vgl. Fangmann / Heise 2008: 134 ff.

Der Widerspruch zwischen der Voraussetzung gleicher Ausgangsbedingungen für die Angemessenheit der Veranschlagung von Leistungsparametern und der faktischen Ungleichheit in der Ausstattung mit Grundmitteln, also die unfairen Wettbewerbsbedingungen, führten dazu, dass in der Geschichte der LOM in NRW zum Ausgleich immer wieder verschiedene Schutzgürtel für die Benachteiligten geschaffen wurden. Die letzte Ausformung ist die Berücksichtigung des sogenannten „Ausstattungsindex" bei der Berechnung des Drittmittelparameters: Auf Wunsch der Hochschulseite geht nicht mehr die absolute Höhe der Drittmittel in den Leistungsvergleich ein, sondern sie wird relativiert an dem Verhältnis der Grundausstattung pro Professorenstelle im Landesvergleich. Damit wird das Gewicht der einbezogenen Drittmittel von unterdurchschnittlich ausgestatteten Hochschulen angehoben, die von überdurchschnittlich ausgestatteten abgesenkt.[10] Diese im Konsens herbeigeführte Nivellierung der Ausgangsbedingungen zeigt, dass deren Unterschiedlichkeit von allen Beteiligten anerkannt wird. Dass die von dieser Angleichung negativ betroffenen Hochschulen sich – wie auch schon in der Vergangenheit bei vergleichbaren Modellierungen – nicht nachhaltiger gegen derartige Eingriffe gewehrt haben, ist ein starkes Indiz dafür, dass sie aus einer Position der Stärke um ihre historischen Vorteile wissen und mit ihrem Stillhalten in Fragen der LOM die naheliegende Forderung nach einer strukturellen Veränderung der Finanzierung antizipieren und zugleich Grundsatzdiskussionen unterlaufen.

Parallel zu dieser jüngsten Entwicklung bei der LOM hatte sich die Landesregierung mit dem Hochschulgesetz aus dem Jahre 2014 zur Entwicklung eines Reformmodells der staatlichen Finanzierung der Hochschulen

---

10 Vgl. MKW LOM 2019: 3. Die Ausstattungsunterschiede bleiben beim Lehrparameter übrigens unberücksichtigt, was die Schlussfolgerung nahelegt, dass sie für den Lehrerfolg – gemessen in Absolventinnen und Absolventen – als unerheblich angesehen werden.

im Sinne einer strategischen Budgetierung verpflichtet (§ 5 Abs. 8 HG).[11] Ein wichtiges Motiv außerhalb des Begründungstextes war die Vorbereitung auf ein Auslaufen des Hochschulpaktes und einen möglichen Rückgang der Studierenden nach der Abarbeitung der doppelten Abiturjahrgänge in Deutschland. Zum einen wollte man bei nachhaltig hohen Studierendenzahlen zum Ende des Hochschulpaktes (HSP) in der Lage sein, die Kosten für die Aufrechterhaltung des Studienangebots zu benennen, um fundierte Ansprüche gegenüber dem Finanzressort formulieren zu können. Zum anderen wollte man auch auf mögliche Rückbaunotwendigkeiten vorbereitet sein: Bei rückläufigen Studierendenzahlen hätte es ohne die weitere Bundesunterstützung durch HSP-Mittel notwendig werden können, Studienplätze abzubauen. Um in diesem Fall nicht auf den berüchtigten Rasenmäher angewiesen zu sein, hätte es hilfreich werden können, die mit einem Abbau verbundenen Kürzungen konkret quantifizierbar zu machen. Die Vorbereitung auf beide Szenarien war sowohl im Sinne des Wissenschaftsressorts als auch der Hochschulen.

Für den Einstieg in die Budgetierungsüberlegungen war es in einem ersten Schritt notwendig, abzugrenzen, welche Haushaltsanteile einzubeziehen sind: Das Grundbudget sollte sich auf den Landeszuschuss laut Haushaltsplan (also ohne Dritt- und Sondermittel, sowie Hochschulpakt- oder Qualitätsverbesserungsmittel) abzüglich der Posten „Mieten

---

11 Ein erstes Statement zur Absicht, die Weiterentwicklung der Hochschulfinanzierung im Sinne einer Budgetierung zu prüfen, war bereits der Workshop des Ministeriums mit den Hochschulen im Herbst 2013. Ab Ende 2014 wurde schließlich mit den Hochschulen verhandelt. Ich danke meinen Kollegen Helmut Fangmann und Christian Tusch für die gemeinsame Ideenentwicklung und die diskursive Arbeit an der Weiterentwicklung der Hochschulfinanzierung. Diese gemeinsame Arbeit bildete die Grundlage für die im Folgenden dargestellte Modellentwicklung. Vorüberlegungen zur Budgetierung, entwickelt im Kontext einer kritischen Analyse der LOM, siehe bei Fangmann / Heise 2008: 138 ff.

und Pachten“, „Bewirtschaftungskosten“ und „Sondertatbestände“ erstrecken. Die Zahl der Sondertatbestände ließ sich nach anfänglich langen Listen der Universitäten im Konsens auf 8 reduzieren, weil die Universitätsseite sich auf Zurückhaltung verpflichtete. Schließlich würde jeder berücksichtigte Sondertatbestand das rückzuverteilende Grundbudget schmälern. Der Konflikt zwischen möglichst großzügigen eigenen Schutzzäunen und möglichst reduzierten für die Allgemeinheit wurde erfolgreich gelöst: Man war sich über den Algorithmus zur Ableitung des in den Rückverteilungstopf einzubeziehenden Grundbudgets jeder Universität einig und es stellte sich als nächste Frage, welche Parameter für eine künftige Umverteilung dieser Grundbudgets in Frage kommen, bevor später über die Parameter der erfolgsbezogenen Komponente – analog zur heutigen LOM – entschieden werden sollte.

Wie oben ausgeführt, gibt es keine wissenschaftlichen Kriterien, die man einer Rückverteilung des Gesamtbudgets an die Universitäten als wissenschaftlichen Institutionen unterlegen könnte. Glücklicherweise kann und muss mit der Einführung einer Budgetierung aber nicht eine umfassende Neu- bzw. Umverteilung von Ressourcen vorgenommen werden, sondern sie kann sich am Status Quo der Aufgabenverteilung in der nordrhein-westfälischen Hochschullandschaft orientieren. Da die Universitäten nicht nur ins Wissenschafts- sondern auch ins Erziehungssystem eingebunden sind, bietet sich ein Ansatzpunkt, der auch gesellschaftliche Ziele relevant werden lässt: die Bildung von Studierenden zu Akademikerinnen und Akademikern. Für eine Grundfinanzierung der Lehrseite würde sich daher eine Kategorie wie „Bereitstellung eines Studienplatzes im Fach X“ anbieten“. Leider sind weder der Begriff „Studienplatz“ noch der Begriff „Fach“ geeignet operationalisierte und in der Hochschulplanung etablierte Kategorien. Zum einen ist zwar die Vor-

stellung, dass Studierende jeweils einen Platz im Hörsaal oder im Seminar einnehmen ein naheliegendes Bild, aber die Ressourcen, die hierbei für ihre Bildung vorgehalten werden müssen, stammen aus völlig verschiedenen Quellen der Universität und beziehen sich natürlich nicht einmal vorrangig auf Räumlichkeiten. Ähnliche Probleme mit der Lehrverflechtung gelten für den Begriff „Fach“: Studierende belegen nicht nur das Fach, das sich aus ihrem Studiengang ableitet, sondern beziehen im Zuge ihres Studiums auch Bildung aus anderen Wissenschaftsdisziplinen. Die mit dem sogenannten Analyseraster in NRW eingeführte Größe der „Vollstudienplätze“[12] wäre zwar formal für die gesuchte Bemessung geeignet, hatte sich aber in ähnlicher Form im Rahmen früherer Zielvereinbarungen als ungeeignet für die Kommunikation mit den Hochschulen erwiesen. Daher schlug das Wissenschaftsministerium die Kategorie der Semesterwochenstunde (SWS) Lehrdeputat in fachlicher Unterscheidung nach Lehreinheiten als grundlegenden Parameter für die Verteilung der Grundbudgets an die Hochschulen vor. Die SWS ist nicht nur die valide und flächendeckend vorliegende Grundlage für die Kapazitätsrechnung in NRW, sondern repräsentiert zugleich die Einheit von Forschung und Lehre. Weiterhin lassen sich aus den SWS einer Lehreinheit unter Einbeziehung von Currilarwerten innerhalb der vorgegebener Bandbreiten und Lehrverflechtungsmatrizen studienplatzähnliche Größenordnungen für jede konkrete Hochschule zurückrechnen, was hilfreich in der politischen Kommunikation werden könnte. Die Leitungsebene der Universitätsseite tat sich jedoch von Anfang an schwer mit dieser Kategorie, weil sie der Begrifflichkeit nach aus dem Kontext von Studium und Lehre stammt. So konnten sich die Universitäten zwar nicht dem Argument verschließen, dass in die Festlegung der Höhe der SWS indirekt auch die Personalressourcen einberechnet werden, die in die

12 Vgl. Analyseraster Dokumentation 2018: 3 f.

Forschung fließen,[13] hatten für die Forschungsseite auch keine Alternative anzubieten, monierten aber immer wieder den symbolischen Mangel dieser Kategorie.[14]

Die Einigung auf die SWS als Basisparameter implizierte im Kontext einer künftigen Budgetierung die Notwendigkeit, entweder den Status Quo bzgl. dieser Größe empirisch zu analysieren, das heißt, zu untersuchen, was eine SWS in der Lehreinheit X an der Hochschule N kostet oder normativ vorzugeben, was sie kosten darf. Die normative Variante wurde für die Universitäten nie ernsthaft diskutiert, weil allen Beteiligten klar war, dass für eine entsprechende Ableitung keine konsensfähigen Anhaltspunkte und Leitplanken zur Verfügung stehen und dass ein ähnlicher Ansatz beispielsweise in Hessen bereits vor Jahren gescheitert war. Bei der empirischen Variante gilt aber die notwendige Kostenrechnung wegen des erforderlichen Aufwands und der methodischen Herausforderungen als Nadelöhr. Zwar waren die Hochschulen in NRW seit knapp 20 Jahren verpflichtet, Kostenrechnungsdaten in einer vom Wissenschaftsministerium vorgegebenen Systematik zu berichten,[15] deren Analyse bestätigte jedoch, dass, da die Ergebnisse keinerlei steuerungsrelevante Implikationen hatten und daher nie Qualitätssicherungsmaßnahmen vorgenommen wurden, die Informationen so heterogen und lü-

---

13 Dieser Forschungsanteil wird am deutlichsten an dem mit einer Professur verbundenen Lehrdeputat, das an den Universitäten bei 9 SWS, an den Fachhochschulen bei 18 SWS liegt. Während auch die 10. bis 18. SWS an den Fachhochschulen der Lehrverpflichtung unterliegt, dient sie an Universitäten der Forschungsfreiheit. Somit repräsentiert das (reduzierte) Lehrdeputat an Universitäten die Einheit von Forschung und Lehre sogar quantitativ als gleichwertig.

14 Da dieser symbolische Mangel sich nicht wegmodellieren lässt, aber – nach aktuellem Stand – keine Alternative hat, bleibt er eine argumentative „Notbremse" für die Universitätsseite.

15 Zur Referenz und Kritik des entsprechenden Erlasses aus dem damaligen MSWWF vgl. Heise 2001: 2 f.

ckenhaft blieben, dass sie für die Grundlegung einer künftigen Budgetierung völlig unbrauchbar sind. Auf Vorschlag des Wissenschaftsministeriums wurde daher auf die Nutzung der Kostenrechnungsdaten und die Entwicklung einer neuen landesweiten Kostenrechnung verzichtet und ein pragmatischer Weg beschritten: Die Universitäten sollten für zwei zurückliegende Haushaltsjahre ihre nach obigen Kriterien abgeleiteten Grundbudgets jeweils ihren Lehreinheiten (aus der Kapazitätsrechnung) zuordnen, um daraus mittels anschließender Durchschnittsbildung und angemessener Gruppierung Cluster kostenaffiner Lehreinheiten bilden zu können.[16]

Der Rücklauf aus den 13 einbezogenen Universitäten[17] zeitigte insgesamt 351 Einzelwerte, die 96 verschiedenen Lehreinheiten zugeordnet wurden. Wie erwartet, fielen die Ergebnisse außerordentlich heterogen aus:[18] Die Landesdurchschnitte für die verschiedenen Lehreinheiten variieren von knapp 3.700 bis zu rd. 21.000 € im Jahr. Auch die Spreizung der Beträge für gleiche Lehreinheiten ist beträchtlich: So liegen beispielsweise die auf eine SWS Psychologie abgebildeten Beträge im Mittelwert bei rd. 9.800 €, variieren aber bei insgesamt 9 Lehreinheiten im Land zwischen rd. 3.000 und fast 16.000 €. In der Evangelischen Theologie kommen die

---

16 Der große Vorteil dieser pragmatischen Herangehensweise liegt in der starken Organisationsbezogenheit von „Lehreinheiten". Die Hochschulen waren quasi zu einer Zurechnung ihres Grundbudgets auf Kostenstellen aufgefordert und das Problem der Einheit von Forschung und Lehre, mit dem Kostenträgerrechnungen im Hochschulbereich zu kämpfen haben (vgl. Heise / Ambrosy / Hinsenkamp 2002), wurde außen vor gehalten. Zugleich war von Anfang an sichergestellt, dass es sich bei dieser reduzierten Kostenrechnung, die sich nur auf das Grundbudget der Hochschulen bezieht, um ein Nullsummenspiel handeln muss: Die von den Hochschulen ermittelten Gesamtkosten für alle ihre „Fächer" durfte nicht höher ausfallen als das aus den Haushaltsdaten abgeleitete Grundbudget.

17 Die Fernuniversität Hagen wurde aufgrund ihres besonderen Auftrags ausgenommen.

18 Zu den Ergebnissen vergleiche MIWF /Arbeitsgruppe „Budgetierung der Universitäten" o.J.: 6 ff.

10 Lehreinheiten des Landes auf einen Mittelwert von etwa 8.600 € bei einem Minimum von 4.000 und einem Maximum von 15.300 €. Wie die Beispiele zeigen, sind allein die Hinweise auf die unterschiedliche Ausrichtung der Fächer (z.B. experimentell vs. theoretisch) nicht ausreichend, um diese breite Varianz zu erklären. Weiterhin ist die hohe Zahl an singulären Lehreinheiten bemerkenswert: Von den insgesamt 96 verschiedenen Lehreinheiten an den Universitäten sind 46 singulär, das heißt, sie liegen nur an einer Universität des Landes vor.[19]

Die Ableitung der Cluster sah sich somit im Hinblick auf eine Preisbildung[20] vor allem drei Herausforderungen gegenüber: Erstens der hohen Varianz der Kosten zwischen verschiedenen Fächern,[21] zweitens der hohen Varianz bei den Kosten des gleichen Fachs an unterschiedlichen Universitäten und drittens dem hohen Anteil an singulären Fächern.

Dieser Problemlage lässt sich auf zweierlei Weisen begegnen. Zum einen könnten in empirischen Rückkopplungsschleifen sowohl die Varianzen innerhalb der Fächer, als auch die besonders ressourcenintensiven Fächer einer empirischen Kontrolle durch eine Beobachtergemeinschaft

---

19 Singuläre Entitäten sind im Rahmen von Budgetierungsmodellen, die sich am empirischen Ressourcenverbrauch als Zuteilungskriterium orientieren, problematisch, weil für die Hochschulen tendenziell der Anreiz besteht, ihre Singularitäten als besonders gut ausgestattet zu kennzeichnen in der Hoffnung, entsprechende Preise bei der Rückverteilung der Budgets in voller Höhe zu erhalten.

20 Diese „Preise" basieren nicht auf einer Vollkostenrechnung. Es wurde bisher aber kein begrifflicher Ersatz gefunden, der zugleich der Abgrenzung auf das Grundbudget Rechnung trägt und nicht auf Begriffsmonster wie etwa „grundbudgetbezogene Einzelpreise" oder Ähnliches zurückgreifen muss. Aus Gründen der Einfachheit wird daher hier von „Preisen" und „Kosten" gesprochen im Wissen, dass mit diesen Preisen nicht die vollen Kosten der Hochschulen gedeckt werden können.

21 Auch der Begriff „Fach" wird in diesem Kontext pragmatisch verwendet. Genau genommen handelt es sich um – im Rahmen der Kapazitätsrechnung eindeutig abgegrenzte – Lehreinheiten bzw. Lehr- und Forschungsbereiche.

wie bei der Festlegung der Sondertatbestände unterzogen und gegebenenfalls korrigiert werden. Auch die Singularitäten könnten auf diese Weise diskutiert und möglicherweise angepasst werden. Der Aufwand für die nachvollziehbare Rekonstruktion der Kostenzuordnungen ist jedoch immens. Deshalb bot sich für einen ersten Modellierungsdurchgang eine andere Heuristik an: Da alle Universitäten im Rahmen der Ermittlung ihrer fächerbezogenen Einzelpreise nur ihr reales Budget auf die Lehreinheiten verteilen konnten, werden sich – so die Hoffnung – mögliche Ausreißer nach oben in der Summe mit unterpreisten Fächern und umgekehrt ausgleichen und damit sollte jede Hochschule ungefähr „auf ihre Kosten" kommen. Wie weit diese Hoffnung trägt, lässt sich aber nur durch spätere Modellrechnungen austesten.

Die Ministeriumsseite schlug der Arbeitsgruppe der Universitäten drei Alternativen einer Clusterung vor, die sich im Umgang mit den Singularitäten unterscheiden: Die Bandbreite reicht von der Einbeziehung sämtlicher 96 Lehreinheiten (LE) ohne weitere Zusammenfassung bis zur aggregierten Fassung von nur 43 Lehr- und Forschungsbereichen (LFB). Als Kompromiss wurde weiterhin eine Variante zur Diskussion gestellt, die einen Teil der Singularitäten nach bestimmten, zum Teil inhaltlichen, zum Teil formalen Kriterien ihren Lehr- und Forschungseinheiten zuordnet. So wären die Werte von 71 LE bzw. LFB die Ausgangsbasis für die Clusterbildung.[22]

Die Berechnung aller drei Alternativen führte zu einem vergleichsweise homogenen Clusterbild in 5 Abschnitte, mit knapp 6.000 Euro als niedrigstem und gut 20.000 Euro als höchstem Clusterpreis. Die gemeinsame Arbeitsgruppe ließ in ihrer vorläufig abschließenden Sitzung Anfang Mai 2017 die endgültige Entscheidung für eine der drei Varianten offen, auch

22 MIWF / Arbeitsgruppe „Budgetierung der Universitäten" o.J.: 7 ff.

weil die Auswirkungen der Behandlung der Solitäre an einzelnen Standorten relevante Auswirkungen haben und die Kriterien – Schutz der Besonderheiten versus Zufälligkeit von Benennungen – naturgemäß kontrovers diskutiert und bewertet wurden. Angesichts der bevorstehenden Landtagswahl Mitte Mai 2017 plädierten die Universitätsvertreterinnen und -vertreter auf Arbeitsebene dafür, die Entscheidung über die Alternativen zwischen den Universitätsleitungen und dem Wissenschaftsressort (nach der Wahl) abzustimmen.

Die Ergebnisse dieser beiden Stufen der „operationellen Vorklärungen" (Sondertatbestände und Clusterbildung) wurden sowohl für die Universitäten als auch die Fachhochschulen in eigenen Berichten festgehalten, um sie als Basis für die weitere Arbeit in der neuen Legislaturperiode zur Verfügung zu haben.[23] Die Mehrzahl der Beteiligten auf Arbeitsebene und in der Begleitgruppe der Leitungsebene erkannten dieses Zwischenergebnis an, einzelne Universitäten monierten im Rahmen der Abstimmung des Berichts aber Aspekte, die entweder bereits beschlossen waren (Orientierung an dem Budgetierungsmaß SWS) oder die bis zu diesem Zwischenergebnis explizit ausgeschlossen waren, weil die Modellbildung noch nicht so weit gediehen war (Erfolgskomponente bzw. Leistungsorientierte Mittelverteilung – LOM).[24] Seither ruht die Weiterentwicklung der Universitätsfinanzierung im Sinne einer Strategischen Budgetierung in Nordrhein-Westfalen.

Im Unterschied zu den Fachhochschulen[25] sind die Universitäten bezüglich einer Wiederaufnahme der Verhandlungen sehr reserviert. Man darf

---

23 Vgl. ebenda.

24 Vgl. ebenda die Schreiben im Anhang.

25 Die Fachhochschulen sprachen sich Mitte 2018 für die Weiterführung der Modellierung unter Einbeziehung einer Erfolgskomponente aus.

davon ausgehen, dass inzwischen sämtliche Hochschulen für sich durchgerechnet haben, welche Umverteilungseffekte sie zu erwarten hätten, wenn die Clusterpreise in den verschiedenen Varianten wirksam würden. Diese Rechnungen, in denen der noch zu modellierende erfolgsbezogene Anteil zwar unberücksichtigt bleiben musste, aber orientiert an den bisherigen Ergebnissen der LOM in etwa abgeschätzt werden kann, veranlasste universitätsseitig die Haltung, dass die aus der Clusterbildung resultierenden Budgetveränderungen so gewaltig wären, dass sie der nordrhein-westfälischen Universitätslandschaft nicht zumutbar sind. Diese von Seiten der Universitäten in der gemeinsamen Arbeitsgruppe bereits vor Fertigstellung des Zwischenberichts einhellig vorgebrachte Sorge ist insofern bemerkenswert, als auch diejenigen Universitäten starke Vorbehalte formulierten, die von einer Umverteilung nach Clusterbildung erhebliche Veränderungen zu ihren Gunsten erwarten könnten und die in der Regel zu denjenigen gehören, die sich in der Vergangenheit im Rahmen der LOM oft benachteiligt sahen.

Aus meiner Sicht ist den Universitäten im Rahmen der Diskussion um die Weiterentwicklung der Hochschulfinanzierung vor Augen geführt worden, dass das Ausgangsziel einer gerechten aufgabenbezogenen Umverteilung der Grundbudgets quer zur realen Differenzierung der Universitätslandschaft in Nordrhein-Westfalen steht. Dass die Universitäten, die bisher besser ausgestattet und damit vor allem in der Forschung leistungsfähiger sind, die Sorge haben, zukünftig mit geringeren Grundbudgets auskommen zu müssen, ist nachvollziehbar. Aber die bisherige Arbeit an der Weiterentwicklung der Hochschulfinanzierung legt auch die Vermutung nahe, dass es auf der Seite der potentiellen Gewinner einer Budgetierung die Angst vor der eigenen Courage gibt: Wenn künftig alle Universitäten orientiert an ihren Aufgaben gleiche relative Grundbudgets erhalten, dann wird prinzipiell von Ihnen auch erwartet werden,

dass sie gleiche Erfolge einfahren. Aber eine über mehrere Jahrzehnte entwickelte Hochschulreputation lässt sich durch veränderte Finanzströme kurz- und mittelfristig nicht steigern.

Die Zurückhaltung der Universitäten dürfte auch der Zusage des Bundes zur Verstetigung des Hochschulpaktes in der Koalitionsvereinbarung im Bund im März 2018 geschuldet sein.[26] In der Anlaufphase der gemeinsamen Weiterentwicklung der Hochschulfinanzierung in 2014 war noch völlig offen, wie eine angemessene Finanzierung hoher Anfängerzahlen nach dem Auslaufen des Hochschulpaktes gewährleistet werden könnte. Für diesen Fall wäre ein zwischen Hochschulen und Wissenschaftsministerium abgestimmtes Modell, das die Grundfinanzierungspreise für Studienangebote benennen kann, in Haushaltsverhandlungen zwischen Wissenschaftsressort und Finanzressort außerordentlich hilfreich. Dieser Rationalisierungsdruck wurde mit der Zusage der Verstetigung von HSP-Mitteln durch Land und Bund erheblich gemindert.

Wie wird sich vor diesem Hintergrund die Universitätsfinanzierung in Nordrhein-Westfalen weiterentwickeln? Der intensive Kommunikationsprozess zwischen Universitäten und Ministerium im Rahmen der operationellen Vorklärungen hat bestätigt, dass eine Budgetierung zwei Dimensionen des Begriffs „Leistung“ heranziehen muss: Der Löwenanteil des leistungsorientierten Grundbudgets wird auf die Bereitstellung von Angeboten in der Lehre und der Forschung gerichtet sein. Die Semesterwochenstunde als Maß dieser Dimension ist symbolisch belastet, das Maß aber ausführlich diskutiert und es blieb alternativlos. Die zweite Leistungsdimension ist die des Erfolgs, die in Nordrhein-Westfalen seit vielen Jahren mit der „leistungsorientierten Mittelverteilung“ etabliert ist. Es bietet sich aus historischen Gründen an, ihren Anteil auf etwa 20%

26 Koalitionsvertrag Bund 2018: 34

des Grundbudgets zu taxieren und es spricht vieles dafür, das entsprechende Parameterset wie bisher sehr übersichtlich zu halten[27] sowie den Wettbewerb um die entsprechenden Mittel clusterspezifisch zu gestalten,[28] um so die alte Diskussion zur unterschiedlichen Gewichtung verschiedener Fächer zu beenden. Das Problem der Clusterbildung ist an den Universitäten zwar virulent, ist nach den Ergebnissen der Vorklärung aber nicht unlösbar. Die historisch gewachsene Heterogenität in der Grundausstattung der Universitäten in Nordrhein-Westfalen ließ es erwarten und erste Simulationen auf der Basis der Clusterpreise bestätigen es: Eine Budgetierung, die allein auf den beiden Leistungskomponenten Angebot und Erfolg im obigen Sinne basiert und die Maßgabe Leistungsgerechtigkeit und Transparenz verfolgt, lässt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht so modellieren, dass gewährleistet ist, dass keine Universität nach dem Einführungsprozess mehr als 5% ihres Jahresgrundbudgets verliert.[29]

Vor diesem Hintergrund sind 2 Perspektiven denkbar: Wissenschaftspolitik und Universitäten konstatieren, dass die historische Genese der Grundausstattung der Universitäten zwar einen wesentlichen Anteil an

---

27 Etwa: Absolventinnen und Absolventen, Drittmittel und Gleichstellung. Vgl. zur Begründung eines übersichtlichen Parametersets Fangmann / Heise 2008: 137 f., aber zur kritischen Diskussion des Drittmittelparameters Hornborstel 1997: 211 ff.

28 „Clusterspezifisch" heißt in diesem Zusammenhang: In den Wettbewerb um die Erfolgsmittel werden jeweils die an einem Cluster beteiligten Lehreinheiten einbezogen. Damit werden z.B. Gewichtungsfragen zwischen Gesellschafts-, Natur- und Ingenieurwissenschaften obsolet. Allerdings wurde universitätsseitig in diesem Zusammenhang die Ansicht geäußert, dass für Forschungsparameter eine andere Clusterung erfolgen müsse, ohne dass dieser Vorschlag bisher weiter diskutiert wurde.

29 Selbstverständlich würde die Einführung einer Budgetierung nicht von einem auf das andere Jahr erfolgen. Übergangszeiträume zwischen 5 und 10 Jahren sind hier denkbar. Aber auch dieser sanfte Übergang muss die Rahmenbedingungen des Haushaltsgesetzgebers, insbesondere die Tatsache, dass das „variable Kapital" eines privaten Unternehmens - das Personal - an den Hochschulen gebundenes, also fixes Kapital ist, in Rechnung stellen.

ihren unterschiedlichen Erfolgen hatte – und in diesem Sinne ungerecht war und ist -, dass diese Ausdifferenzierung aus wissenschaftspolitischen Gründen im nationalen und internationalen Wettbewerbskontext aber nicht reversibel ist. Die weitere Modellierung der Budgets könnte dieses Dilemma vermutlich nur dadurch lösen, dass eine Komponente eingeführt würde, die dieser Heterogenität Rechnung trägt und – weil diese für die Reputation der Universitäten in Deutschland entscheidend sind und bleiben werden –, die Forschungserfolge besonders honoriert. Es wäre das Eingeständnis, dass die Universitätslandschaft in Nordrhein-Westfalen – wie vermutlich auch anderswo in der Republik – bezogen auf die Leistungsunterschiede außerordentlich hügelig ist und einige Universitäten sich auf eine überdurchschnittliche Beschattung in den Tälern der (Forschungs-)Reputation einstellen und von der Illusion verabschieden müssten, sich zu exzellenten Forschungsuniversitäten entwickeln zu können. Es ist allerdings schwer vorstellbar, dass Universitätsleitungen sich unter den gegebenen Bedingungen darauf einlassen können, in ihrer Universität ein Profil zu propagieren und zu verhandeln, das sich primär auf Erfolge in der Lehre bezieht.[30] Genauso wenig vorstellbar sind entsprechende Festlegungen bzw. Eingeständnisse einer bestehenden und weitgehend irreversiblen (forschungs-)leistungsdifferenzierten Universitätslandschaft von politischer Seite. Das Risiko, dass die

30 „So haben fast alle Universitäten mit einem großen Aufwand an Geld, Zeit und Kreativität Anträge für die Exzellenzinitiative vorbereitet, auch diejenigen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit keine echte Chance hatten. … Aus freien Stücken verzichtet jedoch keine Universität auf den Anspruch, eine international kompetitive Forschungsuniversität zu sein – wie weit sie auch immer davon entfernt ist" (Fangmann 2015: 40; Ausl. SH).

Bildungselite der Universitäten den Untergang des Abendlandes heraufziehen sähe und die Studierenden an den betroffenen Standorten mobilisieren würde, dürfte zu groß sein.[31]

Die wahrscheinlichere Alternative belässt die Finanzierung der Universitäten wie sie ist: Die Haushalte werden weiterhin bilateral zwischen Land und Universität auf der Basis des Vorjahres verhandelt, es wird keinen quantifizierten Zusammenhang zwischen der angebotenen Leistung und dem korrespondieren Ressourcenverzehr geben, die historisch gewachsenen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit fließen weiterhin in die Diskussionen um die LOM ein, Ziel- und Leistungsvereinbarungen bzw. Hochschulverträge stellen weiterhin keinen Zusammenhang zwischen den Zielen und den Leistungen einer Universität und ihrer finanziellen Ausstattung her, künftig evtl. notwendige Einsparungen werden mit dem Rasenmäher eingesammelt werden, die Ausweitung oder Schrumpfung von Studienangeboten kann weiterhin nicht finanzwirksam kalkuliert werden, usw.[32] … aber es bleibt bei der Vision, dass sämtliche Universitäten des Landes eines Tages in der Champions League der internationalen Forschung mitspielen könnten. Diese Alternative hat den großen Vorteil, dass sie für alle Beteiligten risikofrei ist: Die universitätsbezogene Wissenschafts- und Finanzpolitik arbeitet weiter wie bisher zusammen, das Wissen um die unfaire aber unvermeidbare Schlagseite der Hochschulfinanzierung bleibt nur wenigen Fachleuten vorbehalten und ist nicht von öffentlichem Interesse, denn im Rahmen demo-

---

31 Schon der Wissenschaftsrat sah sich im Rahmen seiner Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen nicht in der Lage, für die bestehende Leistungsdifferenzierung der Universitäten angemessene Kategorien zu benennen, geschweige diese Kategorien mit Standorten zu illustrieren (vgl. Wissenschaftsrat 2010).

32 Zu den – in diesem Fall leider nicht wirksamen – Vorteilen einer Strategischen Budgetierung im Steuerungskontext von Staat und Hochschulen vgl. Tusch 2016: 64 ff.

kratischer Mitbestimmungsprozesse sind wissenschaftspolitische Themen vor allem dann relevant, wenn Studierende auf die Straße gehen oder Studiengebühren abgeschafft werden können, was bei einer Beibehaltung des Status Quo der Hochschulfinanzierung in Zeiten von Hochschulpaktgeldern nicht zu erwarten ist.[33] Die Rektorate der Universitäten können (und müssen) weiter der Linie treu bleiben, dass die Exzellenz der Universität, des Fachbereichs, des Fachgebiets, der Professorin und des Professors vor allem auf erfolgreiche Forschung angewiesen ist, und sie werden weiter entsprechende interne Anreize setzen. Dass hier mancher Wettbewerb ohne Aussicht auf Erfolg aufgenommen wird, ist solange irrelevant, wie alle Beteiligten sich darüber einig sind oder sich mindestens dazu committen, dass das Potential zur Exzellenz auch an der eigenen Universität erheblich ist. Die dezentralen Produktionsstätten bleiben weiterhin eingehegt von der Freiheit und der Einheit von Forschung und Lehre: Universitätsprofessorinnen und -professoren verhalten sich im Sinne ihrer wissenschaftlichen Reputation wie bisher am rationalsten, wenn sie ihre Lehrverpflichtung und ihre Mitarbeit in der Selbstverwaltung so gestalten, dass möglichst viele Ressourcen für die eigene Forschung zur Verfügung stehen.[34] Lehrprofessuren mit höherer Lehrverpflichtung und einem Primat bei der Lehre sowie andere Strukturüberlegungen[35] bleiben mit dem Hinweise auf die gebotene Einheit

---

33 Gegen den Einwand, Politik habe sich am Gemeinwohl, nicht an der Wählbarkeit zu orientieren, vgl. Lange 2003, 149 ff.

34 Oder wie es ein geschätzter Kollege eines anderen Bundeslandes kürzlich sinngemäß zuspitzte: Ein deutscher Universitätsprofessor verhält sich bezüglich seiner wissenschaftlichen Reputation dann vernünftig, wenn er das Niveau seiner Lehre gerade so weit absenkt, dass er sich nicht blamiert.

35 Vgl. z.B. den Vorschlag, die Einheit von Forschung und Lehre stärker als konstitutives Element der Korporation Hochschule, denn als individuelles Recht zu interpretieren in Müller-Böling 2000: 75 ff.

von Forschung und Lehre abgewiesen.[36] Es bleibt kurz gesagt bei der Wirksamkeit des deutschen Universitätsmythos von der strukturellen Exzellenzkompetenz: Alle Universitäten haben mit der durchgehenden und personalisierten Einheit von Forschung und Lehre die gleiche Chance, sich ihre Reputation zu erforschen. Und entlang dieses Mythos – und das ist seine Funktion[37] – wird weiterhin die Gegenwart und die Zukunft der Universitäten in Deutschland an deren Vergangenheit orientiert bleiben.

Literatur

Analyseraster 2018 Dokumentation: http://analyseraster-hochschulen-nrw.dzhw.eu/pdf/2018/AR_Dokumentation.pdf besucht am 2.8.2018

Daxner, M. 1999: Die blockierte Universität: Warum die Wissensgesellschaft eine andere Hochschule braucht. Frankfurt/Main, New York.

---

36 Dass erfolgreiche Lehre und erfolgreiche Forschung nicht auf die Einheit von Forschung und Lehre angewiesen sind, zeigt z.B. der Blick auf die Institutionen der tertiären Bildung in den Vereinigten Staaten. Dass die Lehre im Rahmen dieser Einheit in Deutschland leidet, zeigt z.B. die wiederkehrende Besorgnis des Wissenschaftsrates um ihre Reputation (vgl. Wissenschaftsrat 2017 – hier besonders instruktiv seine fehlgeschlagene Umfrage zu den Erfolgen des Qualitätspaktes in Fn. 13 – und ders. 2008.) Dass sich allerdings die generelle Tendenz zur Differenzierung von Erziehung und Wissenschaft gegen diese systemtheoretische Anomalie durchsetzen wird, wie Luhmann erwartet hatte (vgl. Luhmann 1994: 678 f.), ist derzeit nicht am wissenschaftspolitischen Horizont auszumachen.

37 „Ein Mythos bezieht sich immer auf vergangene Ereignisse: 'Vor der Erschaffung der Welt' oder 'in ganz frühen Zeiten' oder jedenfalls 'vor langer Zeit'. Aber der dem Mythos beigelegte innere Wert stammt daher, daß diese Ereignisse, …, gleichzeitig eine Dauerstruktur bilden. Diese bezieht sich gleichzeitig auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. … Nichts ähnelt dem mythischen Denken mehr als die politische Ideologie" (Lévi-Strauss 1981: 230; Ausl. SH). Vgl. auch Lévi-Strauss 1980: 56.

Expertenrat 2001: MSWF (Hg.), Profilbildung im Dialog. Hochschulland NRW im Aufbruch. Bericht des Expertenrats im Rahmen des Qualitätspakts zwischen der Landesregierung und den Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen. Paderborn.

Fangmann, H. 2015: Gestern ist das neue Morgen: Zur Renaissance der Landeshochschulentwicklungsplanung in der Hochschulpolitik. In HSW 2 / 2015, S. 38-41.

Fangmann, H. / Heise, S. 2008: Staatliche Mittelvergabe als Marktsimulation? Systematische Probleme und Lösungsansätze. In: Nickel, S. / Ziegele, F. (Hg.): Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung. Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung. CHE Arbeitspapier Nr. 111. Gütersloh, S. 127-143.

Heise, S. 2001: Hochschulkostenrechnung. Forschung durch Entwicklung ausgehend vom Projekt der Fachhochschule Bochum. Lohmar, Köln.

Heise, S. / Ambrosy, R. / Hinsenkamp, M. 2002: Kommunikationsorientiertes Rechnungswesen für Hochschulen. Zf. Controlling, Special: Public Controlling, S. 233–243.

Hornborstel, S. 1997: Wissenschaftsindikatoren: Bewertungen in der Wissenschaft. Opladen.

Koalitionsvertrag Bund 2018: Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 19. Legislaturperiode. 12. März 2018. Berlin.

Lange, S. 2003: Niklas Luhmanns Theorie der Politik. Eine Abklärung der Staatsgesellschaft. Wiesbaden.

Lévi–Strauss, C. 1980: Mythos und Bedeutung. Frankfurt am Main.

Lévi–Strauss, C. (1981): Strukturale Anthropologie I. 2. Aufl. Frankfurt am Main.

Luhmann, N. 1994: Die Wissenschaft der Gesellschaft. 2. Aufl. Frankfurt am Main.

Luhmann, N. 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde. Frankfurt am Main.

Luhmann, N. 2002: Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt am Main.

Lundgreen, P. 1999: Mythos Humboldt in der Gegenwart. In: Ash, M. G. (Hg.): Mythos Humboldt – Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universitäten, Wien, S. 145–169.

MIWF / Arbeitsgruppe „Budgetierung der Universitäten“ o.J.: Bericht zum „Prozess der operationellen Vorklärungen“ mit den Universitäten im Kontext der Weiterentwicklung der Hochschulfinanzierung (Strategische Budgetierung). O.O.

MKW LOM 2019: Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen; Hinweise und Erläuterungen zur leistungsorientierten Mittelverteilung an den Hochschulen in der Trägerschaft des Landes NRW 2019. Stand: Juli 2018. O.O.

Müller-Böling, D. 2000: Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.

Paletschek, S. 2002: Die Erfindung der Humboldtschen Universität: Die Konstruktion der deutschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Historische Anthropologie, Vol. 10, Heft 2, S. 183-205.

Tusch, Ch. 2016: Die Weiterentwicklung der Hochschulfinanzierung in Nordrhein-Westfalen – Grundlagen, Ziele und Konzeption einer strategischen Budgetierung im Kontext der Hochschulsteuerung. Masterarbeit im MBA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Hochschule Osnabrück.

von Humboldt, W. 1810: Über die innere und äussere Organisation der Höheren Wissenschaftlichen Anstalten in Berlin. Unvollendete Denkschrift, verfasst vermutlich 1810, Erstveröffentlichung 1896 durch Gebhardt, Bruno: Wilhelm von Humboldt als Staatsmann, Bd. I, S. 118 ff. Zit. nach „Die Idee der deutschen Universität“ hrsg. von der Wissenschaftlichen Buchgesellschaft Darmstadt 1956, S. 377-386.

Wissenschaftsrat 2008: Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium. Drs. 8639-08. Berlin.

Wissenschaftsrat 2010: Empfehlung zur Differenzierung der Hochschulen. Drs. 10387-10. Lübeck.

Wissenschaftsrat 2017: Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Drs. 6190-17. Halle (Saale).

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Offen im Denken

ub universitäts bibliothek

Erschienen in: Das akademische Unternehmen / Hrsg.: Michael Strotkemper, Volker Breithecker, Stefan Heinemann.

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/70608
URN: urn:nbn:de:hbz:464-20200110-162652-5

Alle Rechte vorbehalten.