

Es gilt das gesprochene Wort

Tagung UniFinanz 2008

Grußwort der Ersten Vizepräsidentin der Freien Universität Berlin

Univ.-Prof. Dr. Ursula Lehmkuhl

Freie Universität Berlin

Henry-Ford-Bau

Hörsaal C

08.10.08 um 9:30 Uhr

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Namen des Präsidiums der Freien Universität und im Namen unseres Mitveranstalters Syncwork [Anm. VP11: Syncwork ist ein Beratungsunternehmen], möchte ich Sie sehr herzlich zur Tagung „UniFinanz 2008 – Finanzmanagement und Ressourcensteuerung in deutschen Hochschulen“ begrüßen. Als die Bitte an mich herangetragen wurde, bei dieser Tagung die Begrüßung zu übernehmen, hätte ich erwartet, heute einen eher kleinen Kreis von Experten anzutreffen, die sich über ein notwendiges aber auch relativ trockenes „Verwaltungsthema“ austauschen. Dass es um deutlich mehr geht als um technische Fragen der Buchhaltung und Rechnungslegung, wurde mir dann bei den Vorbereitungen auf die Tagung immer deutlicher. Umso mehr freue ich mich, dass Sie so zahlreich heute an die Freie Universität gekommen sind.

Auch wenn der Titel die Hochschulen als Gegenstand der Tagung hervorhebt, richtet sich die Tagung gleichermaßen an andere öffentliche Einrichtungen, die vergleichbare Probleme wie wir zu lösen haben und sich im Spannungsfeld zwischen Modernisierungs- und Flexibilisierungsansprüchen einerseits und einem oftmals relativ starren Rechts- und Verwaltungssystem andererseits bewegen. Eines unserer Ziele heute ist es, die Modernisierungsdiskussion in Hochschulen, die nach unserer Wahrnehmung ziemlich isoliert innerhalb dieser Institutionsform geführt wird, wieder stärker für den Diskurs mit anderen öffentlichen Einrichtungen zu öffnen und mit diesem zu verzahnen. Trotz aller institutionellen Eigenheiten haben wir viele gemeinsame und gleichartige Herausforderungen zu bewältigen und sollten daher stärker die Möglichkeiten nutzen, voneinander und miteinander zu lernen.

Ein Blick auf die Teilnehmerliste für die heutige Tagung zeigt mir, dass es gelungen ist, mit unserer Einladung für dieses Ansinnen zu werben. Wir haben viele Gäste unter uns, die nicht aus dem Hochschulbereich kommen. Ich hoffe, dass Sie auch am Ende des heutigen Tages

weiter Interesse haben, mit uns gemeinsam an den bestehenden Herausforderungen zu arbeiten.

Die deutschen Hochschulen sind seit mehreren Jahren von einem tiefgreifenden Wandel erfasst. Der Bologna-Prozess, die Exzellenz-Initiative, die Neuordnung der Vergabe von Studienplätzen, die Stärkung der Hochschulkompetenzen und die Reform der Drittmittelfinanzierung im Rahmen des 7. EU-Forschungsprogramms sind die Stichworte. Sie kennzeichnen eine Entwicklung, die die Hochschulleitungen vor neue Anforderungen an die administrative und wirtschaftliche Binnensteuerung wie die Profilbildung und -stärkung im nationalen und internationalen Wettbewerb stellen.

Dies kann nicht ohne Folgen bleiben für das (Finanz)management von Hochschulen. Aufsehen erregt hat hierzu die jüngste Stellungnahme der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), die „ein integriertes, auf kaufmännischer Buchführung basierendes System der kaufmännisch orientierten Rechnungslegung, natürlich unter Berücksichtigung der besonderen Belange der Hochschulen,“ in der Lage sieht, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Hiermit sind in der Umsetzung eine Fülle an konzeptionellen Fragen und praktischen Hindernissen verbunden.

Die Hochschulen und Forschungseinrichtungen bewegen sich dabei in einem Spannungsfeld

- zwischen nationalem und internationalem Leistungswettbewerb,
- zwischen einem den Regelungen und Steuerungsmechanismen der jeweiligen Bundesländer verpflichteten Bildungs- und Haushaltswesen, wobei die Heterogenität der Regelungen eines der prägenden Merkmale der föderalen Struktur der Bundesrepublik darstellt, und
- dem Anspruch, weitgehend autonom agieren zu können.

Die Freie Universität zeichnet sich nicht nur durch exzellente Wissenschaft aus, sondern hat auch in vielen Fragen der Modernisierung des Hochschulmanagements eine langjährige Vorkämpfer- und Vorbildfunktion, die bundesweit viele Nachahmer findet. Aktuell finden an der Freien Universität mehrere Prozesse zur Weiterentwicklung des Finanzmanagements statt. Die Ausweitung der Budgetierung gehört dazu ebenso wie die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung für die Verwaltungs- und Servicebereiche oder neue Verfahren des Energie- und Umweltmanagements. Aus der Befassung mit all diesen Prozessen ist das Interesse entstanden, im Rahmen einer Tagung zu den Fragen der Ressourcensteuerung und des Rechnungswesens einen intensiven Erfahrungsaustausch mit den Experten zu organisieren.

Die Tagung beschäftigt sich mit der Frage, wie eine moderne und wirksame Finanzsteuerung der Wissenschaftseinrichtungen aussehen kann, wie das Finanzmanagement mit den weiteren Steuerungsmechanismen der verschiedenen Akteure verzahnt ist und welchen Stellenwert das Rechnungswesen und dessen Instrumente hierbei einnehmen können. In all diesen Prozessen muss es immer darum gehen, die betriebswirtschaftlichen Mechanismen des Managements nicht blind zu übernehmen, sondern an die besonderen Bedingungen und Anforderungen einer Universität so anzupassen, dass die Entfaltung der wissenschaftlichen Arbeit nicht durch unpassende bürokratische Mechanismen gehemmt sondern unterstützt wird, gleichzeitig aber auch den Anforderungen an Effizienz und Wirtschaftlichkeit im Ressourceneinsatz Rechnung getragen wird.

Nicht zuletzt durch neue Anforderungen der EU in Bezug auf die Bilanz-, Beihilfe- oder Fördermittelpolitik ist die Debatte um eine Veränderung des Rechnungswesens für öffentliche Institutionen seit einiger Zeit wieder aktuell geworden. Beim Versuch, die EU-Anforderungen umzusetzen, merken wir gerade lebhaft, dass wir ein Berichtswesen implementieren müssten, das für Hochschulen nicht nur äußerst aufwendig, sondern völlig wesensfremd ist. Nicht zuletzt an der Forderung nach der Trennung von Kosten und

Arbeitszeiten für Grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung wird deutlich, wie sehr sich Vorstellungen, die aus dem Beihilfe- und Steuerrecht stammen und dem Schutz des Wettbewerbs dienen, verselbständigen und zu aberwitzigen Konsequenzen für öffentliche Institutionen und die Organisation des Rechnungswesens führen.

Dass öffentliche Einrichtungen effizienter und dienstleistungsorientierter geführt und verwaltet werden müssen, steht nicht zuletzt vor dem Hintergrund der öffentlichen Haushaltssituation außer Frage. Immer wieder scheitern Veränderungen dann aber an den Regularien, die eng mit der Bewirtschaftung und Abrechnung der Mittel sowie der Rechenschaftslegung darüber zu tun haben und aus denen starre Regelungen resultieren. Die Erwartung, dass durch eine Veränderung der Rechnungslegung von der Kameralistik zur Doppik hier eine größere Flexibilität hergestellt werden kann, hat dazu geführt, dass viele Projekte zur Veränderung der Steuerungsmechanismen über eine Modernisierung des Rechnungswesens eingeleitet wurden. Die Erwartung bestand, dass man nur betriebswirtschaftliche Mechanismen übernehmen müsse, um dann auch wie ein Wirtschaftsunternehmen handeln zu können.

Relativ schnell hat sich jedoch gezeigt, dass eine neue Form, wie die Zahlen aus dem Haushalt aufgeschrieben werden, alleine nicht zu einer Verbesserung der Steuerungsfähigkeit führen. Die Steuerungsphilosophien und –mentalitäten blieben oft die alten. Die direkte Übernahme betriebswirtschaftlicher Instrumente in Institutionen, die einen anderen Zweck verfolgen als die Einrichtungen, für die solche Instrumente ursprünglich entwickelt wurden, zog enorme Enttäuschungen nach sich. Die aktuellen Entwicklungen der letzten Wochen zeigen auch sehr deutlich, dass diese Mechanismen auch nicht vor gravierenden Fehlentwicklungen schützen und dass doppische Buchführung und das Erstellen von Bilanzen kein Garant für Haushaltsklarheit und Wahrheit und eine wirksame Kontrolle und Steuerung von Institutionen sind.

Aus diesen Erfahrungen und Enttäuschungen heraus wurde oftmals das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Die Frage der Ausgestaltung des Rechnungswesens und der Finanzsteuerung geriet ins Hintertreffen und wurde um die Diskussion anderer Steuerungsmechanismen abgelöst. Immer wieder wurde und wird in Frage gestellt, ob die Veränderung der Rechnungslegung und die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung überhaupt einen Beitrag zur verbesserten und effizienteren Steuerung der Institutionen leisten – erst kürzlich hat dies der Berliner Finanzsenator Sarrazin medienwirksam verneint.

Diese Antwort ist genauso wenig adäquat wie die unreflektierte Übernahme betriebswirtschaftlicher Verfahren. Angesichts der Heterogenität der eingeschlagenen Wege, Einschätzungen und Anforderungen ist es erforderlich, dass sich öffentliche Institutionen in der Frage der Finanz- und Ressourcensteuerung neu positionieren. Voraussetzung dafür ist, dass sie sich über die eingeschlagenen Wege austauschen und ihre Erfahrungen diskutieren. Finanz- und Ressourcenmanagement sind ein zentraler und wirksamer Bestandteil der Steuerung von Institutionen. Dass sie oftmals technisch oder buchhalterisch daherkommen, darf nicht den Blick dafür verstellen, dass wir es hier mit einem wichtigen Element der Gestaltung und Rechenschaftslegung zu tun haben, dem wir uns gerade auch in der politischen Steuerung von Institutionen zuwenden müssen. Ich hoffe, dass es uns mit der Tagung gelingt, diese Diskussionen um das Finanz- und Ressourcenmanagement und ihren Platz im gesamten Steuerungskonzept voranzutreiben.

Ich wünsche Ihnen und uns eine erfolgreiche Tagung, inspirierende Vorträge und Gespräche und einen insgesamt schönen und ertragreichen Tag an der Freien Universität Berlin.

Ich übergebe nun das Wort an meinen Kollegen Professor Dr. Werner Väth, der Sie heute durch das Programm führen wird.