

Dr. Klaus Bartholmé

Berlin, 30. Januar 2009

## **Die Erwartungen der Universitäten an die Rechnungshöfe**

Die Jahrestagung der Kanzler und Kanzlerinnen der deutschen Universitäten im vergangenen Herbst in Jena stand unter der Überschrift: „Schafft Autonomie mehr Bürokratie?“. Die von den Kanzlern gegebene Antwort überrascht sicherlich nicht: „Ja, das ist so.“

Nun könnte jemand auf die Idee kommen zu sagen: „Dann sollten wir auf Autonomie verzichten.“

Dies ist natürlich Unsinn, denn dieses „Ja“ sagt nichts darüber aus, ob nicht die durch Autonomie zu erzielenden Gewinne den Mehraufwand um ein Vielfaches übersteigen.

Worum geht es:

Wenn die deutschen Universitäten im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe und damit um die besten Leistungen in Forschung und Lehre mithalten wollen, dann benötigen sie ein Höchstmaß an Bewegungsfreiheit. Wettbewerb kann nur funktionieren, wenn Chancengleichheit mit denen gewährt wird, die längst über diese Freiheiten verfügen.

Rankings und Ratings sind längst nicht mehr das Hobby einiger Zahlenfetischisten. Sie bestimmen vielmehr in einem knallharten Wettbewerb die Ortswahl von Studierenden, von Wissenschaftlern und von Unternehmen, die auf der Suche nach den für sie günstigsten Standortbedingungen sind.

Es kommt also auf den „Output“ und dessen Vermarktung an, den eine Universität mit dem ihr zur Verfügung gestellten „Input“ erzielen kann.

Dabei muss jede Universität selbst entscheiden können, mit welchem inhaltlichen Profil, mit welchen Organisationsstrukturen und mit welchen Ressourcenentscheidungen sie dies realisieren will. Symbolpolitik, wie unzeitgemäße Regelungen für Bewirtungsaufwendungen, passt da nicht mehr ins Bild.

Konsequent ist es vielmehr, wenn den Universitäten Globalbudgets zur Verfügung gestellt werden, deren Kennzeichen es ist, dass ihnen keine Detailvorgaben wie beispielsweise Stellenpläne oder Haushaltstitel innewohnen. Eingeräumte Deckungsfähigkeiten oder antragsgebundene Mittelübertragungen können da nur rasch zu überwindende Zwischenschritte sein.

Es geht also nicht mehr darum, vorhandene Ressourcen möglichst vorschriftsmäßig nach vorgegebenen Regeln zu bewirtschaften, sondern darum, mit diesen Mitteln intelligent zu wirtschaften. Die erzielten Ergebnisse gilt es dann zu bewerten, wenn über Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit befunden werden soll.

Dieser Paradigmenwechsel stellt sowohl die Universitäten als auch die Rechnungshöfe in vielerlei Weise vor neue Herausforderungen. Universitäten und Rechnungshöfe tun gut daran, sich gemeinsam dieser Herausforderungen anzunehmen.

Neben vielen positiven Beispielen der Zusammenarbeit gibt es aber auch weniger erfreuliche, die geeignet sind, das Verhältnis zwischen Universitäten und Rechnungshöfen nachhaltig trüben.

Wenn beispielsweise der Rechnungshof von Berlin bei der Prüfung von Vorzimmerkräften und -sekretärinnen diese Prüfung ohne Vorankündigung auch auf die Fachgebietssekretärinnen ausdehnt und ohne Vor-Ort-Prüfung feststellt, dass deren Tätigkeiten generell zu hoch eingestuft seien, dann zeugt dies gewiss nicht von einem vertrauensvollen und professionellen Umgang miteinander, ganz abgesehen davon, dass die Prüfung bereits 2004 angekündigt wurde und noch immer nicht abgeschlossen ist.

Ein anderer Fall: Die TU Kaiserslautern wurde zusammen mit den anderen Hochschulen ab 2006 einer „Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung“ unterzogen. Ziel dieser im Verbund mit den Rechnungshöfen Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Bremen organisierten Untersuchung des rheinland-pfälzischen Rechnungshofs sollte ein länderübergreifender Benchmark sein, im Zusammenhang

mit neuen Steuerungsmodellen also dem Grunde nach ein zu begrüßendes Vorhaben. Als Dienstleitung für die Hochschulen angeboten, signalisierten die Kanzler Interesse an einer Kennzahlengenerierung, wiesen aber von Beginn an auf die Notwendigkeit vergleichbarer Geschäftsprozesse und Begriffsdefinitionen hin. Der Rechnungshof bestand aber auf einer sofortigen Kennzahlenerhebung. Die erwarteten Inkonsistenzen traten ein, die Abstimmung der Rechnungshöfe verlief schleppend, die Hochschulen mussten eigene Definitions- und Klärungstreffen einrichten, die Datenbanken wurden so gut wie möglich gefüllt.

Bis heute liegen den Hochschulen keine Ergebnisse vor. Das Datenmaterial von 2005 ist veraltet, die Prüfung „für die Katz“. Hätte der Rechnungshof wie angeboten das an den Universitäten vorhandene Wissen zu Organisationsuntersuchungen und Geschäftsprozessanalysen partnerschaftlich genutzt, wäre diese traurige Bilanz vermeidbar gewesen.

Diese Beispiele sind alles andere als exemplarisch, sie zeigen aber, dass das Thema meines Vortrags im täglichen Miteinander durchaus relevant ist.

Ich möchte meinem nachfolgenden Redner, Herrn Kollegen Breitbach, nicht vorgreifen, der über neue Steuerungsmodelle sprechen wird. Lassen Sie mich meinen Beitrag aber beginnen mit einem Themenkomplex, der eng mit neuen Steuerungsmechanismen verbunden ist, und der die Universitäten im Moment wie kaum ein anderer umtreibt und mit zwei Schlagworten umrissen ist: Doppik und Trennungsrechnung.

Die rasche Umstellung des universitären Rechnungswesens auf eine kaufmännische Buchführung ist nach meiner festen Überzeugung unvermeidlich.

Einerseits müssen die Universitäten einen Überblick gewinnen, welche Ressourcen Ihnen für Ihre Aufgaben zur Verfügung stehen, welchen Aufwand sie für bestimmte Leistungen treiben müssen und welche Vorsorge zu treffen ist, um auch in den kommenden Jahren noch wettbewerbsfähig zu sein. Eine so genannte „Erweiterte Kameralistik“ ist da ein höchst fragwürdiges Vehikel, das unter Zuhilfenahme von aufwändigen und fehleranfälligen Hilfs- und Nebenbuchungskreisen allenfalls ein

annäherndes Bild einer Bilanz oder einer Gewinn- oder Verlustrechnung erbringen kann.

Andererseits führen auch äußere Zwänge dazu, dass die klassische Kameralistik, sehr bald ausgedient haben wird.

Warum ?

1. Das Europäische Wettbewerbsrecht, namentlich der FuEuI-Beihilferahmen, zwingt die Universitäten (und nicht nur diese, sondern alle öffentlich finanzierten Einrichtungen) dazu, das interne Rechnungswesen so zu organisieren, dass wirtschaftliche Tätigkeiten und nichtwirtschaftliche Tätigkeiten klar voneinander getrennt werden können. Hier sind alle Züge längst abgefahren, und nur wenige haben gemerkt, dass diese Regelung als unmittelbar geltendes Recht bereits seit dem 1. Januar dieses Jahres „scharf gestellt“ ist. Was aber heißt dies? Die Universitäten müssen jederzeit nachweisen können, dass sie im Bereich ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten, also insbesondere in der Auftragsforschung und bei Weiterbildungsangeboten, keine öffentlichen Mittel subventionierend einsetzen, sondern kostendeckende Erlöse realisieren. Kosten zu kalkulieren aber heißt zwingend, auch Abschreibungen, Rückstellungen und Gemeinkosten projektspezifisch zu erfassen. Wie eine Universität nachweist, dass sie über ein solches Rechnungswesen verfügt, ist ihr überlassen. Dass ein solcher Nachweis aber prüffähig, und zwar nicht nur durch die Rechnungshöfe, sondern durch Wirtschaftsprüfer, sein muss, ist klar. Eine erweiterte Kameralistik kann da bestenfalls – und für die meisten Universitäten hoffentlich! - eine kurzfristig akzeptierte Übergangslösung sein. Für die Universitätskanzler ist dieses Thema wegen der Strafbewehrtheit von Subventionsbetrug ein Minenfeld.
2. Die örtlichen Finanzämter haben die Universitäten entdeckt. Es geht darum, die steuerrechtlichen Sphären einer Universität sauber abzubilden, also hoheitliche Tätigkeiten von Betrieben gewerblicher Art, Zweckbetrieben und Vermögensverwaltung zu trennen. Mit Kameralistik kommt man auch hier nicht weit, weil Vermögen, Abschreibungen und vergleichbare Kategorien einzubeziehen sind
3. Die Europäische Forschungsförderung, namentlich das 7. Forschungsrahmenprogramm, sieht vor, dass ab 1. Januar 2010 für geförderte Projekte nur noch ein reduzierter pauschaler Gemeinkostensatz

gezahlt wird, wenn die Antragsteller nicht in der Lage sind, Projekte auf Kostenbasis abzurechnen. Reduzierte pauschale Gemeinkosten, verbunden mit einem Fördersatz von 75% der Projektkosten und Nichterstattungsfähigkeit der Umsatzsteuer heißt aber, eigenes Geld zu dem Projekt noch hinzulegen zu müssen.

Wenn die Universitäten diese Herausforderungen bewältigen wollen, und wir haben keine Wahl, brauchen wir die Unterstützung der Rechnungshöfe.

Die Umstellung des Rechnungswesens auf eine kaufmännische Buchführung erfordert nicht nur Anpassungen des Haushaltsrechts, sondern auch die Erarbeitung anderer wichtiger Arbeitsgrundlagen, beispielsweise von Richtlinien für die Bewertung des zu erfassenden Vermögens, von Kontierungsrichtlinien und von Kontenplänen.

Zu klären ist auch, in welcher Weise die durch die Universitäten genutzten Immobilien bilanziert werden. Die Universitäten haben ein Interesse daran, diese als wirtschaftliches Eigentum in den Bilanzen zu zeigen, um die Abschreibungen und damit den jährlichen Reinvestitionsbedarf deutlich machen zu können.

Wenn sich die Hochschulen auf den Weg zur Doppik machen, benötigen sie die Absicherung durch die Kultus- und Finanzministerien und die Rechnungshöfe. Der zeitliche Druck ist so enorm und die Kosten für die Umstellung so hoch, dass ein koordiniertes Vorgehen mit klaren Entscheidungsstrukturen und raschen Entscheidungsfindungen unabdingbar ist. Dort, wo entsprechende Lenkungsgruppen eingerichtet werden, sind die Rechnungshöfe nicht nur eingeladen, sondern dringend gebeten, ihren Sachverstand einzubringen. Der Thüringer Rechnungshof kann hier beispielhaft positiv genannt werden.

Anliegen der Universitäten ist es, dass die Rechnungshöfe von Bund und Ländern koordiniert vorgehen, weil nur so die Voraussetzungen für Synergien und spätere Vergleichbarkeiten von Ergebnisbewertungen entstehen können.

Der von mir skizzierte Paradigmenwechsel bedeutet auch, sowohl auf der Seite der Universitäten als auch bei den Ministerien und den Rechnungshöfen betriebswirtschaftliche Kompetenz zu etablieren. Hier haben alle an dem Prozess

Beteiligte noch Einiges zu tun, und es wäre gut, wenn es beispielsweise gelänge, gemeinsame Weiterbildungsformen zu installieren.

Ein weiterer Aspekt ist herausragend wichtig:

So wie Universitäten über leistungsbezogene Parameter im Rahmen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Mittelzumessungsmodellen gesteuert werden und sich intern selbst steuern, ist es notwendig, nicht nur Absolventen zu zählen, sondern auch wissenschaftliche Leistungen zu bewerten. Dies können weder Rechnungshöfe noch Ministerien leisten, hier sind die wissenschaftlichen Communities gefragt.

Wohl aber muss den Universitätsadministrativen, den Ministerien und den Rechnungshöfen abverlangt werden, Evaluierungsergebnisse unabhängiger Gutachter, Rankings, Ratings und Benchmarkvergleiche mit hinreichendem Sachverstand antizipieren zu können, wenn es darum geht, darüber zu befinden, ob öffentliche Mittel wirtschaftlich verwendet worden sind. Ich gehe wahrscheinlich nicht völlig fehl, wenn ich diesen Sachverstand derzeit noch am ehesten in den Universitätsadministrativen vermute.

Im Interesse eines sparsamen Umgangs mit öffentlichen Ressourcen muss es auch gelingen, doppelt und dreifach unterschiedliche Rechnungslegungen und Berichtswesen zu vermeiden. Hier wird den Universitäten ein geradezu unerträgliches Maß an Aufwand abverlangt. So muss ein kaufmännischer Jahresabschluss mit einer Gewinn- und Verlustrechnung für die Rechnungslegung einer Hochschule ausreichen. Eine zusätzliche Überleitungsrechnung in das kameralistische System ist so überflüssig wie nur irgendetwas, erst recht dann, wenn im Landeshaushaltsplan ohnehin nur noch ein oder zwei Zuschusstitel zu finden sind.

Lassen Sie mich nach diesen eher grundsätzlichen Fragen einige Einzelprobleme ansprechen, deren Klärung aus Sicht der Universitäten erforderlich ist und wo die Rechnungshöfe aufgrund ihrer unmittelbaren Kontakte zu den Finanzministerien und dem Parlament hilfreiche Unterstützung geben können.

## 1. Beschaffungsangelegenheiten

Im Zusammenhang mit dem derzeit diskutierten Konjunkturpaket ist ein Thema wieder in den Blick gerückt, das den Universitäten schon lange auf den Nägeln brennt, nämlich die Wertgrenzen bei Beschaffungsvorgängen und die damit verbundenen Vergabeverfahren.

Die Signifikanz dieses Themas möchte ich Ihnen an drei Zahlen deutlich machen: Die Universität Jena als eine „mittlere“ Universität bewirtschaftet derzeit fast 40.000 Einzelkonten, auf denen pro Jahr rund 220.000 Buchungen auszuführen sind. Darin enthalten sind pro Jahr mehr als 5.600 Anlagenzugänge, also Vorgänge, denen ein Beschaffungsvorgang zuzuordnen ist. Jeder wird mir zustimmen, dass es in hohem Maße sinnvoll sein muss, den damit verbundenen Aufwand so weit wie möglich zu reduzieren.

Anliegen der Universitäten ist es daher, die allgemeinen Wertgrenzen für die so genannte freihändige Vergabe und für beschränkte Ausschreibungen mindestens zu verdoppeln.

Für wissenschaftliche Geräte und wissenschaftlich genutzte EDV-Anlagen sollten die durch Europäisches Recht gegebenen Möglichkeiten ausgereizt werden, d.h. die Grenze, bis zu der freihändig vergeben werden darf, auf den derzeitigen Schwellenwert von 206.000 € angehoben werden und nicht durch nationales oder Landesrecht abgesenkt werden.

Für solche Geräte bestehen in aller Regel sehr präzise Anforderungen, die – wenn überhaupt - nur mit größter Mühe in formal korrekte und diskriminierungsfreie Ausschreibungen gefasst werden können. Nicht nur, dass diese Ausschreibungen also erheblichen Aufwand an sich erzeugen, vermehrt sich dieser dadurch, dass diese Ausschreibungen auch noch speziell „aufbereitet“ werden müssen.

Die VOL/A bietet die Möglichkeit, diese Vereinfachung herbeizuführen, allerdings müssten die zuständigen Bundes- bzw. Landesminister einer solchen Ausnahme von der Ausschreibungspflicht zustimmen (§3 Abs. 4p VOL/A). Hier könnten die Rechnungshöfe einen hilfreichen Anstoß geben.

Ein Ärgernis ist beispielsweise in Baden-Württemberg die Regelung, nach der das zuständige Regierungspräsidium, und zwar des Sitzes des Anbieters, einzuschalten ist, wenn sich bei einer Ausschreibung nur ein Bewerber gemeldet hat. Gerade bei der Beschaffung wissenschaftlicher Geräte kommt dieser Fall aber häufig vor. Der Aufwand ist hoch, die Beschaffung verzögert sich. Wünschenswert wäre, die Universitäten von der in § 13 Abs.2 der Beschaffungsanordnung (AO) vom 17.12.2007 getroffenen Regelung auszunehmen. Auch hier könnten die Rechnungshöfe sicherlich hilfreich sein, in Baden-Württemberg und ggf. in vergleichbaren anderen Ländern eine Entbürokratisierung zu befördern.

## 2. „Repräsentationsausgaben“

Ein ständiges und höchst ärgerliches Thema sind „Repräsentationsausgaben“. Ich verwende diesen völlig irreführenden Begriff bewusst deshalb, weil der eigentliche Sachverhalt häufig genug mit genau dieser Konnotation verbunden und damit diskriminiert wird. Es geht nämlich nicht darum, Geld auszugeben, um zu repräsentieren, sondern um sich nicht zu blamieren. Es geht schlicht darum, sich so verhalten zu dürfen, wie dies vergleichbare Institutionen auch tun.

Deutsche Universitäten befinden sich im Wettbewerb um Köpfe, Mittel und Konzepte in internationaler Konkurrenz und in Konkurrenz zu privaten und halbstaatlichen Einrichtungen. Wenn es dann dem Grunde nach nicht oder nur unter großen Verbiegungen sowohl des Kanzlers als auch des Haushaltsrechts möglich ist, einen Imbiss für eine Berufungskommission zu finanzieren, dann machen wir ganz einfach etwas falsch. Ich spreche auch davon, dass es in anderen Ländern – und durchaus auch in privatrechtlich verfassten Institutionen in Deutschland – selbstverständlich ist, einen umworbenen Kandidaten zum Abendessen einzuladen, sogar mit dessen Ehepartner. An deutschen Universitäten ist dies praktisch unmöglich; in aller Regel finanzieren die Vorsitzenden der Berufungskommissionen dies aus eigener Tasche, um sich und die Universitätsleitung nicht in Schwierigkeiten zu bringen.

Unsere Wissenschaftler denken und handeln längst nicht mehr im Elfenbeinturm, sondern in Netzwerken, Clustern und sonstigen Verbänden. Dies erfordert

selbstverständlich, dass man gemeinsame Antragsvorbereitungen trifft und Kolloquien und Workshops, und zwar mit internationaler Beteiligung, veranstaltet. Können Sie sich einen Workshop vorstellen, bei dem es acht oder mehr Stunden lang nichts zu essen oder zu trinken gibt? Die meisten unserer Wissenschaftler finden offenbar Mittel und Wege, von denen wir gottlob nicht immer wissen, solche asketischen Hochleistungsakte zu vermeiden.

Um wie viel schwieriger ist die Situation dann, wenn es um Anlässe geht, die einen weniger offensichtlichen dienstlichen Anlass haben, beispielsweise eine Institutsweihnachtsfeier. Niemand wird bestreiten, dass derartige Anlässe den Zusammenhalt und damit die Motivation und Leistungsfähigkeit einer Gruppe nachhaltig befördern helfen. Ich bin sicher, dass der Aufwand pro Person von vielleicht 30 oder 40 € sich doppelt und dreifach in Leistung auszahlt. Nun könnte man sagen, auch das Herumreichen eines Huts zwecks Einsammelns eines Obulus für einen solchen Anlass steigert das Zusammengehörigkeitsgefühl. Als Anerkennung des Dienstherrn für gute Arbeit wird dies aber wohl eher nicht empfunden.

Es muss den Universitäten also auch ohne trickreiche Hilfskonstruktionen gestattet sein, Bewirtungen in einem vernünftigen Umfang finanzieren zu können. Wenn dies schon aus den staatlichen Mitteln der Grundfinanzierung nicht möglich ist – was aus den genannten Gründen zwar sachlich nicht gerechtfertigt, politisch aber vielleicht unvermeidlich ist -, dann muss es den Universitäten explizit gestattet sein, dies zumindest aus erwirtschafteten Überschüssen, also nach Deckung der Vollkosten, im Bereich ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten, zu tun.

Wenn es sich auf diese Weise lohnt, finanzielle Spielräume durch erfolgreiche Forschung, FuE-Tätigkeit oder Weiterbildungsaktivitäten zu generieren, dann hat dies auch positive Auswirkungen auf den allseits gewollten Know-how- und Technologietransfer.

Dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen, dafür werden die Universitäten selbst sorgen. Kein Kanzler wird zulassen, dass in besonders erfolgreichen Instituten in Champagner gebadet wird. Dies lässt schon die Wahrung des inneren Friedens einer Universität nicht zu.

### 3. Körperschaftsvermögen

Hochschulen sind in aller Regel zugleich Körperschaften und staatliche Einrichtungen. Allein das ehrwürdige Alter einiger Universitäten macht plausibel, dass diese teilweise über ansehnliche Körperschaftsvermögen verfügen, seien es Amtskette, Gründungsurkunde, Sammlungen, private Schenkungen oder historische Gebäude. Die Universitäten benötigen aus vielerlei Gründen verlässliche Randbedingungen für den Umgang mit ihrem Körperschaftsvermögen. Dabei kann es nicht darum gehen, zusätzliche Hürden aufzubauen, im Gegenteil.

Beim Körperschaftsvermögen der Universitäten handelt es sich nicht um Vermögen, das aus staatlichen Haushaltsmitteln beschafft wurde, sondern um das ureigenste Vermögen der Körperschaft Universität. Niemand käme wohl auf die Idee, das Körperschaftsvermögen der Universitäten dem Vermögen des Landes zuzurechnen, wenn dieses eine kaufmännische Eröffnungsbilanz vorlegen müsste.

Ganz praktisch wird die Frage dann, wenn die Universität im Rahmen ihres Körperschaftsvermögens eine GmbH gründet. Die Möglichkeit, sich wirtschaftlich zu betätigen, ist den Hochschulen in Deutschland inzwischen ja annähernd flächendeckend eingeräumt.

Wenn schon bei „richtigen“ Beteiligungen der öffentlichen Hände, darüber gestritten wird, ob das Prüfungsrecht der Rechnungshöfe bei 25% staatlicher Beteiligung oder erst bei 50% einsetzt, dann kann es eigentlich keinen Streit darüber geben, dass es bei einem Einsatz von 0% staatlicher „Beteiligung“ ein solches Prüfungsrecht nicht geben kann.

Einen ersten konstruktiven Schritt zur Klärung hat der Thüringer Gesetzgeber getan, indem er geregelt hat, dass der jeweilige Hochschulrat darüber entscheidet, welche Stelle den Körperschaftshaushalt prüft, und dass der Hochschulrat den entsprechenden Jahresabschluss entgegen nimmt. Inkonsequent allerdings sind verbliebene Bindungen an die Landeshaushaltsordnung.

Aus systematischen Gründen sollten also die Körperschaftshaushalte weder den Regelungen der Landeshaushaltsordnungen unterworfen sein noch den Prüfungen der Rechnungshöfe unterliegen. Wohl aber soll den Universitäten selbstverständlich aufgegeben sein, auch in diesem Bereich wirtschaftlich und sparsam zu handeln und rechenschaftspflichtig gegenüber ihren Hochschulräten zu sein.

#### 4. Erweiterte Möglichkeiten der Geldanlage

Wünschenswert wäre es auch – so jedenfalls der Hinweis einer großen süddeutschen Universität - , wenn die Universitäten in erweitertem Umfang die Gelegenheit bekämen, eigene Einnahmen zinsbringend anzulegen.

Die Frage betrifft beispielsweise Studiengebühren. Es ist aus Sicht der Universitäten nicht einzusehen, warum diese Einnahmen, die ja den Universitäten zusätzlich zu ihrer Grundfinanzierung zustehen und die keine staatlichen Mittel sind, für die Liquidationsdeckung des Landeshaushalts eingesetzt werden und nicht – jedenfalls was die möglichen Zinserträge anlangt – ihrem eigentlichen Zweck entsprechend zur Verbesserung der Studienbedingungen.

Das übliche Argument, in der Gesamtbetrachtung würde das Land entsprechend weniger Kredite aufnehmen müssen und damit höhere Soll-Zinsen vermeiden, wird hohl, wenn man die Dinge so auseinander hält, wie dies sachlich geboten ist. Die in Rede stehenden Gebühren sind auch von Gesetzes wegen eben gerade nicht dazu da, staatliche Haushalte zu entlasten. Überdies ist längst nicht gesagt, dass Haben-Zinsen (selbst wenn sie seriös erzielt werden) nicht höher als die Soll-Zinsen sein können, mit dem das Land seine Kredite finanzieren muss. Erfahrungen von Universitäten, die ihr bares Körperschaftsvermögen vernünftig angelegt haben, zeigen dies durchaus eindrucksvoll.

#### 5. Liegenschaftsverwaltung und Bau

Das Thema Vergabeverfahren hatte ich bereits angesprochen; ich will mich an dieser Stelle nicht wiederholen. Natürlich gibt es aber auch im Bereich der Vergabe von Bauaufträgen das Anliegen, die grundsätzlich möglichen Wertgrenzen auszuschöpfen und diese nicht durch Bundes- oder Landesregelungen herabgesetzt zu sehen.

Von hohem Interesse für die Universitäten ist die Frage der Liegenschaftsverwaltung und damit in letzter Konsequenz auch der Bauherreneigenschaft.

Aus meiner konkreten Erfahrung, die vom zuständigen Rechnungshof durchaus geteilt wird, macht es keinen Sinn, die Verwaltung von Universitätsliegenschaften einer zentralen und in aller Regel auch noch örtlich weit entfernten „Landes-Liegenschafts-Management-Gesellschaft“ zu übertragen. Sachkenntnis, Ortsnähe, rasche operative Zugriffsmöglichkeiten – wir sprechen auch über blitzartig erforderliche Umzüge, raschen Personaleinsatz bei Havarien u. ä. - und vor allem das Engagement für „meine Universität“ sind klare Vorteile, die ein dezentrales Liegenschaftsmanagement gegenüber anonymen zentralen Strukturen bietet. Es ist für die Motivation eines Hausmeisters ein gewaltiger Unterschied, ob auf seinem Blaumann „Universität Jena“ oder „ThüLiMa“ steht und ob er den Rektor oder Kanzler der Universität als „seinen“ Chef oder als anonymen Auftraggeber sieht. Die hervorragenden Ergebnisse, die die Universität Jena in den letzten Jahren im Rahmen eigener Zuständigkeiten erzielt hat, sprechen eine klare Sprache, die sich auch durch konkrete Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen untersetzen lässt. Ich bin sicher, dass viele Universitäten diese Freiheit, die große Kräfte freisetzen kann, gern hätten. Sie sollte Ihnen so rasch wie möglich gewährt werden. Das Argument, bei zentraler Organisation müsste Sachverstand nur einmal vorgehalten werden, stimmt ganz einfach nicht. An einer mittleren oder größeren Universität sind in einem Umfang Reparaturen, Instandhaltungen und Sanierungen zu bewältigen, die jederzeit einen eigenen Bereich von Baufachleuten, die sich mit den konkreten Verhältnissen der jeweiligen Universität auskennen, rechtfertigt.

Stichwort Bauherreneigenschaft:

Warum traut man eigentlich außeruniversitären Forschungseinrichtungen, und zwar auch solchen ohne eigene Bauabteilung wie sie z.B. die FhG oder die MPG haben, zu, im Z-Bau-Verfahren in eigener Zuständigkeit und Verantwortung millionenteure Institutsgebäude zu errichten, vielfach größeren Universitäten jedoch nicht?

Mir scheint klar zu sein, dass zumindest größere Universitäten aufgrund ihrer Sachnähe in der Lage sind, auch große Baumaßnahmen in eigener Regie durchzuführen oder durchführen zu lassen, auch und vielleicht gerade im Vergleich mit den Staatlichen Bauämtern. Und so gut wie alle Universitäten dürften in der Lage sein, kleine Baumaßnahmen zu managen.

Es gibt nun einmal einen Unterschied zwischen der Errichtung einer Polizeidirektion und eines höchstinstallierten S3-Labors, bei dem der Sachverstand der dort tätigen Wissenschaftler, das Wissen um die internationalen Standards und vor allem die Erfahrungen derjenigen maßgeblich einzubeziehen sind, die Schwachstellen und Arbeitsabläufe kennen, weil sie seit Jahr und Tag den Bauunterhalt und die Versorgungssicherheit entsprechender Gebäude gewährleisten.

Auch was das Ausnutzen von Sparpotentialen am Bau anlangt, scheinen Staatliche Baubehörden häufig genug dazu zu neigen, einmal veranschlagte Mittel auch auszuschöpfen, weil Einsparungen zu Baumängeln führen könnten und dann nach Schuldigen gesucht werden könnte. Dann schon lieber die teuerste mögliche Variante realisieren nach dem Motto: teurer ist besser und besser ging nicht.

Ich bin sicher, dass die Universitäten in der Lage sind, mit ihrem Sachverstand Einsparpotentiale an geeigneten Stellen zu finden, um dadurch frei werdende Mittel beispielsweise in die Erstausrüstung mit Geräten investieren zu können.

Nichts spricht dagegen, die Staatlichen Bauämter in geeigneter Weise zu beteiligen, weil natürlich auch dort qualifizierte Bauleute sitzen. Die letzte Verantwortung aber sollte denen in die Hand gegeben werden, die später mit dem Ergebnis (und den Folgekosten!) leben müssen.

---

Die Reihe wäre fortzusetzen, beispielsweise mit dem Thema Nichtversicherungsprinzip und vielen anderen, die der Universitätsverwaltung täglich Ärger und Aufwand beschieren. Angesicht der fortgeschrittenen Zeit lassen Sie mich aber zum Ende kommen, um noch Zeit für die Diskussion zu lassen:

Was also erwarten die Universitäten von den Rechnungshöfen?

Die Universitäten erwarten Augenmaß.

Auch für Rechnungshöfe muss das Gebot von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit gelten, erst Recht, wenn durch die Prüfungen in nennenswertem Umfang Ressourcen der Universitäten gebunden werden. Das erwartete Ergebnis muss den Prüfungsaufwand rechtfertigen. Prüfungen sind für die Rechnungshöfe tägliches Geschäft. Für die Universitäten bedeuten sie zusätzlichen Aufwand.

Die Universitäten erwarten eine offene Kommunikation.

Die Rechnungshöfe sollten vor Beginn der Prüfungen ihre Ziele und Erwartungen klar kommunizieren. Dies ermöglicht den zu prüfenden Institutionen, sich gezielt auf die Prüfung vorzubereiten und ggf. bereits im Vorfeld der Prüfung Missverständnisse auszuräumen oder unterschiedliche Herangehensweisen zu diskutieren.

Die Universitäten erwarten Professionalität, auch und gerade vor dem Hintergrund neuer Steuerungsinstrumente und damit verbundener neuer Sichtweisen auf die Begriffe Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit.

Die Universitäten erwarten mehr Beratung und weniger Prüfung. Probleme sollten im Vorfeld angesprochen und ausgeräumt werden. Es ist allemal besser, Schaden zu vermeiden, als später Scherben zusammenzukehren.

Die Universitäten erwarten – und bieten an - eine konstruktive Zusammenarbeit, um die gemeinsamen Ziele, nämlich die wirtschaftliche und sparsame Verwendung von öffentlichen Haushaltsmitteln, zu erreichen.

Gestatten Sie mir ganz am Ende meiner Ausführungen noch ein kurzes Wort in eigener Sache, der Profession der Hochschulkanzler:

Den Kanzlern ist die Aufgabe übertragen, als Beauftragte für den Haushalt die entscheidende Verantwortung für den wirtschaftlichen und sparsamen Einsatz öffentlicher Mittel zu übernehmen. Hierzu sind wir gesetzlich verpflichtet, in dieser Funktion sind wir im staatlichen Auftrag unterwegs. Wir tun dies mit großem Einsatz und höchst engagiert.

Wie abwegig ist es aber dann, wenn Hochschulkanzler durch diejenigen, gegenüber denen sie nicht selten auch unangenehme Entscheidungen zu treffen haben, aus dem Amt gewählt werden können. In der privaten Wirtschaft käme kein Unternehmenseigner auf den Gedanken, den Finanzvorstand von der Belegschaft wählen und abwählen zu lassen. Leider sehen aber die meisten Hochschulgesetze in Deutschland diesen Mechanismus vor, häufig sogar ohne Rückfallposition, so dass im Ernstfall pure Arbeitslosigkeit droht. Dass dies nicht vernünftig sein kann, die Position der Kanzler schwächt und sparsames Wirtschaften nicht eben einfacher macht, brauche ich nicht auszuführen. Eine sichtbare Folge ist, dass freie

Kanzlerstellen nur noch mit größter Mühe zu besetzen sind. Hier sind Ideen neuer Steuerungsmodelle und von Hochschulautonomie ganz sicher über das Ziel hinaus geschossen. Ich würde mir wünschen, wenn sich die Rechnungshöfe diesen Punkt einmal kritisch ansehen würden.

---