

**Stiftungshochschulen in Deutschland-  
Ein Zukunftsmodell?**  
Eine Studie zu Modellen und Perspektiven

**Yorck Hener  
Steffen Kaudelka  
Sabine Kirst**

CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
Verler Str. 6  
D-33332 Gütersloh

Tel.: +49 5241 9761-0  
Fax: +49 5241 9761-40  
E-Mail: [info@che.de](mailto:info@che.de)  
Internet: [www.che.de](http://www.che.de)

ISSN 1862-7188  
ISBN 978-3-939589-76-1



**Stiftungshochschulen in Deutschland-**  
**Ein Zukunftsmodell?**  
Eine Studie zu Modellen und Perspektiven

**Yorck Hener**  
**Steffen Kaudelka**  
**Sabine Kirst**

Arbeitspapier Nr. 110  
Oktober 2008

## Zusammenfassung

Das Land Niedersachsen hat als erstes Bundesland aktiv die Umwandlung staatlicher Hochschulen in Stiftungen betrieben. Im Jahr 2003 wurden fünf staatliche Hochschulen in eine Stiftung überführt. Hessen und Brandenburg sind diesem Beispiel im Jahr 2008 mit der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) gefolgt. Mit der Rechtsform der Stiftung ist auf Seiten der Hochschulen die Erwartung verbunden, mehr Autonomie durch größere Staatsferne zu erlangen. Offenbar bietet sich Hochschulen durch den Stiftungscharakter auch die Chance, sich besser in der Gesellschaft zu verankern und zusätzliche Mittel für ihre Fortentwicklung einzuwerben. Aber auch der Staat hat ein Interesse daran, seine Hochschulen durch die Stiftungsformen nicht mehr im bisherigen Umfang alimentieren zu müssen, wenn es gelingt, mehr privates Kapital durch Spenden in diese zu bringen.

Gegenstand der Studie ist es, die staatlichen Stiftungshochschulen in ihren rechtlichen Grundlagen und Möglichkeiten darzustellen und zu prüfen, inwiefern das Stiftungsmodell für größere Freiheiten genutzt wird bzw. Stiftungshochschulen autonomer gegenüber Hochschulen in staatlicher Trägerschaft sind. Für eine umfassende Einschätzung des Reform- und Autonomiepotenzials von Stiftungshochschulen wurden daher neben einer Literaturanalyse leitfadengestützte Experteninterviews mit Mitgliedern von Hochschulleitungen und Stiftungsräten durchgeführt. Damit sollten zum einen Einschätzungen und Erfahrungen derjenigen sichtbar gemacht werden, die von der Stiftungsform unmittelbar betroffen sind. Zum anderen sollte auch der besondere „Mehrwert“ beschrieben werden, der Stiftungshochschulen von den anderen staatlichen Hochschulen unterscheidet und der das Modell für diese Hochschulen attraktiv gemacht hat:

- Stiftungshochschulen haben an Autonomie gegenüber dem Status quo ante gewonnen.
- Die unterschiedlichen rechtlichen Voraussetzungen in den Ländern haben zu verschiedenen Stiftungsmodellen geführt, die landesspezifisch für die Entwicklung von Hochschulautonomie genutzt werden.
- Diese Stiftungshochschulen sind öffentlich-rechtliche Einrichtungen, deren Erfolg an ihren langfristigen Beiträgen zur staatlichen Wissenschaftspolitik gemessen wird.
- Der Eindruck einer noch immer staatlich durchreglementierten Hochschule scheint sich im Ausland bisher zu halten, denn bislang haben deutsche Stiftungshochschulen hier wenig Aufmerksamkeit erfahren.
- Das Modell der Stiftungshochschule kann sich in seinen Autonomiefeldern nur in seiner Gesamtheit entfalten. Einseitige Förderung von bestimmten Aufgaben oder Fachbereichen würde den äußeren Druck auf die innere Organisation erhöhen.
- Der besondere Mehrwert von Stiftungshochschulen speist sich zudem aus der wechselseitigen Identifikation der Stadt oder Region mit ihrer Hochschule, die zu ihrer kulturellen und ökonomischen Belebung beitragen kann.
- Stiftungshochschulen werden durch ihr Umfeld positiv wahrgenommen.
- Die Verknüpfung von Hochschule und Stiftung entfaltet eine erhebliche Anschubwirkung für interne Reformen.
- Die Vermutung, wissenschaftliche Grundwerte würden durch die Veränderung des bisherigen Verhältnisses von Staat und Hochschule gefährdet, hat sich als gegenstandslos erwiesen. Jedoch liegt hier eine besondere Verantwortung der Stiftungshochschulen, sich sachgerecht mit diesem Konfliktfeld auseinander zu setzen.

- Die Rechtsform Stiftung führt im Hochschulbereich zu einem Wettbewerb der Organisationsmodelle, der die Autonomie von Hochschulen nur befördern kann.

Ziel war es zu überprüfen, inwieweit sich die rechtlichen Voraussetzungen mit dem Arbeitsalltag an den betreffenden Hochschulen decken und auf diese Weise Erfolgskriterien ausfindig zu machen, die konstitutiv für alle Stiftungshochschulen sein könnten. Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf die zentralen Bereiche Personal, Finanzen und Organisation.

## Summary

The German Federal State Niedersachsen was the first Bundesland that actively restructured public Higher Education Institutions into Foundations under Public Law (öffentlich-rechtliche Stiftungshochschulen). In 2003, five public Higher Education Institutions became foundations. This year, Hessen and Brandenburg followed this example with the Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main and the Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). By accepting the legal form of Foundations under Public Law, public Higher Education Institutions expect to enjoy increased autonomy by moving further away from State intervention. Obviously, acquiring foundation status offers the chance for Higher Education Institutions to develop deeper roots in society and raise additional funds for their future development. But the State may be also interested in letting public Higher Education Institutions become foundations as it means that, if they are successfully raising more private capital through donations, they do no longer need the same level of public support.

The aim of the study is to present Higher Education Institutions as Foundations under Public Law in their legal frameworks and opportunities, and to investigate the extent to which the foundation model is used for increased freedom and/or the extent to which Higher Education Institutions as Foundations under Public Law are more autonomous when compared with other public Higher Education Institutions. This comprehensive assessment of the potential for reform and autonomy of Higher Education Institutions as Foundations under Public Law involves not only an analysis of the literature but also guided expert interviews that were carried out with members from higher education management and Foundation Boards of these Stiftungshochschulen.

On the one hand, this was to make visible the assessments and experiences of those directly affected by the foundation form. On the other hand, it allowed for a description of the special “added value” that firstly distinguishes Higher Education Institutions as Foundations under Public Law from other public Higher Education Institutions and secondly made the model attractive for those higher education institutions:

- Higher Education Institutions as Foundations under Public Law have won autonomy in contrast to the status quo ante.
- The different legal prerequisites in the German Länder resulted in different foundation models used on a Land-by-Land basis for the development of autonomy in higher education.
- These Higher Education Institutions are institutions under German Public Law and whose success is measured against their long-term contributions to national education policies.
- Seen from an international perspective, the impression of State-governed Higher Education Institutions still prevails because so far German Higher Education Institutions as Foundations under Public Law have not received much attention.
- The model of Higher Education Institutions as Foundations under Public Law can only develop holistically in its several areas of autonomy. Unilateral promotion of certain tasks or departments would increase the external pressure on the internal structure.
- In addition, the special “added value” available to Higher Education Institutions as Foundations under Public Law can be derived from the mutual identification of the city or region with the Higher Education Institution and which can contribute to the cultural and economic stimulation of the city or region.
- Higher Education Institutions as Foundations under Public Law are perceived as positive by their societal environments.

- The legal alliance of Higher Education Institutions and foundations generates an enormous impetus for internal higher education reforms.
- The assumption that basic academic values would be undermined by changing the relationship between the State and Higher Education Institutions turned out to be irrelevant. However, in this regard, there is a special responsibility to be borne by the Higher Education Institutions as Foundations under Public Law to deal with this area of conflict objectively and appropriately.
- In the higher education sector, the legal form of a Foundation under Public Law leads to a competitive comparison of organisational models, something that can only be positive for and promote autonomy in higher education.

This study intended to check the extent to which the legal prerequisites suit the everyday work situation at the relevant Higher Education Institutions and thereby generate constitutive criteria for success that could advert to all Higher Education Institutions as Foundations under Public Law. Therefore, this study focused on the main areas of autonomy – staff, finance and organisation.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Vorbemerkung.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Gegenstand der Studie.....</b>	<b>11</b>
2.1. Relevanz des Themas.....	11
2.2. Untersuchungsmethode .....	12
2.3. Vorgehen .....	12
<b>3. Stiftungshochschulen aus rechtlicher Sicht.....</b>	<b>15</b>
3.1. Rechtsgrundlagen für Stiftungshochschulen .....	15
3.2. Rechtsgrundlagen staatlicher Hochschulen als Referenz .....	18
3.2.1. Technische Universität Darmstadt-Gesetz.....	18
3.2.2. Hochschulfreiheitsgesetz Nordrhein-Westfalen .....	20
<b>4. Modelle von Stiftungshochschulen .....</b>	<b>23</b>
4.1. Das niedersächsische Stiftungsmodell .....	23
4.2. Das hessische Stiftungsmodell.....	29
4.3. Das brandenburgische Stiftungsmodell .....	33
<b>5. Die öffentlich-rechtlichen Stiftungshochschulen aus der Sicht von Akteuren.....</b>	<b>37</b>
5.1. Befürchtungen und Erwartungen.....	37
5.2. Autonomiegewinn .....	43
5.2.1. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen .....	43
5.2.2. Chancen und Risiken .....	48
5.3. Wahrnehmungen .....	51
5.3.1. Interne Wahrnehmung .....	51
5.3.2. Externe Wahrnehmung .....	52
5.3.3. Exkurs: Wahrnehmung in der medialen Öffentlichkeit .....	53
<b>6. Schlussfolgerungen .....</b>	<b>58</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>64</b>

## 1. Vorbemerkung

Die Rechtsnatur der staatlichen deutschen Hochschulen war bis vor wenigen Jahren noch die Doppelnatur als Körperschaft öffentlichen Rechts und zugleich der staatlichen Einrichtung<sup>1</sup>. Andere Rechtsformen waren bereits durch das Hochschulrahmengesetz (HRG) 1999 ausdrücklich zugelassen. Mehrere Länder haben in ihren Hochschulgesetzen diese Öffnung genutzt<sup>2</sup> oder wollen allein den körperschaftlichen Charakter umsetzen<sup>3</sup>. Niedersachsen hatte als erstes Land die Umwandlung einer staatlichen Hochschule in eine Stiftungslösung aktiv betrieben, fünf staatliche Hochschulen wurden im Jahr 2003 in eine Stiftung überführt. Hessen und Brandenburg sind dem niedersächsischen Beispiel gefolgt. Weitere Hochschulen haben ihr Interesse an einer Stiftungsform offen formuliert<sup>4</sup>.

Mit der Rechtsform der Stiftung ist die Erwartung auf Seiten der Hochschulen verbunden, mehr Autonomie durch größere Staatsferne zu erlangen. Aber auch der Staat kann ein Interesse daran haben, seine Hochschulen durch die Stiftungsformen nicht mehr im bisherigen Umfang unterstützen zu müssen, wenn es gelänge, mehr privates Kapital durch Spenden in diese zu bringen. Bei allen Experimenten mit neuen Formen der Trägerschaft oder der Rechtsform ist aber allen Beteiligten deutlich, dass zumindest auf absehbare Zeit staatliche Hochschulen am Tropf des staatlichen Haushalts hängen und kurz- oder mittelfristige Einsparungen hier nicht zu erwarten sind. Bei den mittel- bis langfristigen finanziellen Entwicklungsmöglichkeiten sind die Hoffnungen sehr groß.

Der Wettbewerb zwischen den Ländern um die beste Hochschulreform hat einige neue Facetten von „Entfesselung“ der Hochschulen und Forschungseinrichtungen aufgeworfen: An erster Stelle sind die gesetzlichen Möglichkeiten einer größeren Offenheit für eigenständige Gestaltungen zu nennen. Die Veränderungen zwischen den Gesetzesnovellen sind dabei erheblich. Zugleich wurden in Pilotvorhaben mit Sondergesetzen weitere Modelle ins Spiel gebracht, wie das TU Darmstadt-Gesetz (Das Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt 2004) oder andere Erprobungsklauseln. Die Stiftungshochschulen sind daher ein Beispiel unter vielen, wie eine größere Selbstständigkeit von Hochschulen erreicht werden kann. Jedoch gibt es einen besonderen Unterschied zu anderen Modellen, der als „psychologischer Faktor“ bezeichnet werden kann. Dieser zieht sich wie ein roter Faden durch die interne und externe Wahrnehmung von Stiftungshochschulen. Auch aus diesem Grund sind in dieser Studie nicht nur Literaturrecherchen verarbeitet, sondern vor allem die Einschätzungen ihrer wichtigsten Akteure. Den Interviewpartnern sei dafür schon an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.

Nicht aufgenommen sind private Hochschulen, weil sie im Hochschulsystem in Deutschland immer noch eine quantitativ marginale Rolle spielen. Dass ihre reale Bedeutung im deutschen Hochschulsystem größer als ihr an den Studentenzahlen gemessener Umfang ist, hat eine Tagung des CHE mit der Hertie School of Governance zum Thema „Private Hochschulen in Deutschland –

---

<sup>1</sup> Vgl. § 58,1 HRG i. d. F. 19.01.1999.

<sup>2</sup> Vgl. exemplarisch § 2 (1), Satz 2 HFG, nach dem Hochschulen auch in andere Rechtsformen umgewandelt bzw. in Trägerschaft einer Stiftung überführt werden können.

<sup>3</sup> Vgl. § 2 (1) Referentenentwurf zum Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen vom 17.06.2008, nach der die Hochschulen des Landes Körperschaften des öffentlichen Rechts sind; <http://www.tu-chemnitz.de/personalrat/prsrat/doku/hochschulgesetz.pdf>.

<sup>4</sup> Vgl. Post, Alfred: Stiftungsuniversität Technische Universität Dresden: Zur Struktur von Universität und Hochschulmedizin in Dresden. Dresden 2005.

Reformmotor oder Randerscheinung?“ gezeigt<sup>5</sup>. Die Existenz privater Hochschulen hat Überlegungen, die staatliche Trägerschaft von Hochschulen zu modifizieren, aber sicherlich Vorschub geleistet.

---

<sup>5</sup> Vgl. Müller-Böling, Detlef; Zürn, Michael (Hrsg.): Private Hochschulen in Deutschland – Reformmotor oder Randerscheinung? Berlin 2007.

## 2. Gegenstand der Studie

### 2.1. Relevanz des Themas

Diese Studie befasst sich mit staatlichen Stiftungshochschulen. Seinen Anfang nahm das Stiftungsmodell in Niedersachsen mit der Novelle des Niedersächsischen Hochschulgesetzes im Jahr 2002. Darin wurde ein Reformmodell zur weiteren finanziellen Verselbstständigung von Hochschulen<sup>6</sup> gesehen.

Seit Beginn des Jahres 2008 gibt es neben den fünf niedersächsischen Stiftungshochschulen<sup>7</sup> je eine weitere in Hessen und in Brandenburg<sup>8</sup>. In Hessen hatte man zuvor mit dem „Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt“ erste positive Erfahrungen gemacht. Dennoch war die gesetzliche Einrichtung der Stiftungsuniversität als weitere Variante für die Deregulierung des Hochschulwesens in Hessen politisch gewollt. In Brandenburg ist man einen anderen Weg gegangen und hat die Stiftungsuniversität in einem eigenständigen Gesetz geregelt, das der Novelle des Brandenburgischen Hochschulgesetzes vorgezogen wurde.

In der Literatur finden sich zahlreiche und mitunter recht kritische Darstellungen der Stiftungskonstruktion<sup>9</sup>, die sich auch auf ihre Umsetzung beziehen. Ferner wurden bereits durch die Landes Hochschulgesetze staatliche Eingriffsbefugnisse in den Hochschulbetrieb deutlich reduziert. Worin lag angesichts dieser Entwicklung gerade für die beiden jüngsten Stiftungshochschulen der besondere Reiz der Stiftungsform?

Das Stiftungsmodell ist, wie bereits betont, nicht der einzige Weg, Hochschulen in die Lage zu versetzen, ihre Angelegenheiten selbstständiger und eigenverantwortlicher wahrzunehmen. Für einige Hochschulen scheint dies aber ein besonders attraktiver Weg zu sein, was deren hohe Identifikation mit den Stiftungsmodellen zeigt. Offenbar bietet der Stiftungscharakter Hochschulen Chancen, sich lokal, regional oder gar international mit ihrem Umfeld zu vernetzen, in der Gesellschaft zu verankern und mit der offensiven Bewerbung ihres spezifischen Profils zusätzliche Mittel für die weitere inhaltliche und organisatorische Fortentwicklung einzuwerben<sup>10</sup>. Die Assoziation mit dem Stiftungswesen der Bürgergesellschaft wird teilweise offensiv beworben. Bemerkenswert ist zudem, dass nicht nur Unterschiede in der Umsetzung des Stiftungsmodells in den Ländern bestehen, sondern dass jede dieser Hochschulen für sich in Anspruch nimmt, ein Mehr an Eigenständigkeit und Freiräumen erworben zu haben, das nun für die weitere Entwicklung ausgestaltet sein will. Aus diesen Gründen ist es notwendig, Stiftungshochschulen in ihren rechtlichen Grundlagen und Möglichkeiten darzustellen und zu reflektieren, wie diese tatsächlich umgesetzt worden sind.

---

<sup>6</sup> Vgl. Palandt, Klaus: Stiftungshochschulen. In: Das Hochschulwesen 6/2002. S. 202-206.

<sup>7</sup> Seit dem 01.01.2003 sind die Universitäten Lüneburg, Göttingen und Hildesheim; die Tiermedizinische Hochschule Hannover sowie die Fachhochschule Osnabrück niedersächsische Stiftungshochschulen.

<sup>8</sup> Seit dem 01.01.2008 zählen die Universität Frankfurt am Main und seit 01.03.2008 die Universität Frankfurt (Oder) zu den Stiftungshochschulen.

<sup>9</sup> Die Kritik bezieht sich zuweilen auf Legitimationsprobleme des Stiftungsrates sowie die Frage, ob eine Trägerstiftung die Grundrechte nach GG Art. 3 tangiert bzw. deren Errichtung überhaupt gültig ist; vgl. exemplarisch u.a. Behrends, Okko (Hrsg.): Göttingen Stiftungsuniversität? Eine rechtswissenschaftliche Überprüfung der gesetzlichen Grundlagen der niedersächsischen Stiftungsuniversitäten. Göttingen 2003.

<sup>10</sup> Vgl. Kirst, Sabine: Das Modell der Stiftungsuniversität als Beitrag zu einem veränderten Verhältnis von Staat und Hochschule. Unveröff. univ. Magisterarbeit an der Fakultät Erziehungswissenschaften der Technischen Universität Dresden. Dresden 2007. S. 133ff; 146f.

## 2.2. Untersuchungsmethode

Um die Stiftungsmodelle in ihren Merkmalen und Unterschieden zu anderen Hochschulen hinreichend darzustellen, sind zwei wesentliche Schritte notwendig:

- erstens die allgemeinen rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen aufzuzeigen, um explorativ zu prüfen, wie diese mit dem Stiftungsmodell an den Hochschulen für größere Freiheiten genutzt werden;
- zweitens eine Material- und Dokumentenanalyse für eine umfassende Deskription der einzelnen Stiftungsmodelle in ihren wesentlichen Merkmalen durchzuführen.

Dieser Vergleich verfolgt die Frage, ob und in welchem Ausmaß Stiftungshochschulen gegenüber den Hochschulen in staatlicher Trägerschaft autonomer sind.

Bei der Untersuchung wird daher auch auf folgende Aspekte einzugehen sein:

- Wie können Stiftungshochschulen charakterisiert und von Nichtstiftungshochschulen abgegrenzt werden?
- Handeln und entscheiden Stiftungshochschulen eigenständiger? Ist die Stiftungsform ein maßgeblicher und nachhaltiger Autonomiegewinn für Hochschulen?
- Welche Eigenschaften macht die öffentlich-rechtliche Stiftung als Trägerin einer Hochschule so attraktiv?
- Worin bestehen wesentliche Erfolgsfaktoren?

In dieser Studie werden nicht nur Stiftungshochschulen mit Nichtstiftungshochschulen verglichen, sondern auch Stiftungshochschulmodelle untereinander. Auf diese Weise lassen sich in den Übereinstimmungen Erfolgskriterien ausfindig machen, die konstitutiv für alle Stiftungshochschulen sein könnten. Dabei ist zu hinterfragen, inwieweit sich die rechtlichen Voraussetzungen mit den Handlungsspielräumen und dem Arbeitsalltag des Personals an den betreffenden Hochschulen decken. Für eine umfassende Einschätzung des Reform- und Autonomiepotenzials von Stiftungshochschulen ist es daher notwendig, Sichtweisen und Erfahrungen derjenigen sichtbar zu machen, die von der Stiftungsform unmittelbar betroffen sind. Aus diesem Grund waren sowohl eine Literaturanalyse als auch eine qualitativ-empirische Untersuchung durchzuführen.

## 2.3. Vorgehen

Im ersten Schritt wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen zusammengestellt. Zusätzlich wurde aus den Selbstbeschreibungen der Hochschulen deren Eigenwahrnehmung als Stiftungshochschule herausgearbeitet.

Im zweiten Schritt wurde ein thematisches Raster der wichtigsten Schlagworte aus der Material- und Literaturanalyse erstellt. Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf die zentralen Bereiche Personal, Finanzen und Liegenschaften und Organisation sowie auf das Verhältnis zwischen Hochschulautonomie und staatlicher Hochschulsteuerung.

<b>Autonomiebereich</b>	<b>Regelungen insbesondere</b>
<i>Personal</i>	<i>Dienstrecht, Dienstherreneigenschaft, Berufungs- und Stellenbesetzungsverfahren</i>
<i>Finanzen und Liegenschaften</i>	<i>Vermögensbewirtschaftung, Management der Liegenschaften, Rechnungswesen, interne/externe Mittelvergabe</i>
<i>Organisation</i>	<i>Aufgaben und Kompetenzen zentraler Hochschulorgane (Governance-Struktur), Satzungen und Binnenorganisation</i>
<i>Staatliche Hochschulsteuerung</i>	<i>Entscheidungsverantwortung, Fachaufsicht vs. Eigenverantwortung, Berichtswesen, Evaluation Grobsteuerung durch ZV, Leistungsorientierte Finanzierung, Gestaltung von Eingriffsbefugnissen</i>

Im dritten Schritt wurden Fragen an die zuvor ausgewählten Interviewpartner der Stiftungshochschulen gerichtet. Diese Gespräche wurden als leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Teilgenommen haben:

- Prof. Dr. Wolfgang-Uwe Friedrich, Präsident der Universität Hildesheim,
- Prof. Dr. Erhardt Mielenhausen, Präsident der Fachhochschule Osnabrück,
- Prof. Dr. Kurt von Figura, Präsident der Universität Göttingen,
- Prof. (HSG) Dr. Sascha Spoun, Präsident der Universität Lüneburg,
- Prof. Dr. Rudolf Steinberg, Präsident der Universität Frankfurt am Main,
- Dr. Wilhelm Krull, Stiftungsrat der Universität Göttingen,
- Dr. Rolf-E. Breuer, Hochschulrat der Universität Frankfurt am Main,
- Dr. Günter Paul, Stiftungsrat der Tierärztlichen Hochschule Hannover.

Die Durchführung der Interviews erfolgte von April bis Juni 2008. Parallel wurden die Dekane schriftlich befragt. Diese Befragung war auf die fakultäts- bzw. fachbereichsbezogenen Konstellationen zugeschnitten. In diesem Zusammenhang war es auch wichtig zu erfahren, ob das jeweilige Stiftungsmodell im Vergleich zur Bewertung durch die Aufsichts- und Leitungsorgane auf der Fakultätsebene anders eingeschätzt wird. Von besonderem Interesse ist auch die Frage, ob die Kernaufgaben in Lehre und Forschung in einem direkten Zusammenhang mit den durch die Stiftung gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten stehen.

Die Auswertungen dieser Befragung gingen ergänzend in die thematische Analyse der Stiftungshochschulen ein. Von den 41 versandten Fragebögen sind 14 beantwortet worden.

### 3. Stiftungshochschulen aus rechtlicher Sicht

#### 3.1. Rechtsgrundlagen für Stiftungshochschulen

Für das deutsche Hochschulwesen war lange Zeit der Doppelcharakter von Hochschulen kennzeichnend. In der Dualität von Hochschulen als Körperschaften des öffentlichen Rechts und als unselbstständige Anstalten liegt eine Reihe von Aufsichts- und Entscheidungsfragen, die das Verhältnis von Staat und Hochschulen geprägt haben.

Hochschulen sind nach § 58 Abs. 1, Satz 1-3 HRG<sup>11</sup> in der Regel öffentlich-rechtliche Körperschaften und staatliche Einrichtungen zugleich. Einerseits nehmen Hochschulen die Möglichkeiten der Selbstverwaltung in Studium und Lehre sowie Forschung wahr, andererseits unterstehen sie der staatlichen Organisationsgewalt. Der Staat schafft also, ohne die Rechtsstellung der Körperschaft zu tangieren, eine Anstalt „mit der Aufgabe, wissenschaftliche Forschung und Lehre zu ermöglichen, indem im erforderlichen Umfang insbesondere personelle und sachliche Mittel bereit gestellt werden“<sup>12</sup>. Das bedeutet aber auch, dass der Staat als Träger der Hochschulen wichtige Kontroll- und Aufsichtsbefugnisse besitzt, die als Rechts-, Fach- und Finanzaufsicht existieren.

Werden Hochschulen nun unter Berufung auf die Experimentierklausel in § 58 HRG und den entsprechenden Regelungen in den Landeshochschulgesetzen in einer anderen Rechtsform errichtet, so steht damit auch die staatliche Trägerschaft zur Disposition. Dies ist jedoch nicht gleichbedeutend mit der Auflösung der Körperschaft an sich oder einer Privatisierung. Viel eher liegt darin ihre „Entstaatlichung“ als eine qualitative Veränderung staatlicher Verantwortung durch einen bestimmten Grad an Deregulierung und durch Dezentralisierung. Denn die in Frage kommenden Rechtsformen sind so gewählt, dass ein Mindestmaß an staatlichem Einfluss auf die Hochschulen erhalten bleibt. Somit kommen vorwiegend Organe der mittelbaren Staatsverwaltung<sup>13</sup> – also Anstalt, Körperschaft und Stiftung des öffentlichen Rechts – in Betracht.

---

<sup>11</sup> Dies gilt seit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes vom 26.01.1976 in der geänderten Fassung vom 20.08.1998.

<sup>12</sup> Siehe Reich, Andreas: Hochschulrahmengesetz mit Wissenschaftszeitvertragsgesetz. S. 469.

<sup>13</sup> Vgl. Neie, Thomas: Rechtsformen staatlicher Hochschulen. In: Pasternack, Peer (Hrsg.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder. S. 160f.

**Übersicht<sup>14</sup>: Rechtsformen der mittelbaren Staatsverwaltung**

Kriterien	Anstalt	Körperschaft	Öffentlich-rechtliche Stiftung
Definition	Ein in der Hand eines öffentlichen Trägers liegender Bestand von sachlichen und persönlichen Mitteln zur Erfüllung eines besonderen öffentlichen Zwecks	Ein mit Hoheitsgewalt ausgestatteter, mitgliederschäftlich verfasster Verwaltungsträger, der unabhängig vom Wechsel der Mitglieder besteht	Eine rechtsfähige Organisation, mit der Aufgabe der Verwaltung von Vermögenswerten, die einem bestimmten Zweck zugeführt werden
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selbstständige, rechtsfähige Verwaltungseinheit von Bediensteten, Personal und Sachmitteln</li> <li>- Wahrnehmung ständiger Verwaltungsaufgaben</li> <li>- Vorstand/Leitung sind zwingend</li> <li>- Kuratorien möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- öffentlich-rechtlicher, rechtsfähiger Personenverband</li> <li>- Selbstverwaltung und Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verfolgt ausschließlich öffentliche Zwecke</li> <li>- Stifter sind natürliche oder juristische Personen</li> <li>- Stiftungszweck, Verwendung, Verwaltung des Stiftungsvermögens, Vertretung und Sitz sind zwingend zu bestimmen</li> </ul>
Aufsicht	Durch oder wegen Gesetz errichtet; Organisation und Aufgabe werden durch den errichtenden Verwaltungsträger bestimmt ODER Verwaltungsträger überlässt Ausgestaltung der Anstalt selbst; stehen unter Rechtsaufsicht, im Falle von Hochschulen auch unter Fachaufsicht	Durch oder wegen Gesetz errichtet; Organisation und Aufgabenwahrnehmung erfolgt eigenverantwortlich; steht unter Rechtsaufsicht	Durch oder wegen Gesetz errichtet, ansonsten Genehmigung erforderlich; hoheitliche Rechte liegen bei Stiftung; steht unter Finanzaufsicht, sofern aus öffentlichen Mitteln finanziert
Mitglieder	Nutzer sind nicht Träger der Anstalt und haben keine Mitwirkungsbefugnisse	Die Mitglieder sind das tragende Element; Entscheidungen werden durch Repräsentations- bzw. Kollegialorgane getroffen	Weder Nutzer noch Mitglieder; Geschäftsablauf durch Stiftungsordnungen geregelt
Sonstiges	Differenzierbar in vollrechtsfähige, teilrechtsfähige und nichtrechtsfähige Anstalten	Staatliche Aufsicht ist in der Regel Rechtmäßigkeitskontrolle	Dauerhafter Stiftungszweck verhindert unterjährige Finanzeingriffe; Zuwendung ist bindend; In Bezug auf die hochschulische Rechtsform sind zwei Modelle möglich: 1) Hochschule und Stiftung bilden Einheit, Bsp. Universität Frankfurt am Main 2) Stiftung trägt die Hochschule, Bsp. Niedersächsische Stiftungshochschulen

<sup>14</sup> Eigene Darstellung nach Neie, Thomas: Rechtsformen staatlicher Hochschulen. In: Pasternack, Peer (Hrsg.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder. S. 161-167.

Herfurth und Kirmse sehen in der Stiftung bürgerlichen Rechts eine weitere Alternative, die aber wesentliche Eigenschaften der öffentlich-rechtlichen Stiftung nicht aufweist<sup>15</sup>:

### Übersicht: Vergleich Stiftungsform öffentliches Recht und privates Recht

Stiftungen des öffentlichen Rechts	Stiftungen des bürgerlichen Rechts
Errichtet durch Rechtsakt (Verordnung, Gesetz), Aufhebung durch Rechtsakt	Errichtet durch staatliche Anerkennung
Zweckgebundene Zuwendungsstiftung; abhängig von staatlichen Zuschüssen	Zweckneutralität Als Rechtsform für Hochschulen wird ausreichend Vermögen vorausgesetzt, um größtmögliches Maß an staatlicher Unabhängigkeit zu erreichen
Dienstherrenfähigkeit, Berufsrecht kann übertragen werden	Keine Dienstherrenfähigkeit
Struktur muss körperschaftliche Merkmale aufweisen, Vorstand ist zwingend zu bestimmen	Interne Organisation ist flexibel gestaltbar; Vorstand ist gesetzlich vorgeschrieben

Mit der Veränderung der Rechtsform von Hochschulen zu Stiftungen oder Stiftungshochschulen verband sich in der Diskussion bisher immer die Vorstellung von institutioneller bzw. organisationaler Autonomie, die mehr Beweglichkeit, Flexibilität, Eigenständigkeit und Transparenz bei grundlegenden Entscheidungen im Unterschied zu den bisherigen gesetzlichen Möglichkeiten zulässt. Dabei stehen solche Optionen den Hochschulen der Länder auch in anderen Varianten offen. Diese erstrecken sich von vollrechtsfähigen Körperschaften (NRW) über Sonderregelungen wie das TU Darmstadt-Gesetz oder Experimentierklauseln bis eben zur Stiftungs konstruktion (Niedersachsen, Hessen, Brandenburg). Die Basis dessen, § 58 (1) Satz 2 HRG, nach der Hochschulen auch in einer anderen Rechtsform als der bisherigen errichtet sein können, ist nicht in allen Landesgesetzen vollständig übernommen worden<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Eigene Darstellung nach Herfurth, Rudolf; Kirmse, Doreen: Die Stiftungsuniversität. Analyse einer neuen Organisationsform für Hochschulen. In: WissR Bd. 36. S. 51-67.

<sup>16</sup> Beispiele: Das schleswig-holsteinische Hochschulgesetz vom 28.02.2007 sieht die Stiftung ausdrücklich als Option für Rechtsformen von Hochschulen vor, die durch Gesetz errichtet werden müssen; vgl. § 2 (1), S. 2 HSG. Der Referentenentwurf vom 17.06.2008 zum Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen sieht hingegen eine solche Option nicht vor.

## 3.2. Rechtsgrundlagen staatlicher Hochschulen als Referenz

Der bisher weitestgehende Gesetzentwurf ist das Hochschulfreiheitsgesetz in Nordrhein-Westfalen, der Stiftungshochschulen zulässt und durch die Aufhebung des Anstaltscharakters der Hochschulen die Aufsicht und Kontrolle durch den staatlichen Träger einschränkt. Die nordrhein-westfälischen Hochschulen sind nach wie vor Körperschaften des öffentlichen Rechts, jedoch haben sie durch das Hochschulfreiheitsgesetz wesentliche Kontroll- und Entscheidungsbefugnisse der staatlichen Seite übertragen bekommen, so dass diese nunmehr vollrechtsfähig sind. Ihre Entscheidungsfreiräume sind daher mit denen von Stiftungshochschulen vergleichbar.

### 3.2.1. Technische Universität Darmstadt-Gesetz

Mit dem Gesetz zur Organisation der TU Darmstadt (Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt – TUD-Gesetz vom 05.12.2004) sollte zunächst ein Sprung zur höheren Selbstständigkeit der Hochschulen des Landes Hessen geschaffen werden. Beispielhaft ist dabei die Übertragung weitgehender Freiheitsrechte in wesentlichen Gestaltungsfragen von Personal, Finanzen und Organisation. Die Initiative ging vornehmlich von der Hochschulleitung aus. Allerdings hat das Land durch dieses Gesetz den klaren politischen Willen unterstrichen, dass die „Universität ein autonom und selbstverantwortlich agierender, den globalen Herausforderungen gewachsener Partner der Gesellschaft sein“<sup>17</sup> soll. Das TUD-Gesetz ermöglicht der Universität ein hohes Maß an Gestaltung bei Berufungsverfahren und der Organisation sowie der Bewirtschaftung der Liegenschaften. Mit der 4. Novelle des Hessischen Hochschulgesetzes im Jahr 2007 wurde die Zielrichtung des TUD-Gesetzes aufgegriffen und umgesetzt. Die anderen hessischen Hochschulen können sich dem anschließen.

#### Rechtsform

Die Technische Universität Darmstadt ist eine rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts (§ 2 (1), S. 1 TUD-G), hat aber den Charakter als Anstalt des Landes verloren. Zur Ausgestaltung ihrer Freiheiten erhält sie ein eigenes Gesetz, ist aber weiterhin eine staatliche Hochschule, die bis auf die Sonderregelungen weitgehend dem Hessischen Hochschulgesetz unterworfen ist. Das Gesetz verweist auf die Zielsetzung, die Eigenverantwortung zu stärken und neue Entscheidungsstrukturen zu erproben (§ 1 (1) TUD-G). Das Recht auf Selbstverwaltung bleibt davon unberührt. Über die Grundordnung kann sich die Universität eine vom Hessischen Hochschulgesetz abweichende Organisationsstruktur geben (§ 5 TUD-G).

#### Personal

Die Zuständigkeiten für Personalangelegenheiten wurden qua Gesetz vom Ministerium auf die Universität übertragen. Bei Berufungen gilt dies für bereits beamtete Bewerber. Die nach dem Hochschulgesetz vorgesehenen Regelungen für Berufungsverfahren finden auch an der Universität Geltung, können aber durch das Präsidium in Abstimmung mit dem Hochschulrat abweichend davon gestaltet werden. Die Universität soll vorrangig Professoren und Professorinnen im Angestelltenverhältnis berufen. Der Hochschulrat kann sich eine Bestätigung einer Berufung vorbehalten.

---

<sup>17</sup> Kommentar zum TUD-Gesetz der Zentralen Studienberatung der Technischen Universität Darmstadt auf der URL: [http://www.zsb.tu-darmstadt.de/oh/studieren\\_tudarmstadt.html](http://www.zsb.tu-darmstadt.de/oh/studieren_tudarmstadt.html). 25.04.2008.

## Finanzierung

In den Grundstücks- und Bauangelegenheiten sind die Zuständigkeiten ebenfalls auf die Universität übergegangen. Für die Wahrnehmung dieser Zuständigkeiten erhält die Universität einen festen Zuschuss von 20 Mio. Euro für Bau- und Geräteinvestitionen zusätzlich im Wirtschaftsplan (§ 4 (1, 2) TUD-G). Die Universität ist auch berechtigt, ihre zur Nutzung überlassenen Grundstücke zu veräußern, sodass sie mit den Erträgen Investitionsmittel steigern kann. Es gibt allerdings einen Zustimmungsvorbehalt durch das Finanzministerium bei Maßnahmen, die 5 Mio. Euro übersteigen. Der Hochschule wird eine eigene unternehmerische Tätigkeit ermöglicht, sofern diese der Unterstützung des Wissens- und Technologietransfers, dem Ausbau von Weiterbildungsangeboten und der Effizienzsteigerung der Hochschulverwaltung dient. Wenn die Universität eigene Gesellschaften gründet, werden diese Teil des hessischen Landesvermögens.

## Organisation

Das Gesetz hat die Governance-Struktur neu geordnet: Das Verhältnis von Hochschulrat, Präsidium, Präsident oder Präsidentin wird neu ausgewogen, wobei insbesondere das Präsidium gestärkt wird. Darüber hinaus erhält der Hochschulrat neue Rechte:

- Initiativrecht in grundsätzlichen Angelegenheiten, insbesondere Fragen der Hochschulentwicklung;
- Zustimmungserfordernis in Fragen der Struktur-, Entwicklungs- und Bauplanung sowie bei Abweichungen von Berufungsverfahren nach § 72 des Hessischen Hochschulgesetzes (HHG)
- Mitwirkung bei der Bestellung des Präsidiums (Wahlvorschlag nach Beratung mit Senat), der Verteilung von Ressourcen sowie bei Berufungsverfahren und der Entscheidung über Grundsatzfragen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Das Präsidium ist verantwortlich für die Leitung der Hochschule und zuständig für alle Angelegenheiten, die nicht anderen Organen übertragen sind.

Der Präsident oder die Präsidentin erhält die Richtlinienkompetenz für alle Entscheidungen im Präsidium. Die Geschäftsführung innerhalb des Präsidiums erfolgt nach dem Ressortprinzip, die Zuständigkeiten dafür legt der Präsident oder die Präsidentin fest (§ 7 (3) TUD-G). Die Aufgaben des Präsidiums umfassen vor allem folgende Bereiche:

- Abschluss von internen und externen Zielvereinbarungen mit dem Ministerium sowie den Organisationseinheiten der Hochschule;
- Qualitätsmanagement;
- Einrichten oder Aufheben von Studiengängen oder von Fachbereichen unter Berücksichtigung des Entwicklungsplans;
- Genehmigung von Satzungen, Studien- und Prüfungsordnungen sowie Geschäfts- und Gebührenordnungen;
- Budget-, Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule sowie die Verteilung der Haushaltsmittel.

### **Verhältnis Staat – Hochschule**

Die Zuständigkeiten des Ministeriums gehen nach § 94 HHG auf die Universität über (Ausnahme: Genehmigung der Grundordnung). In Wahrnehmung der Auftragsangelegenheiten steht die Universität nicht mehr unter Fachaufsicht des Ministeriums; seine Weisungsbefugnis gegenüber der Hochschule entfällt. Genehmigungsvorbehalte bei Satzungen oder Veränderungen des Studienangebots, die nicht in den Zielvereinbarungen geregelt sind, liegen nunmehr bei dem Präsidium und nicht mehr im Ministerium.

### **Fazit**

Mit diesem Gesetz hat sich Hessen an die Spitze der Länder gesetzt, die mit ihren hochschulrechtlichen Regelungen eine stärkere Autonomie ermöglichen wollen. Es sind von der Personalautonomie über die Finanzfreiheiten und die Organisation von Entscheidungen sehr weitgehende Rechte eingeräumt worden. Zwar bestehen noch immer staatliche Vorbehalte, doch hat dieses Gesetz Maßstäbe gesetzt, an denen auch das Modell der Stiftungsuniversität gemessen werden kann.

### **3.2.2. Hochschulfreiheitsgesetz Nordrhein-Westfalen**

Mit dem im Jahr 2006 in Kraft getretenen Hochschulfreiheitsgesetz (HFG) verfolgt das Land Nordrhein-Westfalen das Ziel, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit seiner Hochschulen zu fördern, gleichzeitig hemmende Detailregulierungen abzubauen<sup>18</sup> und Ergebnissteuerung zu implementieren. Dafür spricht bereits der ungewöhnliche Titel des Hochschulgesetzes.

### **Rechtsform**

Die Hochschulen sind generell vom Land getragene rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts. Die Hochschulen des Landes haben den Anstaltscharakter verloren und die ministerielle Fachaufsicht entfällt. Das Gesetz lässt dennoch die Überführung der Hochschulen in eine davon abweichende Trägerschaft oder Rechtsform zu, darunter auch in die Trägerschaft einer öffentlich-rechtlichen Stiftung.

### **Personal**

Die Grundlage der Übertragung der Personalhoheit ist die Dienstherrenfähigkeit der Hochschule. Damit verbunden ist zugleich die Entscheidungskompetenz für die Berufungen, die in erster Linie bei dem Präsidenten oder der Präsidentin liegt. Im Sinne des Beamtenrechts ist der Hochschulrat die oberste Dienstbehörde und nicht mehr das Ministerium. Die unterschiedlichen Dienst-vorgesetztenfunktionen sind innerhalb der Hochschule wie folgt verteilt: Für hauptberufliche Präsidiumsmitglieder ist der Hochschulrat zuständig, für das wissenschaftliche Personal die Dekane, für die Professoren und Professorinnen der Präsident oder die Präsidentin und für das Verwaltungspersonal der Vizepräsident für Wirtschaft und Personal bzw. der Kanzler oder die Kanzlerin.

Die Hochschule ist zugleich Arbeitgeberin und in der Funktion Mitglied im Arbeitgeberverband des Landes. Die Tarifverträge gelten entsprechend. Das Ministerium regelt (weiterhin) durch eine Rechtsverordnung den Umfang individueller Lehrverpflichtungen im Rahmen der Dienstaufgaben des hauptberuflichen Personals.

---

<sup>18</sup> Vgl. Landtag Nordrhein-Westfalen Drs. 14/2063; Begründung des Gesetzentwurfes während der Plenardebatte vom 21.06.2006.

## Finanzierung

Die staatliche Finanzierung erfolgt über Zielvereinbarungen und richtet sich nach Aufgabenerfüllung sowie Leistungen der Hochschulen. Die Zielvereinbarungen werden auf der Grundlage der Hochschulentwicklungsplanung des Landes und des Hochschulplans der Hochschulen aufgestellt. In diesem Kontext erhalten die Hochschulen Mittel für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben in Form von Zuschüssen und Investitionen für den laufenden Betrieb. Zuschüsse nach § 5 (2) HFG fallen in das Vermögen der Hochschulen. Erforderlich ist ein Jahresabschluss nach Ende des Haushaltsjahres. Die Entlastung erteilt der Hochschulrat.

Die Aufnahme von Krediten ist möglich, jedoch nur zulässig, wenn kaufmännisches Rechnungswesen Anwendung findet und ein testierter Jahresabschluss vorliegt (§ 5, 5 HFG). Bei Zahlungsunfähigkeit kann der Hochschule ein Haushaltssicherungskonzept aufgegeben werden. Eine Prüfung der sachgemäßen Verwendung erfolgt durch den Landesrechnungshof.

## Organisation

Mit dem Hochschulfreiheitsgesetz werden die Governance-Struktur in der Hochschule und die Zuständigkeiten neu geregelt:

Die Aufgaben des Hochschulrates sind:

- das Ausüben einer Beratungsfunktion gegenüber dem Präsidium und Führen der Aufsicht über dessen Geschäftsführung;
- die Zustimmung zur Wahl und Abwahl des Präsidiums, dem Hochschulentwicklungsplan sowie dem Entwurf der Zielvereinbarung und dem Wirtschaftsplan sowie unternehmerischen Tätigkeiten;
- das Abgeben von Stellungnahmen zu Rechenschafts- und Evaluationsberichten sowie zu grundsätzlichen Angelegenheiten in Lehre, Studium, Forschung und Kunst.

Das Präsidium besteht aus haupt- und nebenamtlichen Mitgliedern, deren Verhältnis durch die Grundordnung bestimmt werden kann. Ebenfalls kann mit der Grundordnung statt eines Präsidiums ein Rektorat eingerichtet werden. Zu den Aufgaben des Präsidiums gehört:

- der Entwurf des Hochschulentwicklungsplans als verbindlicher Rahmen für Entscheidungen der übrigen Gremien;
- die Verantwortung für die Durchführung von Evaluationen;
- die Verantwortung für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit dem Land (im Benehmen mit dem Senat);
- die Vorbereitung von Senatssitzungen.

Der Präsident oder die Präsidentin kann darüber hinaus folgende Funktionen ausüben:

- Außenvertretung der Hochschule,
- Ausüben des Hausrechts,
- Aufsichts- und Weisungsrecht gegenüber den Dekanen und Dekaninnen (bezüglich Erfüllung der Lehr- und Prüfungsverpflichtungen der Hochschullehrer und -lehrerinnen),
- Ernennung oder Bestellung der sonstigen Mitglieder des Präsidiums.

Der Hochschulrat wählt mit der Mehrheit der Stimmen die hauptberuflichen Mitglieder des Präsidiums. Eine paritätisch besetzte Findungskommission (HSR, Senat) ist zur Wahlvorbereitung einzurichten. Eine Abwahl ist mit 2/3 Mehrheit der Stimmen möglich.

Der Senat hat folgende Zuständigkeiten und Aufgaben:

- Bestätigung der Wahl der Präsidiumsmitglieder oder durch eine 3/4 Mehrheit der Stimmen die Empfehlung zur Abwahl des Präsidiums (oder einzelner Mitglieder) gegenüber dem Hochschulrat;
- Erlass und Änderung der Grundordnung;
- Rahmenordnungen und Ordnungen der Hochschule (Satzungskompetenz);
- Stellungnahme zu Grundsätzen der Stellen- und Mittelverteilung.

Die Geschäftsordnung kann vorsehen, dass der Senat an Entscheidungen des Präsidiums mitwirkt.

### **Verhältnis Staat – Hochschule**

Die Hochschulen sind rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und stehen unter der Rechtsaufsicht des Ministeriums. Die delegierten Aufgaben nach § 3 HFG nehmen die Hochschulen als Selbstverwaltungsangelegenheiten wahr. Damit ist die Fachaufsicht weitgehend reduziert.

### **Fazit**

Das Hochschulfreiheitsgesetz geht in einigen Punkten über das oben beschriebene TUD-Gesetz hinaus und schafft eindeutige Strukturen, wo sonst das Ministerium in Teilen mitentscheiden konnte. Dies gilt insbesondere für Personalentscheidungen. Mit der Dienstherrenfähigkeit, der Personalhoheit im Tarifbereich und der Arbeitgeberfunktion sowie der Entscheidungsfähigkeit für Berufungen bestehen in diesem Bereich hohe Gestaltungsmöglichkeiten. In den Fragen der Finanzierung und der Organisation bestehen dagegen nicht so viele Unterschiede zu dem TUD-Gesetz.

## 4. Modelle von Stiftungshochschulen

### 4.1. Das niedersächsische Stiftungsmodell<sup>19</sup>

Seit dem 01.01.2003 werden fünf niedersächsische Hochschulen von öffentlich-rechtlichen Zuwendungsstiftungen getragen. Die Stiftungsoption geht neben § 58 HRG auch auf §§ 55ff. NHG, die jeweiligen Errichtungsverordnungen und die Stiftungssatzungen, zurück.

Vor der Novellierung des niedersächsischen Hochschulgesetzes und der Einführung von Stiftungshochschulen stand der Befund im Zentrum, deutsche Hochschulen verlören zunehmend an Geltung im internationalen Wettbewerb<sup>20</sup>. Daher habe sich die Modernisierung des Hochschulwesens an folgenden Punkten zu orientieren: Entkoppelung von staatlicher Detailsteuerung zur Stärkung ihrer Eigenverantwortung statt zunehmender Verrechtlichung, Überregulierung und Dezentralisierung für größere Hochschulautonomie. Hochschulsteuerung erfolgt somit nicht mehr über Detailregulierung, sondern durch die Übertragung wesentlicher Kompetenzen im Sinne des Subsidiaritätsprinzips (Neues Steuerungsmodell) auf den Sachverstand vor Ort. Zugleich ist dies eine Beschränkung staatlicher Steuerungsmöglichkeiten auf finanzierungs- und gesamtplanerische Aufgaben, die über die Instrumente Landeshochschulentwicklungsplan, Zielvereinbarungen, Controlling und Berichtswesen umgesetzt werden. Schließlich ist damit das Verhältnis von Staat und Hochschule neu bestimmt; gemeinsame Ziele, Leistungsorientierung und Wirkungskontrollen (ganzheitliche Führung von Hochschulen<sup>21</sup>) tragen nun zur Eigenverantwortung und Eigenständigkeit von Hochschulen bei.

Die sich aus ihrer Staatsfixierung lösende „unternehmerisch denkende und handelnde Hochschule“<sup>22</sup> steht hier als Leitbild. Freilich müssen hierfür auch die rechtlichen und organisatorischen<sup>23</sup> Rahmenbedingungen geschaffen sein – das NHG trägt diesen Überlegungen Rechnung. So wird in der Veränderung der Rechtsform die Möglichkeit gesehen „den Dualismus Hochschule – Staat durch das Dreieck Hochschule – Staat – Gesellschaft zu ersetzen“<sup>24</sup>, die Hochschulen in Trägerschaft öffentlich-rechtlicher Stiftungen stärker ins gesellschaftliche Bewusstsein zu rücken und zusätzliche, private Zuwendungen und Mittel zu erschließen, die für Leistungs- und Qualitätssteigerung in Lehre und Forschung eingesetzt werden sollen.

Die Hochschulen in der Trägerschaft einer öffentlich-rechtlichen Stiftung stehen ebenso in staatlicher Verantwortung wie die anderen Hochschulen des Landes. Staatliche Verantwortung beinhaltet die Landeshochschulplanung und die Finanzierung der Hochschulen. Die Besonderheit ist nun, dass die staatliche Trägerschaft durch die einer Stiftung substituiert wurde und alle vom

<sup>19</sup> Die niedersächsischen öffentlich-rechtlichen Stiftungshochschulen sind die Fachhochschule Osnabrück, die Tiermedizinische Hochschule Hannover sowie die Universitäten Hildesheim, Lüneburg und Göttingen.

<sup>20</sup> Vgl. Oppermann, Thomas: Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Impulse für neue Hochschulen. In: ebd. (Hrsg.): Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Moderne Hochschulen für Deutschland. Göttingen 2002. S. 10-25.

<sup>21</sup> Vgl. Palandt, Klaus: Stiftungshochschulen. Das niedersächsische Konzept, die Hochschulen auch finanziell selbständiger zu machen. In: HSW 6/2002. S. 202.

<sup>22</sup> Siehe Oppermann, Thomas: Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Impulse für neue Hochschulen. In: ebd. (Hrsg.): Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Moderne Hochschulen für Deutschland. Göttingen 2002. S. 16.

<sup>23</sup> Dazu wurden die Regelungen im NHG konsequent an den Prämissen des NPM ausgerichtet und eine stringente Trennung von Aufsichts- von Leitungsbefugnissen qua Gesetz eingeführt sowie die Gremienstruktur verschlankt; Vgl. Kirst, Sabine: Das Modell der Stiftungsuniversität als Beitrag zu einem veränderten Verhältnis von Staat und Hochschule. Unveröff. univ. Magisterarbeit. TU Dresden 2007. S. 57-61.

<sup>24</sup> Siehe Oppermann, Thomas: Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Impulse für neue Hochschulen. In: ebd. (Hrsg.): Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Moderne Hochschulen für Deutschland. Göttingen 2002. S. 22.

Land bisher wahrgenommen Aufgaben als eigene ausführt. So unterhält und fördert die Stiftung die Hochschule als Körperschaft mit dem Ziel, die Qualität in ihren Kernaufgaben durch den effizienten und eigenverantwortlichen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel zu erhöhen (§ 55 (2) NHG). Dabei wird die Körperschaft in ihrem Recht auf Selbstverwaltung nicht tangiert. Der Gesetzgeber hat eindeutig bestimmt, dass die Stiftung dieses Recht der Hochschule wahrt (§ 55 (5) NHG).

### **Personal**

Auch im Bereich Personal lassen sich im Vergleich zu den Nichtstiftungshochschulen Unterschiede feststellen. Da die dienstrechtlichen Befugnisse der Nichtstiftungshochschulen beim Fachministerium liegen, ist dieses auch für wesentliche Entscheidungen verantwortlich: Es ernennt bzw. bestellt das Präsidium, nachdem der Senat einen Kandidaten durch Wahl bestätigt hat. Es ist Dienstvorgesetzter des Präsidiums und übt die Dienstherreneigenschaft über das Hochschulpersonal im Landesdienst aus. Des Weiteren ist es verantwortlich für die Ruferteilung. Jedoch ist das Berufungsrecht auf alle Hochschulen übertragbar. In diesem Falle entscheiden dann der Präsident oder die Präsidentin und der Hochschulrat im Einvernehmen über die Ruferteilung.

Dagegen liegen die dienstrechtlichen Befugnisse an Stiftungshochschulen gegenüber dem Personal bei dem Präsidenten oder der Präsidentin und gegenüber dem Präsidium beim Stiftungsrat. In seine Zuständigkeit fallen insbesondere die Ernennung und Bestellung der Mitglieder des Präsidiums. Dienstvorgesetzter des Präsidenten oder der Präsidentin ist der oder die Vorsitzende des Stiftungsrates; Dienstvorgesetzter des übrigen Hochschulpersonals ist der Präsident oder die Präsidentin, der oder die auch die neuen Beamten der Stiftung ernennt. Ehemalige Landesbeamte sind per Überleitungsverfügung Beamte der Stiftung. Damit besteht die Dienstherreneigenschaft der Stiftung.

### **Die Georg-August-Universität Göttingen**

- Gegründet: 1737
- 13 Fakultäten, ca. 130 Studiengänge, ca. 24.000 Studierende<sup>25</sup>
- Stiftungshochschule seit 01.01.2003

#### **Selbstbeschreibung**

Seit dem 01.01.2003 befindet sich die Georg-August-Universität Göttingen in der Trägerschaft einer Stiftung des öffentlichen Rechts. Damit sind für die Georgia Augusta Entbürokratisierung und Entstaatlichung gemäß dem NHG 2002 in denkbar kurzer Zeit konsequent umgesetzt worden.

In ihrer Arbeit konzentriert sich die Georg-August-Universität Göttingen auf folgende Schwerpunkte: Internationalität, Forschungsförderung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch forschungsorientiertes Lehren und Lernen, Stärkung der Eigenverantwortung der Stiftungsuniversität, ihrer Gremien, Fakultäten und Institutionen sowie Ausbau von Kooperationen mit außeruniversitären Einrichtungen.

<sup>25</sup> Studierendenzahl übernommen aus MWK Niedersachsen (Hrsg.): Hochschulen in Niedersachsen 2007. Zahlen. Daten. Fakten. S. 15.

An Stiftungshochschulen wird der Berufungsvorschlag dem Stiftungsrat vorgelegt, der den Ruf erteilt. Für die Arbeitnehmer der Stiftung gelten die Tarifverträge des Landes (§ 58 NHG). Damit ist auf dem Feld der Gestaltung der tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse kein Unterschied zu den Nichtstiftungshochschulen gegeben.

### Finanzen und Liegenschaften

Die jeweiligen Stiftungshochschulen haben bei ihrer Einrichtung die bisher genutzten Liegenschaften und Vermögensbestände als Grundstockvermögen übertragen bekommen (Grundstücksübertragung als Vermögensübertragung). Das Gesamtvermögen besteht neben diesem Grundstock auch noch aus einem Stiftungsvermögen, das durch Spenden und Zuwendungen Dritter erhöht werden kann. Diese Einnahmen, insbesondere aus wissenschaftlichen oder künstlerischen Bereichen, stehen der Stiftung ungeschmälert zur Erfüllung ihrer Aufgaben zu und dürfen auf die jährliche Finanzhilfe des Landes nicht angerechnet werden. Der unverbrauchte Teil der Finanzhilfe kann bis zu fünf Jahre in Rücklagen eingehen und nach drei Jahren in das Stiftungsvermögen gestellt werden (§ 57 (2; 3; 6) NHG).

#### Die Universität Hildesheim

- Gegründet: 1978
- 3 Fachbereiche, 23 Studiengänge, ca. 4.700 Studierende<sup>26</sup>
- Stiftungshochschule seit 01.01.2003

#### Selbstbeschreibung

**Wir sind Stiftungsuniversität:** In Niedersachsen zählt die Universität Hildesheim zu den fünf Hochschulen, die seit Januar 2003 in die Trägerschaft einer öffentlich-rechtlichen Stiftung überführt wurden. Der damit verbundene Gewinn an Autonomie ermöglicht Ausbau und Profilierung des schon heute bundesweit einzigartigen Studienangebots. Wir setzen uns intensiv für eine enge Verbindung mit der Bürgergesellschaft ein. Wir arbeiten eng vernetzt mit Einrichtungen im Bildungswesen, mit der Kultur und mit der Wirtschaft zusammen. Spenden und Zustiftungen ermöglichen die Einrichtung von Stiftungsprofessuren und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Die Finanzierung von Stiftungshochschulen basiert demnach auf drei Säulen: Dem Grundstockvermögen, dem Stiftungsvermögen und der jährlichen Finanzhilfe des Landes.

Die Finanzhilfe des Landes bemisst sich wie bei den übrigen Hochschulen an den Aufgaben und Leistungen der Hochschulen. Es werden mehrjährige Zielvereinbarungen auf Grundlage der Landeshochschulplanung und der Entwicklungsplanung der Stiftungshochschule vereinbart, welche die zu erreichenden Ziele in ihren Grundzügen bestimmen. Der Unterschied zu Nichtstiftungshochschulen besteht darin, dass Zielvereinbarungen zwischen Land und Stiftungshochschule mit der Stiftung geschlossen werden.

<sup>26</sup> Studierendenzahl übernommen aus MWK Niedersachsen (Hrsg.): Hochschulen in Niedersachsen 2007. Zahlen. Daten. Fakten. S. 25.

Die Vermögensverwaltung richtet sich für alle Hochschulen nach den Grundsätzen des kaufmännischen Rechnungswesens. Diese beinhalten vor allen Dingen einen Wirtschaftsplan und Formen des Controllings. Die Finanzhilfe soll eingesetzt werden für die Grundausstattung in der Forschung, beim Setzen fachlicher Schwerpunkte, für das Lehrangebot und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie für Gleichstellung und Bauunterhaltungen. Zudem ist es allen Hochschulen möglich, sich an Unternehmen oder ihrer Gründung zu beteiligen. Darüber hinaus können Stiftungshochschulen Kredite in Höhe von bis zu 5 Mio. Euro aufnehmen und Grundstücke verpachten bzw. vermieten.

Die Wirtschaftsverwaltung von Körperschaft und Stiftung erfolgt einheitlich. Die Unterscheidung in Grundstock- und Körperschaftsvermögen ist für die laufende Bewirtschaftung notwendig, sie bilden aber einen Haushalt.

### **Die Tierärztliche Hochschule Hannover**

- Gegründet: 1778 als Königliche Roß-Arnzey-Schule
- 2 Fachgebiete, 5 Kliniken, 13 Institute, ca. 2.000 Studierende der Tiermedizin<sup>27</sup>
- Stiftungshochschule seit 01.01.2003

#### **Selbstbeschreibung**

Die Stiftung Tierärztliche Hochschule Hannover versteht Forschung und Lehre als Erwerb, Bewahrung, Bewertung und Weitergabe von Erkenntnissen in methodisch überprüfbarer, transparenter und kritisch diskutierbarer Weise. Die ethische Reflexion der eingesetzten Methoden und der möglichen Folgen wissenschaftlicher Erkenntnisse für Mensch, Tier und Umwelt ist unabdingbare Voraussetzung jeder Forschung. Ein gleichsam historischer wie innovativer Schritt war für die Tierärztliche Hochschule die zum 01.01.2003 wirksame Umwandlung in eine Stiftung des öffentlichen Rechts. Das Modell Stiftungshochschule bietet der TiHo neue Gestaltungsspielräume und die Möglichkeit, ein Stiftungsvermögen aufzubauen. Die Hochschule wird diese Chance nutzen, um noch besser die ihr übertragenen Aufgaben in Forschung, Lehre und Dienstleistung zu erfüllen und die Fragestellungen der Gesellschaft aus den Bereichen Tiergesundheit, Tierschutz, Verbraucherschutz, Lebensmittelwissenschaften und biomedizinische Wissenschaften zu beantworten.

### **Organisation**

Alle staatlichen Hochschulen verfügen nach dem Hochschulgesetz über zentrale Hochschulorgane, die mit spezifischen Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet sind. In Niedersachsen sind dies der Senat, das Hochschulpräsidium und der Hochschulrat. Die zentralen Organe von Stiftungshochschulen sind analog zu diesen; der Senat als Gremium der Körperschaft, das Hochschulpräsidium als Leitungsorgan und der Stiftungsrat als Aufsichtsorgan der Hochschule. Die Stiftung selbst verfügt darüber hinaus noch über ein Stiftungspräsidium, das in Personalunion vom Hochschulpräsidium geführt wird. Mit dieser Konstruktion hat die Hochschule Zugriff auf die Angelegenheiten der Stiftung. Auf der einen Seite führt also das Stiftungspräsidium die Geschäfte der Stiftung, nimmt an den Sitzungen des Stiftungsrates teil, bereitet dessen Beschlüsse vor und

---

<sup>27</sup> Studierendenzahl übernommen aus MWK Niedersachsen (Hrsg.): Hochschulen in Niedersachsen 2007. Zahlen. Daten. Fakten. S. 23.

führt sie aus. Auf der anderen Seite ist es als Hochschulpräsidium verantwortlich für die Leitung der Hochschule, inklusive aller Entscheidungskompetenzen. Dazu zählen unter anderem:

- das Aufstellen des Wirtschaftsplans; die interne Mittelzuweisung;
- Entscheidungen über die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen und Prüfungsordnungen, Fakultäten oder Fachbereichen;
- das Ausüben des Hausrechts und die Rechtsaufsicht über die Gremien der Hochschule wie auch der Studierendenschaft (§ 37 NHG).

Zudem vertritt das Präsidium als Vorstand der Stiftung diese nach außen und ist somit verantwortlich für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit dem Ministerium. Diese Personalunion ist zugleich Ausdruck des Nutzungsverhältnisses zwischen Körperschaft und Stiftung.

Anders als bei den Hochschulräten der Nichtstiftungshochschulen gehen die Befugnisse der Stiftungsräte über die Beratungsfunktion hinaus:

- die Ernennung/Entlassung des Hochschulpräsidiums;
- die Zustimmung zum Wirtschaftsplan, zu Veränderungen am Vermögensgrundstock sowie zur Kreditaufnahme und unternehmerischer Hochschultätigkeit;
- die Entgegennahme des Rechenschaftsberichts des Präsidiums und das Feststellen des Jahresabschlusses.

#### **Die Leuphana Universität Lüneburg**

- Gegründet: 1946, Fusion mit FH Nordostniedersachsen 2005
- 3 Fachbereiche, ca. 25 Studiengänge, ca. 10.500 Studierende<sup>28</sup>
- Stiftungshochschule seit 01.01.2003

#### **Selbstbeschreibung**

Die Leuphana Universität Lüneburg ist eine junge Universität, die einen Spiegel der Hochschulentwicklung in Deutschland darstellt. Die Leuphana Universität Lüneburg wurde als eine der fünf ersten Hochschulen Deutschlands Stiftung des öffentlichen Rechts. Sie ist damit selbstständiger. Im Jahr 2005 wurden die Universität Lüneburg und die Fachhochschule Nordostniedersachsen fusioniert. Dies führte in einigen Bereichen zu einer Ergänzung und in weiteren zu einer Vergrößerung des fachlichen Spektrums.

Seit 2007 wird in Lüneburg ein neues Studien- und Universitätsmodell verwirklicht. Es beginnt mit der Einrichtung eines Colleges für das Bachelor-Studium. Im Jahr 2008 wird ein Graduierten-Kolleg seine Arbeit aufnehmen, das Master- und Doktorandenprogramme integriert. Außerdem entstehen fachübergreifende Forschungszentren und eine Professional School für weiterbildende Studiengänge wie Unternehmenskooperationen.

Zudem beschließt der Stiftungsrat Angelegenheiten der Stiftung von grundlegender Bedeutung und kontrolliert die Tätigkeit des Stiftungspräsidiums. Als Aufsichtsorgan gegenüber der Hoch-

---

<sup>28</sup> Studierendenzahl übernommen aus MWK Niedersachsen (Hrsg.): Hochschulen in Niedersachsen 2007. Zahlen. Daten. Fakten. S. 27.

schule werden Maßnahmen der Rechtsaufsicht im Stiftungsrat vorbereitet und gegenüber der Hochschule durchgeführt (§ 60 (2-4) NHG)<sup>29</sup>.

Stiftungsrat und Hochschulrat bestehen jeweils aus sieben Mitgliedern (darunter mindestens drei Frauen) von denen fünf aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur kommen. Ein Mitglied wird vom Fachministerium bestellt und ein Mitglied wird aus dem Senat entsendet. Die Mitglieder sind ehrenamtlich tätig und ihre Amtszeit ist auf fünf Jahre begrenzt (§ 52 (2), S. 2, Nr. 1-3; § 60 (1), S. 3 NHG).

Der Senat als zentrales Gremium der Körperschaft besitzt nicht nur die Satzungscompetenz, sondern auch ein umfassendes Stellungnahmerecht zu allen grundlegenden, die Selbstverwaltung betreffenden Angelegenheiten, hier insbesondere die Einführung, Veränderung oder Abschaffung von Studiengängen und Fakultäten. Zudem kommt ihm ein umfassendes Informationsrecht gegenüber dem Hochschulpräsidium zu. Mit seinem Einvernehmen beschließt der Senat die Entwicklungsplanung und den Gleichstellungsplan, zudem hat das Hochschulpräsidium ihm gegenüber eine Anzeigepflicht bezüglich des Wirtschaftsplans. Außerdem wirkt der Senat in besonderem Maße an der Bestellung und Entlassung des Hochschulpräsidiums und bei Berufungen mit (§ 40, S.1; § 41 (1-3) NHG).

### **Verhältnis Staat – Hochschule**

Im Gegensatz zu den Nichtstiftungshochschulen des Landes, die unter Fachaufsicht des Ministeriums bei der Wahrnehmung der staatlichen Angelegenheiten stehen und denen gegenüber das Ministerium ein Auskunfts- und Weisungsrecht hat, übernimmt die Stiftung die Rechtsaufsicht über die Hochschule. Die Fachaufsicht entfällt (§ 55 (3) NHG), da die Verwaltung der Mittel und Ressourcen nun nicht mehr staatliche Angelegenheit ist.

Staatliche Auftragsangelegenheiten nimmt die Stiftung selbst wahr. Dazu gehören unter anderem die Verwaltung des Personals, die Bewirtschaftung der zugewiesenen Mittel, Vermögensbestände und Liegenschaften, die Ermittlung von Ausbildungskapazitäten und die Vergabe von Studienplätzen, Hochschulstatistik und das Prüfungswesen (§ 47 NHG).

Die staatliche Seite sichert sich ihre Einflussmöglichkeiten, indem sie die Rechtsaufsicht über die Stiftung ausübt und durch Überprüfung der Leistungen und Wirkungskontrollen die Entwicklung der Stiftungshochschulen im Blick behält (§ 55 (4), S. 1-2; § 60 (3), § 62 (1; 4) NHG). Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang auch, dass der Stiftung die Rechtsaufsicht über die Körperschaft obliegt (§ 60 (2), Nr. 7 NHG).

#### **Die Fachhochschule Osnabrück**

- Gegründet: 1971
- 3 Fakultäten, ca. 55 Studiengänge, ca. 7.700 Studierende<sup>30</sup>
- Stiftungshochschule seit 01.01.2003

<sup>29</sup> Im Fall der Stiftung Universität Göttingen setzt sich der Stiftungsrat aus dem Stiftungsausschuss der Universität und dem Stiftungsausschuss Universitätsmedizin zusammen. Universität und Universitätsmedizin sind zwei Bereiche der Stiftungsuniversität, in denen zum Teil unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen werden. Jeder dieser Bereiche verfügt über den Stiftungsausschuss. Der Stiftungsrat trägt die Gesamtverantwortung.

<sup>30</sup> Studierendenzahl übernommen aus MWK Niedersachsen (Hrsg.): Hochschulen in Niedersachsen 2007. Zahlen. Daten. Fakten. S. 47.

#### Selbstbeschreibung

"Die Hochschule ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung. Sie regelt ihre Angelegenheiten in der Grundordnung und anderen Ordnungen" (NHG § 15).

Zentrale Organe der Hochschule sind das Präsidium und der Senat. In der Verordnung des MWK über die Stiftung Fachhochschule Osnabrück vom 17.12.2002 hat das Land Niedersachsen eine rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts unter dem Namen "Stiftung Fachhochschule Osnabrück" mit Sitz in Osnabrück errichtet. Der Stiftung obliegt die Trägerschaft der Fachhochschule Osnabrück. Die Stiftung unterhält und fördert die Fachhochschule Osnabrück in deren Eigenschaft als Körperschaft des öffentlichen Rechts (NHG ab § 55). Organe der Stiftung sind der Stiftungsrat und das Präsidium der Hochschule.

#### Fazit

Vergleicht man den Grad der Autonomie und die Gestaltungsmöglichkeiten von Stiftungshochschulen und Nichtstiftungshochschulen in Niedersachsen, insbesondere nach der Novellierung des Hochschulgesetzes, bestehen wichtige Unterschiede, die erhebliches Potenzial für eigenständige Entwicklungen besitzen.

Im Bereich Finanzen und Liegenschaften sind diese Unterschiede virulent. Ein sehr großer Wettbewerbsvorteil besteht insbesondere in der Gestaltung von Bauten. Ebenso gehört die Bewirtschaftung eines eigenen Vermögens zu ihren Vorteilen, wobei es auch Nichtstiftungshochschulen möglich ist, ein Körperschaftsvermögen anzusammeln.

Auch im Personalbereich sind mit der Dienstherreneigenschaft prinzipiell Lösungen denkbar, die von den Regeln an den anderen Hochschulen abweichen. Die Gestaltung von Berufungsverfahren im Rahmen der Dienstherreneigenschaft und die Bauherreneigenschaft sind daher höher zu bewerten, weil sich mit der Rechtsaufsicht durch den Stiftungsrat Aufsicht und Kontrolle durch das Land als Träger verändert haben hin zu Rechtmäßigkeitskontrolle und Ergebnisorientierung.

#### 4.2. Das hessische Stiftungsmodell<sup>31</sup>

Am 01.01.2008 wurde die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main zu einer Stiftung des öffentlichen Rechts. Rechtsgrundlage war hierfür das Hessische Hochschulgesetz (§§100ff.). Auf ein zusätzliches Errichtungsgesetz wurde verzichtet. Der Unterschied zur niedersächsischen Stiftungskonstruktion liegt in der Einheit von Universität und Stiftung, während es sich bei den Stiftungshochschulen in Niedersachsen (und Brandenburg) um ein Trägerschaftsmodell handelt. Dort werden die Stiftungshochschulen von Zuwendungsstiftungen getragen.

Die Modernisierung des Hochschulwesens in Hessen begann mit der Novelle des HHG 2000 und dem TU Darmstadt-Gesetz 2004 des Hochschulbetriebes. Vor dem Hintergrund eines stetig gewachsenen Veränderungsdrucks im Hochschulwesen wurden in Erwartung einer Effizienz- und Qualitätssteigerung die internen Strukturen nach den Prämissen des Neuen Steuerungsmodells gestaltet. Die Umwandlung zur Stiftungshochschule geschah auf Initiative der Universität und fand große Unterstützung der Landesregierung. Dabei hat die Universität Frankfurt das Ziel verfolgt, über das TU Darmstadt-Gesetz hinausgehend mehr Autonomie für ihre Entwicklung zu erreichen und zugleich an die Stiftungstradition als Bürgeruniversität anzuknüpfen. Damit soll diese in der

---

<sup>31</sup> Bislang ist die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main die einzige Stiftungshochschule des Landes Hessen.

Gesellschaft als Zuwendungsobjekt sichtbar gemacht und ihre Bedeutung für Land, Stadt und Region hervorgehoben werden<sup>32</sup>.

### Rechtsstellung

Bei der hessischen Stiftungsform handelt es sich um ein Einheitsmodell, nach dem sich die Stiftungshochschule selbst trägt, unterhält und durch das Stiftungsvermögen fördert. Diese Einheit bietet für die Einwerbung zusätzlicher finanzieller Mittel besonders tragfähige Analogien und deutliche Bezugspunkte zur Gründungstradition der Hochschule als Bürgeruniversität<sup>33</sup>. Die letzte Verantwortung liegt analog zu den anderen hessischen Hochschulen auf der staatlichen Seite. Zudem erfolgt die Alimentierung u.a. durch die jährliche Finanzhilfe im Rahmen von Zielvereinbarungen.

Zweck der Stiftung ist es, die Hochschule zu betreiben und die Qualität in Lehre, Studium und Forschung zu fördern, zu steigern und zusätzliche Mittel hierfür einzuwerben (§ 100a (3) HHG). Die Stiftung verfolgt dabei ausschließlich gemeinnützige Ziele.

#### Die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main

- Gegründet: 1914
- 16 Fachbereiche, ca. 170 Studiengänge, ca. 30.000 Studierende<sup>34</sup>
- Stiftungshochschule seit 01.01.2008

#### Selbstbeschreibung

Die Goethe-Universität ist eine lebendige, urbane und weltoffene Universität. Die Gründung als Stiftungsuniversität im Jahre 1914 verdankt die Universität der für die Stadt Frankfurt charakteristischen Verbindung von dynamischer Wissenschaft, dem Erbe der Aufklärung und selbstbewusstem bürgerlichen Engagement auf der Grundlage von internationalem Handel und Industrie.

Auf der Basis solider Grundlagenforschung fördert die Universität Anwendungsorientierung und Praxisbezug. Seit dem 01.01.2008 ist die Goethe-Universität Stiftungshochschule. Damit hat die Universität die erste Etappe auf dem Weg zur Verwirklichung der wichtigsten Reformen in den letzten 50 Jahren gemeistert. Mit der Umwandlung knüpft die Universität an ihre Tradition als erste deutsche Stiftungsuniversität an, als die sie 1914 von Frankfurter Bürgern gegründet wurde. Als Stiftung des öffentlichen Rechts verfügt sie über ein Höchstmaß an Autonomie. Hierfür wurde im September 2007 vom hessischen Landtag die gesetzliche Grundlage geschaffen.

### Personal

Die Dienstvorgesetzten Tätigkeit und Dienstherreneigenschaft sind wie bei den niedersächsischen Stiftungshochschulen geregelt. Die Stiftungsuniversität besitzt also die Dienstherreneigenschaft,

<sup>32</sup> Vgl. exemplarisch Interview mit Prof. Dr. Rudolf Steinberg in der FAZ vom 04.10.2006 sowie eine Artikel von Kirchgessner, Kilian: Die Bildungsbaustelle. In: DIE ZEIT 40/2007 vom 27.09.2007.

<sup>33</sup> Bezugspunkte zur Gründungstradition sind: Der Glaube, dass an einer Hochschule Lösungen für Probleme der Gegenwart erarbeitet und gefunden werden können; dass durch das Engagement von Stadt und Bürgern, die Hochschule auch finanziell zu unterstützen, Lehre und Unterricht modern organisiert werden können; vgl. Darstellung zur Geschichte der Goethe-Universität auf der URL: <http://www.uni-frankfurt.de/ueber/geschichte/index.html>. 24.07.2008.

<sup>34</sup> Vgl. Hochschulkompass der HRK (Stand 9/08).

kann damit auch Beamte ernennen und die Rufe aussprechen. Weiterhin hat die Stiftungsuniversität als Arbeitgeber die Möglichkeit, eigenständig Tarifverträge abzuschließen. Ebenso können Arbeitsverträge selbstständig vereinbart werden. Mit der eigenen Berufungssatzung hat die Stiftungsuniversität Regelungen eingeführt, die von den Standards des Hochschulgesetzes abweichen, z.B. die Möglichkeit der außerordentlichen bzw. der besonderen Berufung sowie die Mitwirkung des Senats in den Berufungsverfahren.

### **Finanzen und Liegenschaften**

Mit Errichtung der Stiftung gingen die bisher genutzten Grundstücke des Landes und das der Universität bisher gewidmete bewegliche Vermögen auf die Stiftung über. Zusätzlich erhält die Stiftung weitere Grundstücke als Zustiftungen durch das Land, sofern deren Bebauung im Rahmen der Standorterneuerung der Stiftungsuniversität beendet ist (§ 100c (4-6) HHG).

Weiterhin ist die Unterhaltungspflicht des Landes gegenüber der Hochschule festgelegt. Demnach wird die Stiftung finanziert durch eine jährliche Finanzhilfe, die sich, wie bei den anderen Hochschulen, nach den geltenden Verteilungsmaßstäben des Landes richtet; durch Zuweisungen für Bau- und Geräteunterhaltungen sowie durch weitere Mittel, die im Rahmen von Zielvereinbarungen oder anderen vertraglichen Regelungen gewährt werden (§ 100c (7) HHG). Das Stiftungsvermögen setzt sich also aus oben genannten Grundstücken und Werten zusammen. Zusätzlich steht es der Stiftung frei, ein Grundstockvermögen zu bilden.

Die Vermögensverwaltung richtet sich nach kaufmännischen Grundsätzen. Ertragsüberschüsse sowie Einnahmen durch Zustiftungen Dritter stehen der Stiftungsuniversität zur eigenen Verwendung zu und dürfen auf die jährliche Zuwendung nicht angerechnet werden (§ 100i (3; 5) HHG). Der Präsident oder die Präsidentin unterrichtet den Landtag jährlich über die Verwendung der Mittel und die Entwicklung der Hochschule. Den besonderen Unterschied zu den anderen Hochschulen in Hessen machen die Liegenschaften und damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten aus.

In Hessen findet das Instrument der Zielvereinbarungen zur Finanzierung Anwendung für alle Hochschulen. Dieses gibt Auskunft über die finanzielle Leistungsfähigkeit der Hochschule und ihre Leistungen in Lehre und Forschung. Das Eigenvermögen der Hochschulen ist selbstständig zu verwalten und dem Hochschulrat ist jährlich darüber zu berichten. Wie bei der Stiftungshochschule stehen Überschüsse und Einnahmen auch den staatlichen Nicht-Stiftungshochschulen uneingeschränkt zur Verfügung und eine Anrechnung auf die Landesmittel ist ausgeschlossen.

### **Organisation**

Die zentralen Organe der Stiftungsuniversität sind der Senat, das Präsidium, das Stiftungskuratorium und der Hochschulrat.

Der Hochschulrat besteht aus elf Mitgliedern, von denen fünf vom Senat und vier vom Präsidium bestimmt werden. Hinzu kommen noch je ein Vertreter des Stiftungskuratoriums und des Ministeriums. Der Hochschulrat übt eine wichtige Kontrollfunktion in grundlegenden akademischen Angelegenheiten aus. Seine Zustimmung ist u.a. nötig bei der Verabschiedung der Grundordnung, der Wahl und Abwahl des Präsidenten oder der Präsidentin und bei der Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule.

Neben der Entgegennahme des Rechenschaftsberichts und der Entlastung des Präsidiums beruft er die Mitglieder des Stiftungskuratoriums (§ 100f (3) HHG).

Des Weiteren besitzt er ein umfassendes Initiativrecht in allen Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung. Aus den Reihen des Hochschulrats wird ferner ein Wirtschafts- und Finanzausschuss gebildet, der die Kontrollfunktion des Hochschulrates in wirtschaftlichen Angelegenheiten wahrnimmt. So sind Veränderungen am Grundstockvermögen, die Aufnahme von Krediten und Investitionsplanungen, die Beteiligung der Hochschule an Unternehmen, die Grundsätze der Professorenvergütung und der Abschluss von Tarifverträgen zustimmungsbedürftig (§ 100f (5) HHG). Mitglieder des Wirtschafts- und Finanzausschusses sind der oder die Vorsitzende des Hochschulrates und der Vertreter oder die Vertreterin des Wissenschaftsministeriums sowie drei weitere in der Wirtschaft erfahrene Stiftungsräte. Hinzu kommt ein Vertreter oder eine Vertreterin des Finanzministeriums.

Die Hochschulräte der anderen hessischen Hochschulen setzen sich aus sieben Mitgliedern zusammen. Ihre Hauptaufgabe besteht in der Artikulation externer Erwartungen, der Beratung der Hochschule in ihrer Entwicklungsplanung sowie der Abgabe von Stellungnahmen. Die Mitglieder werden durch das Präsidium vorgeschlagen und vom Ministerium im Benehmen mit dem Senat bestellt.

Das Stiftungskuratorium übt eine beratende Funktion gegenüber der Stiftungsuniversität insbesondere in Fragen der Hochschulentwicklung aus. Zugleich ist es Ausdruck der angestrebten Verankerung der Hochschule in der Gesellschaft. Aus ihm werden zusätzliche Impulse in die Stiftungshochschule getragen und somit bürgerliches Engagement gefördert und gestärkt. Das Stiftungskuratorium ist besetzt mit dem Oberbürgermeister oder der Oberbürgermeisterin der Stadt Frankfurt und Freunden und Förderern der Universität, die sich in besonderem Maße für die Hochschule engagiert haben. Die Mitglieder werden auf Vorschlag des Präsidiums durch den Stiftungsrat berufen.

Das Präsidium nimmt, wie im Falle der niedersächsischen Stiftungshochschulen, Aufgaben in der Hochschulleitung und gleichzeitig in der Stiftung wahr. Die Richtlinienkompetenz liegt beim Präsidenten oder der Präsidentin. Zum Präsidium zählen der Präsident oder die Präsidentin, die Vizepräsidenten und Vizepräsidentinnen und der Kanzler oder die Kanzlerin als Leiter der Hochschulverwaltung und Haushaltsbeauftragte/r. Die Aufgaben des Präsidiums umfassen neben Entscheidungen über die Entwicklungsplanung und der Zuweisung der Budgets auch das Aufstellen des Wirtschaftsplans und die Überprüfung und Zustimmung zu den Strukturplänen der Fachbereiche. Der Präsident oder die Präsidentin vertritt die Stiftungsuniversität nach außen und verfügt über Aufsichts- und Weisungsrechte gegenüber den Fachbereichen (§ 44 HHG; § 100e, S. 2 HHG).

Der Senat der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main verfügt über die Satzungscompetenz in Bezug auf die Grundordnung der Hochschule, die der Zustimmung des Hochschulrates bedarf. Diese kann abweichende Regelungen zu Organisationsstruktur, Berufungsverfahren, der Lehrverpflichtungsverordnung sowie Maßnahmen der Qualitätssicherung und des Hochschulzugangs beinhalten (§ 100d (3) HHG).

### **Verhältnis Staat – Hochschule**

Das Ministerium übt die Rechtsaufsicht über die Stiftung aus. Das Recht der Hochschule auf Selbstverwaltung bleibt davon unberührt. Bei der Wahrnehmung von Auftragsangelegenheiten übt

das Ministerium seine Aufsicht durch Weisung aus. Die Genehmigungs- und Anzeigepflicht von Satzungen und Ordnungen, von Beschlüssen über Bildung und Aufheben von Fachbereichen oder grundständigen Studiengängen nach § 94 HHG geht vom Ministerium auf das Präsidium über (§ 100d (2) HHG). Auftragsangelegenheiten, wie bei den anderen staatlichen Hochschulen auch, sind u.a. die Gebühren- und Beitragserhebung, die Ermittlung von Ausbildungskapazitäten und Zulassungszahlen, die Vergabe von Studienplätzen, die Organisation des akademischen Jahres sowie die Wahrnehmung amtlicher Prüfungs- und Gutachterpflichten. Mit der Grundordnung kann sich die Universität vom allgemeinen Hochschulgesetz abweichende Regeln geben.

### **Fazit**

Der besondere Zugewinn durch die Stiftung war von Anfang an darin angelegt, über die Möglichkeiten des TUD Gesetzes hinaus eigenständige und weiterreichende Lösungen für Hochschulautonomie zu suchen. Dabei sind mehrere Punkte herauszuheben: Mit der Einführung von Matching Funds des Landes wurde eine besondere Anreizsituation geschaffen, das eigene Stiftungskapital zu vermehren. Diese Art der Förderung sieht vor, dass jeder durch die Hochschule eingeworbene Euro durch das Land in gleicher Höhe alimentiert wird. Die eigenständige Verwendung von Finanzen und Liegenschaften stellt ein weiteres Autonomierecht dar, das sie von den anderen hessischen Hochschulen unterscheidet. Hinzu kommt die Dienstherreneigenschaft in Verbindung mit der Arbeitgeberfunktion, die größere Gestaltungsspielräume für das Personal schaffen als die anderen gesetzlichen Grundlagen in Hessen. Die Offenheit gegenüber neuen Organisationsformen durch die Grundordnung, die auch von den gesetzlichen Regeln abweichen kann, ist ebenso Ausdruck für weitere Autonomierechte.

### **4.3. Das brandenburgische Stiftungsmodell<sup>35</sup>**

Im Jahr 1991 wurde die Universität Frankfurt (Oder) als Universität des Landes Brandenburg neben den Universitäten Potsdam und Cottbus neugegründet. Auf Grund ihrer besonderen geografischen Lage am Schnittpunkt der deutsch-polnischen Grenze, wurden der Hochschule durch Bund und Land besondere Aufgaben im Rahmen der kulturellen Verständigung zwischen Polen und Deutschland übertragen. Dadurch wuchs auch ihre bildungspolitische Bedeutung, die Bund und Land besonders verpflichtet hat, zur Förderung der Hochschule beizutragen.

Nach ersten Ideen, die Hochschule durch eine übernationale Stiftung tragen zu lassen, beantragte die Hochschulleitung 2006 im Land, die Universität in eine Stiftungshochschule umzuwandeln. Seit dem 01.03.2008 ist die Europa-Universität Viadrina auch formell Stiftungsuniversität in der Trägerschaft einer Stiftung des öffentlichen Rechts.

### **Rechtsstellung**

Mit dem Stiftungsgesetz wurde die Universität als Körperschaft Teil einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts. Die Stiftung trägt, fördert und unterhält die Universität mit dem Zweck, die Qualität in Lehre, Studium, Forschung und Weiterbildung sowie der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch den eigenverantwortlichen und effizienten Einsatz von Mitteln zu steigern. Darüber hinaus ist es Ziel der Stiftung, den Aufbau von Partnerschaften mit anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, insbesondere in Mittel- und Osteuropa, zu fördern (§ 2 (2) StiftG-EUV).

---

<sup>35</sup> Bislang ist die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) die einzige Stiftungshochschule im Land Brandenburg.

## Personal

Die Dienstherrenfähigkeit ist auf die Stiftung übertragen. Der Präsident oder die Präsidentin übt die Dienstvorgesetzentätigkeit gegenüber den Beamten der Stiftung aus. Die Dienstvorgesetzentätigkeit gegenüber dem Präsidium der Hochschule übt der Stiftungsrat aus (§ 11 (2) StiftG-EUV). Die Stiftung wahrt die Beamtenversorgung, sie ist Arbeitgeberin und Ausbilderin des Personals (§ 11 (1); § 12 (2), § 14 StiftG-EUV).

Berufungen werden durch den Präsidenten oder die Präsidentin auf Vorschlag des Senats im Einvernehmen mit dem Stiftungsrat ausgesprochen. Näheres regelt die Berufungssatzung, die der Zustimmung des zuständigen Ministeriums bedarf.

### Die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

- Gegründet: 1506-1511 als Landesuniversität; Neugründung: 1991 als Europa-Universität Viadrina
- 3 Fakultäten, ca. 30 Studiengänge, ca. 5.100 Studierende<sup>36</sup>
- Stiftungshochschule seit 01.03.2008

#### Selbstbeschreibung

**Eine Universität am Fluss. Und im Fluss:** Das Wort Fluss besitzt für die Viadrina eine große Bedeutung. Das kommt zum einem durch den Fluss, an dem die Universität liegt. Die Oder ist immer in unmittelbarer Nähe, das Nachbarland Polen ebenfalls. So entsteht eine ganz enge deutsch-polnische Verbindung, wird die Viadrina zur deutsch-polnischen und damit zur Europa-Universität. Zum anderen befindet sich die Viadrina im Fluss. In der Oder selbst liegen natürlich keine Lehrgebäude, doch die hochmoderne Universität hat ihren Blick klar in die Zukunft gerichtet. Und Zukunft ist immer auch Veränderung, Bewegung, Fluss. Mit Wirkung vom 01.03.2008 ist die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) erste Stiftungsuniversität im Land Brandenburg. Die Viadrina als Stiftungsuniversität nach Brandenburgischem Recht verfolgt drei zentrale Ziele: einen Zugewinn an Autonomie, der durch Verkürzung der bisherigen Entscheidungswege Effizienzsteigerungen im Handeln der Institution und eine gesteigerte Motivation der Universitätsmitglieder zur Folge haben soll; eine höhere Berechenbarkeit des Handlungsrahmens, in dem sich die Universität bewegt; eine vergrößerte Attraktivität der Universität nach außen, vor allem bei der Einwerbung zusätzlicher finanzieller Unterstützung.

## Finanzen und Liegenschaften

Die Finanzierung der Europa-Universität erfolgt unter Haushaltsvorbehalt aus der jährlichen Zuwendung des Landes. Die Erträge ihres Vermögens aus Spenden und Zuwendungen Dritter (sofern diese nicht ausdrücklich ins Vermögen fließen sollen) stehen der Universität zur Verfügung. Die Höhe der jährlichen Zuwendung orientiert sich an jährlich festzusetzenden Produkt- und Leistungsbeschreibungen und der Landesmittelverteilung.

Das Vermögen setzt sich zusammen aus dem Grundstockvermögen und sonstigem Vermögen, das der Stiftung mit ihrer Errichtung übertragen wurde. Der Vermögensgrundstock der Stiftung besteht aus Grundstücken und Liegenschaften, die unentgeltlich in ihr Eigentum übergehen (Verpflichtungen gehen ebenso auf die Stiftung über). Das Stiftungseigentum kann durch

<sup>36</sup> [http://www.euv-frankfurt-o.de/de/ueber\\_uns/zahlen\\_fakten/index.html](http://www.euv-frankfurt-o.de/de/ueber_uns/zahlen_fakten/index.html). 14.06.2008.

Zustiftungen des Landes oder von Dritten erhöht werden und ist in seinem Bestand ungeschmälert zu erhalten (§ 3 (1; 2) BbgHG). Die Aufnahme von Krediten ist möglich, sofern Sicherheiten hierfür aus Zustiftungen von Dritten stammen. Der nicht verbrauchte Anteil der jährlichen Zuwendung kann ins Stiftungsvermögen überführt werden, er steht der Stiftung zusätzlich zur Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung.

Die Einnahmen aus den Vermögenserträgen und Spenden dürfen nicht bei der Bemessung der jährlichen Zuwendung angerechnet werden. Erlöse aus Grundstücksveräußerungen sind an das Land abzuführen, wenn es diese Grundstücke zuvor unentgeltlich in das Stiftungsvermögen eingebracht hat.

Die Wirtschaftsführung der Stiftung unterliegt der Prüfung durch den Landesrechnungshof (§ 5 (6), S. 4 BbgHG).

### **Organisation**

Organe der Stiftung sind der Stiftungsrat und der Stiftungsvorstand. Der Stiftungsrat nimmt folgende Aufgaben wahr:

- Erlassen und Änderung der genehmigungsbedürftigen Stiftungssatzung,
- Beraten und Beschließen von grundsätzlichen Angelegenheiten der Stiftung,
- Überwachen des Stiftungsvorstandes,
- Ausüben der Rechtsaufsicht über die Hochschule,
- Bestellen, Ernennen sowie Entlassen des Präsidenten oder der Präsidentin,
- Mitwirken an Berufungsverfahren nach § 16 StiftG-EUV,
- Treffen von Entscheidungen über Verminderung oder Belastung des Grundstockvermögens sowie über die Durchführung großer Baumaßnahmen,
- Zustimmung zum Wirtschaftsplan nach Senatsanhörung sowie zur Gründung von oder der Beteiligung an Unternehmen,
- Genehmigen der Aufhebung, Änderung oder Einführung von Studiengängen oder Fachbereichen,
- Erteilen der Zustimmung zum Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Stiftungsvorstand, dem zuständigen Ministerium und der Universität.

Das Präsidialkollegium ist zugleich Vorstand der Stiftung und führt die laufenden Geschäfte. Es bereitet die Beschlüsse des Stiftungsrates vor und führt sie aus. Ausgenommen davon sind Beschlüsse, die die Rechtsaufsicht gegenüber der Hochschule betreffen.

Organe der Universität sind das Präsidium und der Senat. Der Präsident oder die Präsidentin ist verantwortlich für die Leitung der Universität, besitzt die Richtlinienkompetenz im Präsidium und kann nicht überstimmt werden. Er oder sie wird auf Vorschlag des Stiftungsrates vom Senat gewählt. Die Verfahren der Abwahl sind analog zu den anderen Hochschulen des Landes geregelt.

Der Senat besitzt das Satzungsrecht insbesondere für die Grundordnung und ist zuständig für:

- Entscheidungen in grundsätzlichen Fragen in Lehre, Studium, Prüfung und Forschung;
- Entscheidungen über den Entwicklungsplan;
- Wahl und Abwahl des Präsidenten oder der Präsidentin;
- Entscheidungen über die Berufungsvorschläge aus den Fachbereichen nach § 67 (1), Nr. 1-5 BbgHG und

- die Beaufsichtigung des Präsidenten oder der Präsidentin bei der Erfüllung der Amtsaufgaben.

### **Verhältnis Staat – Hochschule**

Die Stiftung übt die Rechtsaufsicht über die Europa-Universität aus und untersteht dabei selbst der Rechtsaufsicht des Ministeriums. Die Stiftung ist zudem an die Weisungen des Ministeriums gebunden, sofern das Land an die Durchführung von Bundesgesetzen gebunden ist. Die Universität nimmt weiterhin staatliche Aufgaben wahr.

### **Fazit**

Das Land Brandenburg hat mit diesem Experiment die Autonomie und Gestaltungsmöglichkeit der Europa-Universität Viadrina erheblich ausgeweitet. Die Chancen, auf dieser Basis auch eine unabhängige Form der inneren Organisation zu gestalten, sind damit erheblich gewachsen. Das Modell orientiert sich an der niedersächsischen Variante, die eine Körperschaft und damit die Umsetzung der allgemeinen Mitbestimmungsregeln der Gremien festschreibt. Auch die Übertragung von Rechten ist analog der bekannten Regelungen in Niedersachsen fortgeschrieben. Auf weitergehende Neuerungen wurde verzichtet. Die staatlichen Aufsichtsrechte sind weitgehend auf die Stiftung übergegangen. Da hier aber wenig im Detail beschrieben ist, wird sich in der Praxis zeigen, inwieweit diese Regelungen zu einer höheren Autonomie beitragen, etwa in Aufsichtsfragen im Bereich der Satzungen und Ordnungen.

## 5. Die öffentlich-rechtlichen Stiftungshochschulen aus der Sicht von Akteuren

In diesem Teil der Analyse werden die Ergebnisse der Befragung der verschiedenen Akteure wiedergegeben. Wie bereits beschrieben, wurden die Leiter der Stiftungshochschulen, die Vorsitzenden der Stiftungsräte um entsprechende leitfadengestützte Interviews gebeten. Die Dekane aller Stiftungshochschulen wurden ebenfalls befragt. Die Bereitschaft der Leitungen und der Stiftungsratsvorsitzenden war sehr hoch, die Rückmeldungen der Dekane eher niedrig. Die Ergebnisse der Befragung sind in diesem Abschnitt analytisch zusammengefasst. Dabei sind die folgenden Punkte zu unterscheiden:

- Befürchtungen und Erwartungen: Zuerst ist die Frage nach den Gründen für die Stiftungserrichtung und die anfänglichen Erwartungen in den Hochschulen zu beantworten. Dies gibt Aufschluss über wichtige Zielvorstellungen und Leitideen der Akteure in den Hochschulen. Zugleich ist von Interesse, ob und wie sich diese Erwartungen und Befürchtungen nach Einschätzung der Befragten erfüllt haben.
- Autonomiegewinn: Das darauf folgende Kapitel benennt die Felder der Reformen, in denen sich die Stiftungshochschulen aus der Sicht der Akteure besonders entwickelt haben. Dabei wird sowohl auf die Vorhaben wie auf die Umsetzungsschritte eingegangen.
- Wahrnehmungen: Die Stiftungshochschulen wirken auf die internen Akteure ebenso wie auf die Umwelt. Beide Formen der Wirkung beinhalten eine ausgeprägte sozialpsychologische Komponente, die sich aus der besonderen, mit der Stiftungsform verknüpften rechtlichen und finanziellen Unabhängigkeit speist. Zu unterscheiden sind die internen Wirkungen in Bezug auf die Einführungsphase des Stiftungsmodells und den heutigen Einschätzungen der Hochschulmitglieder von den Formen der externen Wirkungen. Zusätzlich wird in einem Exkurs die Wahrnehmung der Stiftungshochschulen in der medialen Öffentlichkeit dargestellt.

### 5.1. Befürchtungen und Erwartungen

#### Befürchtungen

Die Einrichtung der Stiftungshochschulen verlief in Niedersachsen und den beiden anderen Ländern unterschiedlich: Während in Niedersachsen ein starker politischer Wille und eine besonders reformorientierte Ministerialverwaltung das Thema in die Debatte um Hochschulreform eingebracht hatte, waren es in Frankfurt am Main und Frankfurt (Oder) in entscheidendem Maße die Hochschulleitungen, insbesondere die Personen, die das Amt des Präsidenten oder der Präsidentin ausübten.

In dieser Hinsicht können auch die verschiedenen Implementierungsstrategien differenziert werden: In Niedersachsen waren die Hochschulleitungen und die Hochschulen insgesamt von den Vorteilen einer solchen Rechtsform zu überzeugen. In den beiden anderen Ländern kam es darauf an, die Hochschulmitglieder und die Regierungsebene für die Stiftungsform zu gewinnen. Im Vergleich der Antworten hat sich herausgestellt, dass die Gründe für und wider die Stiftungsform an den Standorten nur gering variieren. Dabei traten an allen Stiftungshochschulen mehr oder weniger stark ausgeprägt Befürchtungen oder gar Konflikte auf, die abgebaut bzw. gelöst werden mussten.

Die Gründe dafür mögen in der zunächst hochgradig diffusen Wahrnehmung des Reformvorhabens insgesamt und der anfänglichen Unwissenheit und Unklarheiten über die konkrete Ausgestaltung der Stiftungsform gelegen haben. Denn die Veränderung der staatlichen Trägerschaft stellt einen Bruch in den bisherigen Beziehungen von Staat und Hochschule dar. Zugleich ist davon auszugehen, dass an den zukünftigen Stiftungshochschulen ein Problembewusstsein für notwendige Modifikationen der staatlichen Hochschulsteuerung bestand. Insofern war es folgerichtig zumindest zu prüfen, ob die Stiftungsform ein geeigneter Schritt für die organisatorische Weiterentwicklung dieser Hochschulen sein kann.

Die inhaltliche Auseinandersetzung über die anstehende Reform ging an fast allen Standorten demnach mit einem Diskurs über Ängste und Kritik einher. Eine Ausnahme stellt der Streit von fünfzehn Göttinger Professoren dar, die gegen ihre Übernahmeverfügung von unmittelbaren Beamten des Landes zu mittelbaren Beamten des Landes in den Dienst der Stiftung Klage eingereicht haben<sup>37</sup>.

Die befragten Hochschulpräsidenten und Dekane berichteten von großer Skepsis unter den Professoren und dem übrigen Personal. Befürchtet wurden vor allen Dingen negative Veränderungen im Dienstrecht. Große Unsicherheit bestand besonders darüber, wie sich das Stiftungsmodell auf die Wahrung der Besitzstände, der Besoldung und die Versorgungsansprüche auswirken würde.

An den Stiftungshochschulen Universität Hildesheim, Universität Göttingen und Fachhochschule Osnabrück koinzierte die Einführung des Modells in der Wahrnehmung des Personals auch mit der Novellierung des NHG. Die Stärkung der Präsidien und die Abschaffung des Konzils als zentralem Gremium neben dem Senat wurden äußerst kritisch gesehen und weitere Einschränkungen der Mitwirkungsmöglichkeiten durch das Modell befürchtet. Zudem wurde von einer abwartenden Haltung gegenüber dem Stiftungsrat als neuem Organ der Stiftungshochschule berichtet. Dazu ein Präsident im Interview:

„Da war man hier sehr skeptisch gegenüber der Stärkung der Leitungsebene (...). Da gab es noch keine Vorerfahrungen. Auch nicht mit einem Stiftungsrat, der in seiner Arbeit auch schwer einzuschätzen war. (...) Das war also schwierig.“

Auch die Bedenken des technischen und administrativen Personals wurden genannt. Diese bezogen sich, wie bei der Gruppe der Professoren, auf eventuell negative Auswirkungen auf die bestehenden Arbeitsverhältnisse, betriebsbedingte Kündigungen und sogar die Entwicklung der Stiftungshochschulen zu privaten Wirtschaftsunternehmen. Übereinstimmend wurde auch der Verlust der staatlichen Finanzierung angegeben. Die Befürchtung, das Modell werde zur Kompensation der staatlichen Ausgaben beitragen und für eventuelle Kürzungen der Mittel dienen, war aus Sicht der Dekane und Präsidenten unter den Professoren und dem wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personal anfangs verbreitet.

Umso wichtiger war es, den anfänglichen Befürchtungen und Bedenken offensiv zu begegnen und Informationen darüber anzubieten, dass z.B. eine Anrechnung staatlicher Mittel auf die Stiftungsvermögen explizit in den entsprechenden Gesetzen ausgeschlossen wurde.

---

<sup>37</sup> Klage 15 Göttinger Professoren gegen ihre Übernahmeverfügung von unmittelbaren Beamten des Landes zu mittelbaren Beamten des Landes in den Dienst der Stiftung; vgl. Darstellung des Verwaltungsgerichtes Göttingen vom 29.03.2006 auf der URL: [http://www.verwaltungsgericht-goettingen.niedersachsen.de/master/C18816173\\_N4534838\\_L20\\_DO\\_I3748128.html](http://www.verwaltungsgericht-goettingen.niedersachsen.de/master/C18816173_N4534838_L20_DO_I3748128.html). 30.06.2008.

Vor diesem Hintergrund wurde der interne Kommunikationsprozess zu einem Informations- und Vorbereitungsprozess, während dessen Verlauf die Ängste und Befürchtungen größtenteils abgebaut wurden. Dabei bedienten sich die einzelnen Hochschulen der unterschiedlichsten Umgangs- und Kommunikationsstrategien, die auch zum Prozess der internen Meinungsbildung beigetragen haben.

Dazu zählten vor allen Dingen zunächst eine stringente Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik durch hochschulweite Diskussionsforen, an denen zahlreich Vertreter aus Politik, Wissenschaft und den Gewerkschaften teilnahmen. Diese Form der inhaltlichen Auseinandersetzung wurde dann ergänzt durch die Antizipation und Aufnahme der Bedenken durch:

- das Einrichten zielgruppenspezifischer Informationsangebote,
- das gezielte Führen von Mitarbeitergesprächen,
- die Fixierung spezifischer Zusagen bezüglich betriebsbedingter Kündigungen o.Ä. durch die Hochschulleitung,
- die Installation „Anonymer Briefkästen“ z.B. an den Standorten der Universitäten Hildesheim und Göttingen sowie der Fachhochschule Osnabrück.

Die thematischen Reflexionen und Erörterungen der Stiftung als eine mögliche Rechtsform wurden zudem an einer wichtigen Schnittstelle institutionalisiert. Durch die Einbindung der Senatsmitglieder war auch die Rückkopplung der Informationen in die Fakultäten und Fachbereiche sowie in die einzelnen Statusgruppen sichergestellt. So gesehen wurde damit strategisch ein wichtiger Implementierungsschritt vorbereitet, da die Änderung der Rechtsform laut Gesetz nur auf Antrag der Hochschulen erfolgt, sofern ein positives Votum des Senates vorliegt<sup>38</sup>.

Zugleich lässt diese Reformphase auf das Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Senat schließen. Den Hochschulpräsidenten oder -präsidentinnen kommt eine tragende Rolle zu. Sie werden entweder als starke Ideengeber und Initiatoren wahrgenommen oder als zentrale Akteure, die ein derart weitreichendes Reformvorhaben deutlich forcieren.

### **Erwartungen**

Die Befragten äußerten sich in der Frage nach den anfänglichen Erwartungen in großen Teilen übereinstimmend. Insbesondere auf der Leitungsebene aber auch an den Fakultäten und Fachbereichen wurde die Veränderung der Rechtsform mit einer Vergrößerung der Freiheitsgrade, einer Ausweitung der Handlungsspielräume sowie einer Erhöhung der finanziellen Mittel assoziiert. Ein Hochschulpräsident brachte die generellen Sichtweisen seiner Gruppe auf den Punkt:

„Das war ganz konkret die Erwartung von mehr Autonomie, einem größeren Handlungsspielraum und mehr Eigenverantwortung.“

Die Hochschulpräsidenten waren sich zudem der Ambivalenz der neuen Möglichkeiten bewusst. Einerseits würden die Hochschulen in ihrer Eigenständigkeit gestärkt, andererseits ginge damit ein größeres Maß an Verantwortung einher. Daher gelte es, Freiheiten und Verantwortung sachgerecht auszubalancieren.

Übereinstimmend äußerten sich zudem die Stiftungsräte und Hochschulpräsidenten zur erhofften Qualitätssteigerung in den Hochschulen und damit zusammenhängend zu einer angestrebten

---

<sup>38</sup> Vgl. dazu exemplarisch § 5a BbgHG.

höheren Identifikation des gesamten Hochschulpersonals mit ihrer Arbeitsstätte. Schließlich wirkten die Stiftungshochschulen so auch nach außen, wodurch sich die Aufmerksamkeit auf die Stiftungshochschulen in Region und medialer Öffentlichkeit erhöhen kann.

Die Erwartungen der Dekane zeichnen ein ähnliches Bild. Insgesamt versprach man sich eine Beschleunigung der arbeitsalltäglichen Prozesse durch den Wegfall staatlicher Reglementierungen. Der zügigere Abschluss von Berufungsverfahren, Entbürokratisierung, verkürzte Entscheidungswege und eine größere Transparenz der Arbeitsprozesse wurden als die häufigsten Erwartungen genannt. Analog zu den Hochschulpräsidenten und Stiftungsräten wurde durch die Dekane ebenfalls eine erleichterte Einwerbung zusätzlicher finanzieller Mittel angenommen. Auf der Leitungsebene hingegen wurde explizit ein Zusammenhang zwischen Stiftungstradition und Identifikation mit der selbstständigen Hochschule gesehen. Die Vertreter aller Gruppen sehen aber durchaus, dass eine Erhöhung der finanziellen Mittel allein durch die neue Rechtsform kurzfristig nicht zu erreichen ist.

### **Eingetretene Befürchtungen und erfüllte Erwartungen**

Nicht unwesentlich trägt zur Vergrößerung der Akzeptanz bei, ob und inwiefern sich die anfänglichen Erwartungen oder Befürchtungen erfüllt haben. Dazu die Einschätzung eines Stiftungsrats:

„Die Erwartungen waren, eine neue Dimension universitären Lebens zu erreichen, größere Flexibilität und größere Freiheit. Und das ist ein Prozess, an dem man stets zu arbeiten hat. Die Fortschritte sind entscheidend.“

Unter den befragten Dekanen besteht Einigkeit darüber, dass sich die anfänglichen Erwartungen bezüglich der Vergrößerung von Eigenverantwortung und Selbstständigkeit, Prozessbeschleunigung und Transparenz an den einzelnen Stiftungshochschulen teilweise bis vollkommen erfüllt haben.

Im Fall der Fachhochschule Osnabrück wird dies zu nicht unerheblichen Teilen auch der Implementierung einer neuen Leitungsstruktur zugeschrieben. Die anfängliche Erwartung von größerer Transparenz sahen die befragten Dekane an diesem Standort dadurch erreicht. Auch weil die Überzeugung vorherrscht, die alten Strukturen abgelegt und die inhaltliche sowie strukturelle Entwicklung der Hochschule weiterhin voran getrieben zu haben, habe sich eine größere Akzeptanz des Modells eingestellt und eine neuartige Identifikation mit der Stiftungshochschule insgesamt. Hierzu zwei Einschätzungen:

„Die Stiftung war Auslöser für die innere Umstrukturierung. Das hat die Hochschule in der Tat beflügelt und einen Qualitätsschub ausgelöst.“

„In der organisatorischen Arbeit sind die Auswirkungen auch deutlich. Man bereitet Dinge z.B. anders vor. Die Qualität der Arbeit wird dadurch gesteigert. Auch weil die Strukturen schlank sind und die Transparenz groß ist.“

Die anfängliche Skepsis gegenüber dem Stiftungsrat als neuem Organ der Stiftungshochschule hat sich offenbar als gegenstandslos erwiesen. Die bisherigen Erfahrungen waren stets positiv.

Am Beispiel der Goethe-Universität Frankfurt am Main als eine der beiden „jüngeren“ Stiftungshochschulen wird zudem deutlich, wie schwer die Alltagserfahrung für das Erreichen einer

größeren Akzeptanz und Identifikation wiegt. Die Befürchtung, das Stiftungsmodell könne sich negativ auf die Arbeitsverhältnisse des wissenschaftlichen und weiteren Personals auswirken, hat sich insgesamt nicht bewahrheitet. Nicht zuletzt auch deshalb, weil es der Hochschulleitung gelungen ist, diese Vorbehalte durch Informationen und entsprechende Vereinbarungen abzubauen bzw. auszuräumen. Zudem hat sich im Ganzen die Hoffnung auf mehr Autonomie der Hochschule erfüllt. Sichtbar wird dies an den Möglichkeiten, besondere Berufungsverfahren einzuleiten oder auch an der Modifikation der Zulassungsvoraussetzungen für Studierende. Die verfolgte Hauptstrategie ist hier die hochschulweite Umsetzung der Gewinne an Autonomie.

Die Schwierigkeit, diese Freiheiten an den Fakultäten und Fachbereichen zielgerichtet zu nutzen, wird von den meisten Dekanen formuliert. Offenbar entstehen neue Gestaltungsspielräume erst mit Verzögerung in den wissenschaftlichen Einrichtungen. In der Summe ist festzuhalten, dass an fast allen Hochschulen die Befragtenangaben, aus den teilweise erfüllten Erwartungen abgeleitet Entwicklungsperspektiven und -strategien zu sehen.

### Häufig genannte neue Strategien:

<b>Strategien für die Fachbereiche bzw. Fakultäten (Dekane/Dekaninnen)</b>	<b>Strategien für die gesamte Hochschule (Hochschulleitungen)</b>
Bessere Gestaltung von Arbeitsprozessen	Ausnutzen der gegebenen Handlungsspielräume
Entbürokratisierung	Inhaltliche und strategische Weiterentwicklung gemäß Leitbild
Verbesserung der Lehr- und Forschungsorganisation	Fundraising und Alumni-Arbeit
Bemühen um Mittelsteigerung, Einwerbung von Mitteln und Kooperationen	Bemühen um Mittelsteigerung, Einwerbung von Mitteln

Die Stiftungsform erhöht aus der Sicht der Befragten das Maß der institutionellen Autonomie erheblich, sie erfordert auf der anderen Seite aber ein neuartiges Verantwortungsbewusstsein. Für ihre Ausgestaltung bedarf es zunächst einer gewissen Orientierungsphase und Überschaubarkeit, die durch die Hochschulleitungen und auch die Dekane als zentrale Akteure positiv beeinflusst werden können.

Aus den Antworten aller Befragten wird deutlich, dass die Stiftungsformen an allen Hochschulen akzeptierte Realität sind. Zudem tragen die Neu- bzw. Umorganisation der Hochschulverwaltung, die neue Verteilung der Zuständigkeiten und die Akzeptanz der Mitarbeiter zur Profilbildung einer jeden Stiftungshochschule und somit zur Identifikation mit ihr bei. In der Stoßrichtung der spezifischen Leitbilder bestehen Unterschiede. Diese reichen von wettbewerbs- oder forschungsorientierten Exzellenzhochschulen bis hin zur, in der Gesellschaft verankerten, Stiftungshochschule, die für die jeweilige Region einen wichtigen bildungspolitischen und/oder (Aus-) Bildungs- und Kulturauftrag erfüllt.

Eine derart grundlegende Veränderung, wie die Überführung von Hochschulen in die Trägerschaft einer Stiftung, hat Folgen für die konkrete Gestaltung von Handlungs- und Verfahrensweisen. Vor

allem in Bezug auf Planung und Strategie sind Veränderungen zu beobachten, die wiederum zu modifizierten Einstellungen der beteiligten Akteure führen.

Diese Veränderungen stehen wesentlich in Zusammenhang mit dem Selbstverständnis der Institution, wie es beispielsweise in den jeweiligen Leitbildern formuliert ist. Der besondere Status als Stiftungshochschule bewirkt so nicht nur eine veränderte interne Wahrnehmung der Hochschule. Zugleich gibt das Modell einen Schub zur inneren Weiterentwicklung.

### Fazit

Insgesamt waren die Erwartungen unter den Dekanen und Hochschulpräsidenten sehr homogen. Zusammenfassend können folgende Erwartungen für beide Gruppen festgestellt werden:

- höhere Transparenz der Entscheidungen,
- erhöhte Eigenständigkeit der Hochschulen, Fakultäten und Fachbereiche insgesamt,
- qualitative Veränderung der wahrzunehmenden Verantwortung,
- Abbau von Bürokratie,
- erleichterte Einwerbung finanzieller Mittel.

Die nachstehende Tabelle gibt die unterschiedlichen Ausprägungen der Antworten in beiden Gruppen noch einmal wieder:

<b>Erwartung</b>	<b>Ausprägung auf Hochschulebene</b>	<b>Ausprägung auf Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene</b>
<b>Transparenz der Entscheidungen</b>	Entscheidungen kommen aus der Hochschule und sind transparent und nachvollziehbar	Entscheidungen entsprechen dem Subsidiaritätsprinzip
<b>Eigenständigkeit</b>	Erhöhte Eigenständigkeit der Hochschule insgesamt durch Wegfall der ministeriellen Genehmigungsvorbehalte	Erhöhter Einfluss bei der Gestaltung von Studienangeboten und der inhaltlichen sowie organisatorischen Entwicklung
<b>Verantwortung</b>	Steigerung der Eigenverantwortung der Hochschule durch Veränderung der Trägerschaft und der Aufsichtsbefugnisse des Ministeriums	Steigerung der Verantwortung der Mitarbeiter durch einen größeren Umfang an Gestaltungsmöglichkeiten in der Lehr- und Forschungsorganisation
<b>Bürokratie</b>	Abbau von Bürokratie, insbesondere bei Stellenbesetzungs- und Berufungsverfahren sowie Baumaßnahmen	Abbau von Formalismen; Beschleunigung der Arbeitsprozesse und der Berufungsverfahren
<b>Finanzielle Mittel</b>	Stiftung wird mit bürgerlichem Stiftungswesen assoziiert, Wirkung wird erhofft in Bezug auf erleichterte Einwerbung von	Größere Verantwortung für Einwerbung von Kooperationen (Stiftungsprofessuren) und weitere Mittel für Profilierung des

	weiteren finanziellen Mitteln, dadurch langfristige Erhöhung des Stiftungsvermögens	Fachbereichs/der Fakultät
--	---	---------------------------

Die Informationen über die Stiftung als eine mögliche Rechtsform wurden zunächst zur Disposition gestellt. Die inhaltliche Auseinandersetzung erfolgte dabei zunächst diffus, da die möglichen Folgen und Konsequenzen nur unzureichend abgeschätzt werden konnten. In diesem Zusammenhang war es von entscheidender Bedeutung, dass entsprechende Maßnahmen und Aktionsformen zur Anwendung kamen, um Vorbehalte und Bedenken aus der Hochschule aufzunehmen, abzubauen und den weiteren Diskurs auf die Entwicklungsmöglichkeiten der Hochschulen zu lenken. Die durch Öffentlichkeitsarbeit, Informationsangebote, Mitarbeitergespräche und Arbeitsgruppen in den Senaten hergestellte Transparenz führte nicht nur zu einer tiefgehenden inhaltlichen Diskussion vor Ort. Zugleich wurden die verschiedenen Statusgruppen in den gesamten Diskussionsprozess einbezogen und die Rückkopplung zu den Fakultäten und Fachbereichen gesucht.

Die Akzeptanz der neuen Rechtsform, ihre Umsetzung und Folgen für Dienstrecht, Organisations- und Finanzautonomie stieg allmählich mit einer wachsenden Identifikation der Mitarbeiter. Schließlich beinhaltete der Wechsel der Rechtsform auch ein erhebliches motivierendes Element, das in allen Fällen zur inhaltlichen und organisatorischen Veränderung bzw. Neuausrichtung der Stiftungshochschulen führte.

## 5.2. Autonomiegewinn

Die Mehrzahl der Befragten gab an, dass die Stiftungsform die interne Fortentwicklung und Neuaufstellung interner Funktionen und Strukturen begünstigt, wenn nicht gar zu großen Teilen hervorbringt. Parallel dazu gab es jedoch auch kritische Äußerungen bzgl. der Stiftungskonstruktionen. Der Zusammenhang zwischen internem Reformschub und dem Wechsel zu einer Stiftungsform aus der Sicht der Befragten wird in diesem Abschnitt dargelegt.

### 5.2.1. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen

#### Erfolgsfaktoren

In der Fachhochschule Osnabrück äußerte ein Dekan, das Stiftungsmodell wirke sich operativ eher im Bereich des Managements aus als an den Fakultäten oder Fachbereichen. Die Rechtsform begünstigt zwar die innere strukturelle und inhaltliche Entwicklung der Hochschule und Fakultäten, ob dies jedoch auch Einfluss auf die tatsächlichen Einstellungen des Personals hat, sei schwer festzustellen.

Ganz im Gegensatz dazu äußerten sich die übrigen Befragten in Osnabrück. Sie teilten die Auffassung, dass eine größere Aktivität unter den Mitarbeitern zu bemerken sei. Neuerungen und Auswirkungen in Lehre, Forschung und Verwaltung seien sichtbar. Daraus entstehe auch ein Motivationseffekt für die alltägliche Arbeit an der Hochschule. Die Wahrnehmung, dass sich die Ergebnisse der eigenen Arbeit konkret vor Ort auswirkten, hätte auch eine Steigerung der Motivation zur Folge. Diese Befragten gaben zudem an, sie können der Einschätzung der Stiftungsform als inneren Reformmotor uneingeschränkt zustimmen.

An der Universität Hildesheim treten ähnliche Divergenzen auf. Die Dekane berichten, es finde erstens eine ausgeprägte Wahrnehmung der Stiftungsuniversität in den Instituten und Fach-

bereichen statt und zweitens sei die Stiftungshochschule einhellig akzeptiert. Die Hochschulleitung hingegen äußert sich mit einer gewissen Unsicherheit, ob und inwiefern sich unter den Mitarbeitern auch eine größere Identifikation mit ihrer Arbeitsstätte eingestellt habe. Offen ist demnach, inwieweit die einzelnen Hochschulangehörigen dort die Stiftungsform bisher über ihre Arbeit internalisieren und ihr professionelles Handeln daran ausrichten konnten.

Am Beispiel der Universität Göttingen wird offensichtlich, welche weiteren Einflüsse die neue Rechtsform auf die interne und die inhaltliche Entwicklung der Hochschule haben kann. Übereinstimmend gaben alle Befragten an, die Stiftungsform habe neben einem Mehr an Aufgaben auch zu einer anderen Art des Arbeitens geführt. Die folgende Neuausrichtung der alltäglichen Arbeitsprozesse hatte einerseits die Verbesserung von Funktionen und Strukturen und andererseits eine intensivere Zusammenarbeit in Lehre und Verwaltung zur Folge. Zudem wurde das Stiftungsmodell von Beginn an ganz bewusst bei der Verständigung über Profil und Leitbild der Hochschule genutzt. Insofern war der Kommunikationsprozess im Vorfeld der Implementierung auch eine wichtige Phase der Selbstfindung:

„Da besteht ein Zusammenhang zwischen diesem Selbstfindungsprozess und unserem Zukunftskonzept. Das kann man nicht formulieren, wenn in der eigenen Entwicklungsperspektive Unklarheiten bestehen.“

Diese Einschätzung wird auch von Dekanen der Universität Frankfurt (Oder) geteilt. Der neue Status als Stiftungshochschule schärft das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines stringenten und klaren Hochschulprofils.

Insgesamt lässt sich daraus die Einschätzung zusammenfassen, die Stiftungsform bringt nicht nur weitere Entwicklungsoptionen durch die Veränderung des Verhältnisses von Staat und Hochschule mit sich. Sie lässt Engagement der Mitarbeiter zu, das zu einer Steigerung der Qualität beitragen kann. Je klarer die Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten hervortreten, desto größer wird auch das Bewusstsein für die zu erreichenden Erfolge und Maßnahmen, die hierfür zu ergreifen sind. Ein erheblicher Teil dieser inneren Reformkraft wird indirekt durch die entsprechenden juristischen Voraussetzungen generiert. Von entscheidender Bedeutung ist, dass die Hochschulen diese Vorteile, z.B. globale Budgets oder Berufungsrechte, nutzen können.

Hier unterscheiden sich die Meinungen an der Universität Frankfurt am Main von den Meinungen an der Universität Lüneburg: Solange diese Vorteile als Privilegien verstanden werden, die Stiftungshochschule ansonsten aber unzureichende Unterstützung und Ausstattung erhält, desto schwieriger ist es, eine faktische und finanzielle Selbstständigkeit der Stiftungshochschule zu erreichen. Auf der anderen Seite sind die Handlungsfreiräume auch unabhängig von der Stiftungsform möglich. Die Rechtsform kann aus diesem Grund aus Sicht der Dekane kein Alleinstellungsmerkmal für eine größere Hochschulautonomie sein. Entscheidend sind in erster Linie die Umsetzung der Möglichkeiten und die Qualität der alltäglichen Arbeit durch professionelles Handeln.

Im Ganzen wird die Stiftungskonstruktion auch an diesen beiden Hochschulen als ein Gesamtpaket gesehen, dessen Erfolg nicht unwesentlich von der Zusammenarbeit mit den anderen Stiftungsorganen, insbesondere mit den Stiftungsräten, abhängt. Die befragten Hochschulpräsidenten äußerten sich bezüglich der Zusammenarbeit mit den Stiftungsräten

ausgesprochen anerkennend und positiv. Parallel dazu gaben diese gleichermaßen anerkennende Bewertungen in Bezug auf die Hochschulleitungen ab.

In diesem Zusammenhang werden den Stiftungsräten eine umfassende Expertise und hohes Verantwortungs- und Problembewusstsein für die Stiftungshochschulen bescheinigt. Besonders positiv fiel den Hochschulpräsidenten die zügige und kompetente Prüfung der Sachverhalte und Entscheidungen auf. Im Ganzen wird die Zusammenarbeit zwischen Hochschulpräsidium und Stiftungsrat sehr konstruktiv eingeschätzt. Dies spiegelt sich auch in der Wahrnehmung des Organs an den Fakultäten bzw. Fachbereichen, insbesondere bei den Berufungen wider. Hier tragen die Stiftungsräte als Aufsichtsgremien zur Attraktivitätssteigerung der gesamten Hochschule bei.

Dass sich diese Form der Kooperation jedoch erst entwickeln musste, berichten alle Befragten. Anfangsschwierigkeiten und Verfahrensunsicherheiten, die in der Neuverteilung bestimmter hoheitlicher Aufgaben begründet lagen, bestanden in der ersten Zeit gerade auf Seiten der Mitglieder der Ministerien im Stiftungsrat. Diese agieren weisungsabhängig im Unterschied zu den übrigen Mitgliedern. So hat es einige Zeit gedauert, bis die Fragen der Zuständigkeiten und Verfahrensweisen geklärt werden konnten.

Hintergrund dessen ist die mit der Änderung der Trägerschaft zusammenhängende Veränderung der ministeriellen Durchgriffsrechte, die bei Nichtstiftungshochschulen noch immer Anwendung finden. Bei den Stiftungshochschulen hingegen geht der direkte staatliche Einfluss über eine Stimme im Stiftungsrat nicht mehr hinaus.

Prinzipiell sehen die Stiftungsräte ihre Hauptaufgabe übereinstimmend in der Qualitätssicherung. Die Arbeit des Stiftungsrates trägt zusätzlich ganz wesentlich zur weiteren Professionalisierung des Hochschulmanagements bei. Denn im Vergleich zu Nichtstiftungshochschulen bemisst sich seine Funktion nicht mehr nur an der Beratungstätigkeit, sondern vor allen Dingen daran, souveräne Entscheidungen für das Wohl der Hochschule zu treffen. Dies kann auch bedeuten, zur besseren Unterstützung der Hochschulleitung bestimmte Management- oder Steuerungsinstrumente, z.B. in den Bereichen Planung und Strategie, einzuführen oder dazu Empfehlungen zu geben. Die Aufgaben und Funktionen beschränken sich nicht allein auf Aufsicht oder Prüfung der Entscheidungen. Viel eher wird an den Äußerungen der Stiftungsräte deutlich, dass das Organ sehr viel stärker in der Zusammenarbeit mit den anderen Hochschulorganen gefordert wird:

„Da steht der Stiftungsrat auch oft in der Kritik, weil dort eben die Entscheidungskette endet. (...) Aber so insgesamt ist es ein völlig neues Spiel von Checks and Balances.“

In der Zusammenarbeit mit Senat und Hochschulleitung kommt es daher auf die Diskurs- und Konsensfähigkeit aller Beteiligten an. Neben seinen Beziehungen zu den anderen Organen der Hochschule ist seine Zusammensetzung nicht weniger von Bedeutung. Selbstredend müssen die Mitglieder der Stiftungsräte über Erfahrungen und Kenntnisse im Hochschulwesen verfügen, wenn sie die Entwicklung der Hochschulen vorantreiben wollen.

Die Einschätzungen des Zusammenwirkens von Hochschulleitung und Stiftungsrat lassen sich wie folgt zusammenfassen:

<b>Einschätzung der Zusammenarbeit durch Stiftungsräte</b>	<b>Einschätzungen der Zusammenarbeit durch Hochschulleitung</b>
Inhaltliche Impulse kommen aus der Hochschule insbesondere den Präsidien	Zusammenarbeit mit anderen Gremien (Stiftungsrat, Senat) ist positiv
Unterstützung und Kontrolle bei der Entwicklung der Hochschule	Unterstützung in Management und Qualitätssicherung in Lehre und Forschung
Konstruktive Zusammenarbeit, Anregungen zur weiteren Professionalisierung (z.B. Einführung bestimmter Instrumente in Planung und Strategie) werden angenommen und umgesetzt	Konstruktive Zusammenarbeit, hohes Verantwortungsgefühl und umfassende Expertise der einzelnen Mitglieder der Organe

Die intendierte Öffnung der Stiftungshochschulen gegenüber Anregungen aus Kultur, Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft kann aus der Sicht der Befragten unter diesen Gesichtspunkten als gelungen betrachtet werden.

Als zusätzliche positive Bereicherung ist die durch die Stiftungsräte erzeugte Außenwirkung zu nennen. Diese liegt vorrangig in den weiter gefassten Strategien und Zielen im Organ selbst begründet. Neben beratenden und assoziativen Tätigkeiten geht es auch um ein werbendes Auftreten für die jeweilige Stiftungshochschule. Bestimmte Anlässe, beispielsweise die Vergabe von Fellowships oder die Teilnahme an Wettbewerben wie der Exzellenzinitiative, erfordern eine gewisse Aussagekraft der Stiftungsräte über die Entwicklungen an der entsprechenden Hochschule.

Demzufolge überrascht es nicht, dass an jeder Stiftungshochschule Dekane angaben, die Stiftungshochschule über den Stiftungsrat wahrzunehmen. Die Kontakte und Netzwerke der Stiftungsräte erweisen sich als nützlich und werden gern für die weitere Entwicklung der Hochschulen eingesetzt. Je nach ihrer Ausrichtung stehen Akzentsetzungen in den Bereichen Kultur, Kunst, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft im Vordergrund, weswegen insgesamt eine möglichst heterogene Besetzung der Stiftungsräte anzustreben ist.

Auch die im Vorfeld genannte vermeintliche Gefahr einer ungewünschten Einflussnahme der Stiftungsräte auf Inhalt und Form hat sich an den befragten Stiftungshochschulen nicht bestätigt. Keiner der befragten Dekane oder Hochschulpräsidenten konnte das bestätigen. Hingegen ist das Zusammenwirken der Akteure an den zentralen Schnittstellen von entscheidender Bedeutung. Die Zuschreibung der operativen und inhaltlichen Verantwortung auf die Stiftungsräte wäre nicht nur in höchstem Maße unsachgemäß, sie widerspräche zudem den faktisch in den Landeshochschulgesetzen formulierten Intentionen der Gesetzgeber, mit den Stiftungskonstruktionen selbstständig und eigenverantwortlich handelnde Hochschulen geschaffen zu haben.

### **Auswirkungen**

Mehrheitlich gaben die Befragten an den Stiftungshochschulen an, die Einführung des Stiftungsmodells hätte gravierende Veränderungen zur Folge gehabt. Vor allem die Dekane haben von Unterschieden im Vergleich zur früheren Arbeitsform berichtet. Als direkte Auswirkungen wurden genannt:

- Im Bereich Lehr- und Forschungsorganisation kommt es zu wesentlich zügiger und effizienter ablaufenden Berufungsverfahren. Weiterhin wurde ein Mehr an Gestaltungsmöglichkeiten in der Planung und Verwendung der finanziellen Mittel der Fakultäten und Fachbereiche festgestellt. Zudem fielen neue Anreizsysteme in der Forschungsförderung durch Promotionskollegs und die flexiblen Einsatzmöglichkeiten von Lehrpersonal durch leichter umzusetzende Lehrbeauftragungen positiv auf.
- Im Bereich der Finanz- und Liegenschaftsangelegenheiten führen die Stiftungskonstruktionen an den Fakultäten und Fachbereichen zu größeren Beteiligungsmöglichkeiten in der Planung und Konzeption und für die Hochschulen insgesamt zu besseren Gestaltungsmöglichkeiten. Kritisch wurde hingegen geäußert, dass in erster Linie die Geisteswissenschaften unter einer einseitigen Mittelverteilung innerhalb der Hochschulen leiden könnten. Als positive Auswirkung hingegen fiel der Wegfall der unterjährigen Finanzeingriffe auf.
- Für den Bereich der alltäglichen Arbeit tritt in der Wahrnehmung hervor, dass Arbeits- und Entwicklungsprozesse in erheblichem Maße beschleunigter, sachgerechter und ergebnisorientiert verlaufen.

Die Hochschulpräsidenten nannten hingegen wesentliche Auswirkungen für den Bereich der Leitungs- und Entwicklungsaufgaben:

- die Verkürzung der Entscheidungswege,
- die Vergrößerung der Handlungsspielräume für die innere Entwicklung der Hochschulen als direkte Folge der veränderten Rechtsform,
- die Veränderungen im Dienstrecht, in Bau- und Finanzangelegenheiten.

Der Abbau von Formalismen und die Eliminierung redundanter Strukturen weist zugleich auf die Stiftungshochschulen als lernfähige Organisationen hin. Insgesamt nehmen die Befragten die augenscheinlich größere Flexibilität als gesteigerte Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Voraussetzungen wahr, die letzten Endes zu einer größeren Akzeptanz der Stiftungshochschule führt.

Vor allem in der Projektarbeit und in Kooperationen zeigt sich die größere Flexibilität der Stiftungshochschulen. Ein Grund dafür liegt in der veränderten Verhandlungsposition der Stiftungshochschulen, die nun wesentlich agiler und schneller auf veränderte Voraussetzungen reagieren können. Die dadurch entstehende Transparenz für die Projekt- und Kooperationspartner sowie für die Hochschulen selbst ist eine weitere wesentliche Voraussetzung für professionelles Handeln.

### **Fazit**

Die verschiedenen Stiftungsmodelle beinhalten ein erheblich sozialpsychologisches Element, das jeweils motivierend in Bezug auf die innere Neuausrichtung der Hochschulstrukturen wirkt. Sichtbar wird dies unter anderem in der Handhabung operativer und Leitungsaufgaben sowie an der veränderten Identifikation der Mitarbeiter und Angestellten mit ihrer Arbeitsstätte. Die Einschätzungen der Dekane stehen weitgehend konform zu den Ansichten der Hochschulpräsidenten. Herauszustellen ist, dass die Stiftungshochschulen mit ihren besonderen Rechten und Pflichten an allen Hochschulen wahrgenommen werden. Allerdings werden die eröffneten Handlungsspielräume äußerst divers in den Fakultäten bzw. Fachbereichen, in Verwaltung und Technik umgesetzt.

Das Stiftungsmodell leistet darüber hinaus einen nicht zu vernachlässigenden Beitrag zu Leitbild- und Profildiskussionen der Hochschulen. Nicht selten endet ein derart angestoßener Selbstfindungsprozess in einer gesteigerten Aktivität unter den Beschäftigten, einem erhöhten Engagement und stärkeren Einsatz für die Belange der Hochschule.

### 5.2.2. Chancen und Risiken

In Niedersachsen liefen zum Zeitpunkt der Implementierung der Trägerstiftungen weitere wichtige Reformvorhaben, die insgesamt auf die Modernisierung der niedersächsischen Hochschullandschaft zielten<sup>39</sup>. Die Einführung der Stiftungshochschulen ist daher als ein Ausdruck des gesamten Reformschubes im Land Niedersachsen zu sehen. Die Mehrzahl der niedersächsischen Befragten äußerte sich deswegen auch zur Schwierigkeit, bestimmte Entwicklungen oder Auswirkungen explizit dem Stiftungsmodell zuschreiben zu können. Allerdings beruht die Einschätzung über Chancen und Risiken gesehen werden für alle Stiftungshochschulen auf:

- der symbolischen Bedeutung der Stiftungsform für die Hochschulen,
- der Außenwirkung der Stiftungsform auf die Region, Gesellschaft und Privatpersonen,
- der Einschätzung der neuen, relativen Autonomieposition durch die Befragten,
- dem durch die Befragten geleisteten Vergleich von vorherigen und gegenwärtigen Arbeitsweisen.

Übereinstimmend gaben die Hochschulpräsidenten an, sie sehen keinerlei Nachteile durch die Stiftungsform für ihre Hochschulen. Ihre weiteren Einschätzungen weisen in einigen Punkten jedoch starke Kritik auf, die sich hauptsächlich auf das noch unzureichende Verhältnis von Staat und Hochschule in den Bereichen Liegenschaften, Lehrorganisation und Verwaltung bezieht.

Als Chancen für die weitere Entwicklung der Stiftungshochschulen wurden von den Hochschulpräsidenten genannt:

- die Erweiterung der Handlungsspielräume durch die Übertragung der Bauherrenfähigkeit, insbesondere in der baulichen Gestaltung und Modernisierung der Hochschulgebäude, dem Ausbau der Standorte und dem Liegenschaftsmanagement (Verpachtung und Vermietung),
- die Flexibilität und größere Eigenständigkeit durch den Wegfall ministerieller Genehmigungsvorbehalte sowie der Fachaufsicht, welche problemorientiertes Arbeiten und die Umsetzung hochschulspezifischer Lösungen und Projekte ermöglichen,
- die Erhöhung von Planungssicherheit und Kontinuität durch den Wegfall der unterjährigen Finanzeingriffe,
- die qualitative sowie zeitliche Veränderung der Entscheidungsfindungsprozesse, die deutlich gerafft aber nicht minder komplex verlaufen.

Diese als Chancen aufgefassten Veränderungen tangieren die Neujustierung des Verhältnisses von Staat und Hochschule, das, gemessen an den kritischen Äußerungen aus Göttingen, Hildes-

---

<sup>39</sup> Veränderungen in der niedersächsischen Hochschullandschaft durch die Umsetzung des novellierten niedersächsischen Hochschulgesetzes 2002, die Umstellung der Studiengänge gemäß der Umsetzung des Bolognaprozesses sowie der Umsetzung des Hochschuloptimierungskonzepts 2003.

heim, Frankfurt am Main und Lüneburg, noch verbessert werden könnte etwa in den folgenden Bereichen:

- Zielvereinbarungen sollten über einen längeren Zeitraum abgeschlossen werden können,
- die Befugnisse und Kompetenzen bzgl. der eigenständigen Durchführung von Großbaumaßnahmen sollten erweitert werden,
- die zulässige Kredithöhe von 5 Mio. Euro (in Niedersachsen) wird als zu gering eingeschätzt: Projekte, die diesen Finanzrahmen überschreiten, führen die Stiftungshochschulen unweigerlich zurück in die Abhängigkeit von staatlichen Prüfpfaden,
- die Weiterentwicklung der öffentlich-rechtlichen Stiftung als Trägerin einer Hochschule in Richtung einer Trägerstiftung des bürgerlichen Rechts wird ganz wesentlich durch das Dienst- und Beamtenrecht, ihre Arbeitgeberfunktion und der Notwendigkeit des dazu aufzubringenden Vermögens eingeschränkt.

Zur Umsetzung dieser Verbesserungsvorschläge wäre aber eine noch sehr viel weitergehende „Entfesselung“ der Stiftungshochschulen notwendig. Die politischen Rahmenbedingungen hierfür sind jedoch nicht in allen Ländern gleichermaßen gegeben. Die Abhängigkeit von veränderbaren rechtlichen Voraussetzungen ist vor dem Hintergrund politischer Wechsel risikobehaftet und für die Stiftungshochschulen, die auf Kontinuität in Planung und Strategie angewiesen sind, ein Faktor der Unsicherheit.

Zumindest ambivalent erscheint das Modell Stiftungshochschule im Hinblick auf den Faktor Zeit. Stiftungshochschulen eignen sich besonders gut als Zuwendungsobjekte, da sie in erster Linie einen wichtigen Bildungsauftrag für die Gesellschaft erbringen und längerfristig einen Beitrag zur größeren finanziellen Unabhängigkeit von Landesmitteln leisten. Genau darin liegt jedoch ein gewisses Risiko. Einerseits verlaufen die internen geänderten Entscheidungsfindungen recht zügig, andererseits ist es nahezu unmöglich, ebenso zügig und kurzfristig Zustiftungen in auskömmlicher Höhe für Projekte oder Bauvorhaben einzuwerben. Es erscheint daher unwahrscheinlich, in den kurzen, politisch relevanten Zeiträumen eine höhere Unabhängigkeit von Landesmitteln zu erreichen, wodurch die perspektivisch gegebene Abhängigkeit von der staatlichen Finanzierung unverändert bleibt.

Besonders häufig wurden von Dekanen folgende Vorteile für die Fakultäten und Fachbereiche genannt:

- erhöhte Beteiligungsmöglichkeiten der Fakultäten und Fachbereiche bei der Konzeption baulicher Maßnahmen sowie bei Studierendenauswahlverfahren,
- erhöhter Spielraum bei Berufungsverfahren,
- Unabhängigkeit von ministeriellen Genehmigungsvorbehalten bei der Erweiterung des Studienangebots,
- verkürzte Entscheidungsverfahren durch Neuausrichtung der Hochschulen und damit Entbürokratisierung und Eliminierung redundanter Strukturen und Zuständigkeiten.

Als Nachteile wurden überwiegend Risiken genannt. Diese betreffen die:

- Unsicherheit bezüglich politischer Zusagen,
- Unsicherheit bezüglich einseitiger Mittelverteilung innerhalb der Hochschule zu Lasten bestimmter Studienrichtungen, insbesondere der Geistes- und/oder Sozialwissenschaften,

- Unsicherheit bezüglich des Verlustes der staatlichen Finanzierung.

Es tritt deutlich hervor, dass die Dekane als Nachteile diejenigen Risiken benennen, die sie zuvor auch als Bedenken und negative Erwartungen formuliert hatten. Die Hochschulpräsidenten hingegen sind in der Einschätzung der Risiken deutlich pragmatisch auf Fragen der Handhabe und Umsetzung orientiert.

Auf die Frage, ob die jährliche Finanzhilfe eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren des Stiftungsmodells sei und ob Stiftungshochschulen danach streben sollten, von dieser unabhängig zu werden, wurden unterschiedliche Antworten gegeben.

Ein Teil der Befragten gab an, sie würden das Stiftungsmodell ohne die Finanzierung durch Landesmittel ablehnen. Zwar sei die Rechtsform der Hochschulen geändert worden, nicht jedoch das Maß staatlicher Verantwortung. Hierzu eine Einschätzung eines Hochschulpräsidenten:

„Die Finanzhilfe des Landes ist unverzichtbar, denn der Staat trägt nach wie vor die Verantwortung. Ohne Finanzhilfe wäre das Modell abzulehnen. (Unsere) bisherigen Einwerbungen sind nur ein Bruchteil von dem, was wir eigentlich brauchen würden, ohne die staatlichen Finanzleistungen.“

Die Auffassung, dass die Finanzierung von Lehre und Forschung Aufgabe der Länder sei, wird auch von den übrigen Befragten geteilt, die als Primärziel einer Stiftungshochschule sehen, eine größere Unabhängigkeit von der staatlichen Seite zu erreichen. Aus ihren Antworten geht dabei hervor, dass der finanzielle Aspekt jedoch nur einer unter vielen ist. Die Stiftungsform zeichnet sich nicht dadurch aus, dass sich die Verantwortung der Länder verringert. Es sind die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten des Landes, die sich verändert haben. Diese sind trotz Wegfall der Fachaufsicht im Stiftungsrat aber hinreichend gewahrt. Zu thematisieren ist viel eher die eigene Verantwortung der Stiftungshochschulen.

## **Fazit**

Die Auswirkungen der Stiftungsmodelle an den einzelnen Hochschulen sind sehr unterschiedlich. Jede Stiftungshochschule verfolgt je nach ihrem Leitbild bestimmte Entwicklungsziele, die ganz spezifische Problemlösungen beinhalten.

Chancen und Vorteile ergeben sich insgesamt aus dem Wegfall ministerieller Fachaufsichtsbefugnisse, die von den Befragten vor allem mit einer Steigerung der Autonomie der Stiftungshochschulen insgesamt assoziiert werden.

Risiken und Nachteile werden gerade in Niedersachsen durch die noch immer anhaltende Unschärfe des Modells gesehen. In der konkreten Umsetzung der Handlungsspielräume treten alsbald Grenzen auf, die als ein deutlicher Hinweis für die Zurückhaltung der staatlichen Seite interpretiert werden können, diese Hochschulen noch weiter zu deregulieren bzw. die rechtlichen Grundlagen des Stiftungsmodells zu prüfen und ggf. zu modifizieren. Zudem wird anhand der Antworten deutlich, dass die größte Unsicherheit und Skepsis gegenüber der Abhängigkeit der Stiftungshochschulen von politischen Zusagen besteht.

## 5.3. Wahrnehmungen

### 5.3.1. Interne Wahrnehmung

Die Äußerung eines Dekans, das Stiftungsmodell mache sich auf der Ebene des leitenden Hochschulmanagements eher bemerkbar als an den Fakultäten bzw. Fachbereichen, erscheint zutreffend. Gleichwohl sind die Änderungen auch in den Fachbereichen und Fakultäten oder in den Dienstleistungsbereichen angekommen. Dabei geht es weniger um konkrete Veränderungen, als eher um den „Geist“ der Stiftung, der sich teilweise mit einem „besonderen Profil“, Andersartigkeit, höherer Gestaltungsfreiheit in den Befragungen wiederfindet.

Die Modifikation interner Strukturen und Zuständigkeiten beispielsweise hat die Verschlinkung und Entbürokratisierung von Entscheidungen zum Ziel. Die Arbeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch in der Verwaltungsebene wird aus Sicht der Befragten direkt von einem „Stiftungsgeist“ beflügelt. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben die Wahrnehmung ihrer eigenen Arbeit stärker mit ihrer Institution verbunden als zuvor. Diese Form von „erlebter Kultur“ oder eines „anderen Geistes“ wurde von mehreren Befragten der Stiftungshochschulen bestätigt. Dazu tragen auch die formalen Unterschiede zu Nichtstiftungshochschulen bei, etwa in Form einer erleichterten Dienstreisegenehmigung oder der Möglichkeit, Stellenveränderungen durchzusetzen und die entsprechenden Stellenprofile funktional anzugleichen.

Der Ursprung der geänderten Stimmungslage wird wesentlich der frühen Ansprache der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Hochschulleitung, bereits im Prozess der Implementierung des neuen Modells, zugeschrieben. Die Einbeziehung durch Information und Beteiligung hat nach der Einschätzung der meisten Befragten zu dieser Grundstimmung beigetragen. Die Debatte an den Hochschulen wurde top down angestoßen und Modelle auch auf diese Weise implementiert. Der Kommunikations- und Führungsstil der Hochschulleitung wirkt jedoch an dieser Stelle maßgeblich auf den weiteren Umgang mit der Stiftungsform. Es kann nach den Aussagen davon ausgegangen werden, dass sich die Modelldiskussionen in den Stiftungshochschulen an einigen Schwerpunkten orientiert haben:

- Überzeugungskommunikation durch die Hochschulleitung,
- Vermarktung des Reformvorhabens,
- Intensivierung der Gesprächsbeziehungen mit den Beschäftigten als Adressaten.

Der Binnenkommunikation kommt gerade in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle zu. Skeptiker und Modellgegner konnten auf diese Weise nahezu umfassend überzeugt werden. Zudem bleibt festzuhalten, dass der erhoffte Mentalitätswandel durch eine entsprechende Dauer und Gestaltung des Diskussionsprozesses leichter zu bewirken ist. Gerade im Bereich der Kommunikationsprozesse wird evident, dass der Verlauf von Reformen nicht nur auf Fakten und systemlogischen Erfordernissen beruht, sondern ein starkes sozialpsychologisches Element beinhaltet. Daher liegt ein Vorteil des Modells für die alltägliche Arbeit an den Stiftungshochschulen darin, dass neben der Verinnerlichung von Deregulierung und Entkopplung auch die Entwicklung von Eigenverantwortung der einzelnen Beschäftigten verursacht wird. Im Fall der untersuchten Stiftungshochschulen kann aus Sicht der Befragten zusammengefasst werden, dass sich Mitarbeiteridentifikation und Eigenverantwortung der Beschäftigten im Vergleich zu vorher deutlich erhöht haben.

### 5.3.2. Externe Wahrnehmung

Die eingangs dargestellten Erwartungen und Hoffnungen und die Einschätzungen der Befragten bezüglich der Chancen durch die Stiftungsformen weisen ganz deutlich auf ein wesentliches Merkmal von Stiftungshochschulen hin, den psychologischen Faktor. Dieser bezieht sich sowohl auf den inneren Hochschulbereich, der an den Kriterien Mitarbeiteridentifikation, Motivation und Akzeptanz abzulesen ist, als auch auf Faktoren der externen Wahrnehmung. Dazu zählen unter anderem Rückmeldungen aus der Scientific Community, von Stellenbewerbern oder Kooperations- und Projektpartnern wie auch die Darstellung der Stiftungshochschulen. Die Befragten gaben an, sie hätten Veränderungen in der Wahrnehmung durch Außenstehende bemerkt. Diese könnten jedoch nur ganz allgemein beschrieben werden. Auf der anderen Seite ließen die Interviewpartner offen, ob diese Veränderungen in direktem Zusammenhang mit dem Status Stiftungshochschule stehen. An den Beispielen der Fachhochschule Osnabrück und der Universität Frankfurt am Main sei dies verdeutlicht.

In Osnabrück hat sich das Ansehen der Hochschule offenbar gesteigert, was sich in einer erleichterten Einwerbung von zusätzlichen Mitteln äußert. Gerade im Bezug auf Projektarbeit oder den Ausbau der Hochschule führt die veränderte Verhandlungsposition auch zu einer anderen Wahrnehmung der Stiftungshochschule als flexiblen und beweglichen Partner.

Auch im internationalen Umfeld macht sich das Modell bemerkbar. So nutzen die Vertreter der Hochschulleitung das Modell dazu, den Eindruck der staatlich durchreglementierten deutschen Hochschulen im Ausland zu korrigieren<sup>40</sup>.

Nach Auffassung der Befragten ist dennoch anzunehmen, dass sich der psychologische Faktor „Stiftung“ nach einer gewissen Euphoriephase verlieren wird. Sicherlich sind die erreichten Veränderungen auch maßgeblich für das gesteigerte Ansehen, jedoch wären diese auch durch andere Formen der Entstaatlichung möglich gewesen. Als Träger einer Hochschule wird sich die öffentlich-rechtliche Stiftung nur mit einem entsprechenden Vermögen durchsetzen können, das allerdings nicht kurzfristig zu erreichen ist.

Eine Bewerbung des Stiftungsstatus' nach außen findet jedoch eher verhalten statt, da Unklarheiten darüber bestehen, wie das zuständige Ministerium dem Stiftungsmodell gegenüber eingestellt ist. Eine politisch gewollte Weiterentwicklung habe sich bisher nicht erkennen lassen. Insgesamt, so der Tenor aus Hochschulleitung und Dekanen, ist die Stiftungsform sicherlich ein beitragender, nicht aber der ausschlaggebende Faktor für das gesteigerte Ansehen der Hochschule. In der Scientific Community wird nach eigenen Angaben der besondere Status als Stiftungshochschule nach außen hingegen klar kommuniziert.

In diesem Zusammenhang könnte ein noch offensiveres Marketing der Stiftungshochschule für Alumni-Arbeit und Fundraising genutzt werden. Der Stiftungsbegriff als solcher ist positiv besetzt, wobei es schwierig ist einzuschätzen, ob dieses tatsächlich immer vordergründig im Bewusstsein der Zustifter liegt. Ungeachtet dessen ist der Umgang mit den (potenziellen) Mittelgebern von besonderer Bedeutung. Eine Stiftung bietet Vertrauen und Sicherheit durch die zweckgebundene Verwendung der Mittel. Dieses Vertrauen nicht zu verspielen, wird als eine wichtige Aufgabe der Stiftungshochschulen gesehen.

Nach Einschätzung der Dekane an der Universität Frankfurt am Main sind die positiven Rückmeldungen aus der Scientific Community und das Interesse berufen zu werden gestiegen. Ob

---

<sup>40</sup> Der Status Stiftungshochschule wird eher als Diskussionseinstieg genutzt. Zudem zeigt das Beispiel Schweden mit der einzigen Stiftungsuniversität Chalmers, dass der Stiftungsweg auch in anderen Ländern in Europa einer unter zahlreichen Möglichkeiten ist.

die Hochschule langfristig nach außen attraktiver und für Zuwendungen geeigneter erscheint, könne nicht eindeutig beantwortet werden. Die Anzeichen sprechen jedoch dafür, sofern man die bisher eingeworbenen Drittmittel und die Beteiligung externer Partner an Stiftungsprofessuren berücksichtigt.

Der psychologische Faktor wird im Vergleich zur zuvor dargestellten Hochschule in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit bewusst genutzt, um weitere Einwerbungen zu stimulieren. Zudem spricht der direkt rückgekoppelte Beratungsbedarf für eine gewachsene Stiftungswilligkeit an Hochschulen und für eine größere Akzeptanz der Stiftungsform an sich. Die erhoffte Außenwirkung wird durch die symbolische Bedeutung der Stiftungshochschule als eine Bildungseinrichtung für Stadt und Region in besonderem Maße verstärkt. Zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird der Status Stiftungshochschule dann, wenn zudem ein politisches Entgegenkommen in Form von Matching Funds oder Ähnlichem, wie bei der Universität Frankfurt am Main, zu verzeichnen ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass externe Rückmeldungen an die Hochschulen in vielfältigen Formen bestehen können. Dies können Zuwendungen, die Beteiligung an Stiftungsprofessuren, regionale, nationale oder gar internationale Kooperationen und die mediale Aufmerksamkeit sein. Entscheidend ist, dass die Stiftungshochschulen nicht nur mit dem Schlagwort „attraktiver“ wahrgenommen werden. Vielmehr hat sich die Wahrnehmung durch Außenstehende insgesamt verändert. Ob dies jedoch linear auf die Implementierung der Stiftungsformen zurückzuführen ist, kann von den Befragten nicht mit Sicherheit festgestellt werden. Hinweise dafür finden sich jedoch in:

- Anzahl und Beteiligung an Stiftungsprofessuren von privaten, gesellschaftlichen und industriellen Förderern,
- Anzahl bzw. Umfang privater Zustiftungen,
- den quantifizierbaren Kooperationsformen mit Verbänden, Vereinen und Unternehmen seit Bestehen der Stiftungshochschule,
- der erhöhten Aufmerksamkeit im regionalen und überregionalen Umfeld,
- konkreten Rückmeldungen von Bewerbern,
- Einschätzungen in Presse und anderen Medien,
- Beurteilungen von politischen Verantwortlichen und wissenschaftlichen Organisationen,
- sogenannten Schneeballeffekten für die Bereiche Alumni-Arbeit und Fundraising, beispielsweise durch zusätzliche Stellen etc. und
- der Identifikation der Stiftungshochschule mit ihrem Umfeld und gleichermaßen der Identifikation der Region/des Umfeldes mit der Stiftungshochschule.

Insgesamt werden aus der Sicht der Befragten die Stiftungshochschulen von Außenstehenden als deutlich beweglicher eingeschätzt und insbesondere in Management- und Leitungsaufgaben als effizienter als früher. Andererseits sind diese Hochschulen durch ihre tragfähigen Analogien zum Stiftungswesen der Bürgergesellschaft geeignetere Zuwendungsobjekte als andere Hochschulen.

### **5.3.3. Exkurs: Wahrnehmung in der medialen Öffentlichkeit**

Stiftungen erfahren in Deutschland eine steigende Aufmerksamkeit. Mit ihnen verbindet sich die positive Vorstellung vom schlanken Staat bzw. von Staatsferne oder Entstaatlichung (nicht Privatisierung) und bürgerschaftlichem Engagement. Das positive Image von Stiftungen wirkt sich zunehmend auf den Hochschulbereich aus. Mit dem Stiftungsmodell ist hier durch den Stiftungs-

zweck seitens der Stifter die Erwartung an eine hohe Effizienz des Mitteleinsatzes verbunden. Im Gegenzug setzen die jüngst in Stiftungsuniversitäten überführten Hochschulen auf eine neue Identifikation mit ihrem regionalen Umfeld.

Das Stiftungen und in steigendem Maß auch Stiftungshochschulen entgegengebrachte Vertrauen bzw. die Identifikation von Spendern mit dem Stiftungszweck und das daraus folgende positive Image der Hochschulen eignen sich offenbar hervorragend als Marketinginstrument. Ausgangspunkt war dabei die Annahme, dass Stiftungshochschulen durch ihre angestrebte stärkere Verankerung in ihrer Stadt und Region auf ein hohes Identifikationspotenzial mit der sie tragenden „Bürgergesellschaft“ zielen. Gerade hier sehen Stiftungshochschulen eine große Chance, ihr Profil über den Weg eines erfolgreichen Fundraising schärfen zu können.

Im Folgenden soll daher versucht werden, anhand einiger ausgewählter Presseberichte zu überprüfen, ob, wie in den Eingangsthesen angenommen, die Wirkung der Stiftungshochschulen auf die Außenwelt tatsächlich ausschließlich positiv ist. Hierbei wurde selektiv vorgegangen: Herangezogen wurden überregionale Tageszeitungen (*FAZ, Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Rundschau, Der Tagesspiegel*) insbesondere der Jahre 2007 und 2008 sowie ausgewählte hochschulpolitische Fachzeitschriften (*duz, Forschung&Lehre, Wissenschaftsmanagement* und andere). Mit in die Betrachtung eingeflossen sind auch die PR-Aktivitäten der Stiftungshochschulen selbst, welche in hohem Maß zu ihrer Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und damit zur Diskussion des Modells beitragen.

Die Kommunikationspolitik der Stiftungshochschulen ist gekennzeichnet durch eine offensive Öffentlichkeitsarbeit, die sich auf mehrere Handlungsfelder und Informationskanäle erstreckt (Homepages der Universitäten, Pressemeldungen, Veranstaltungen, Informationsbroschüren, Lancierung von Interviews etc.) und dabei in der Regel auf die handelnden Akteure, d.h. die Präsidenten oder Präsidentinnen bezogen ist. Insbesondere bei den jüngst in Stiftungen überführten Universitäten Frankfurt am Main und Frankfurt (Oder), aber auch seit der jüngsten Zeit bei der Universität Göttingen ist eine Außendarstellung erkennbar, die explizit auf den Stiftungscharakter der Hochschule hinweist. So wurden etwa Sonderveröffentlichungen in Form von Zeitungsbeilagen (*FAZ* über Frankfurt am Main), wissenschaftliche Vorträge und Sonderausgaben von Fachzeitschriften (*duz Special* über Göttingen und die FH Osnabrück) publiziert<sup>41</sup>. Die Universität Frankfurt am Main hat ferner mit der Berichterstattung zum Thema „Stiftungsuniversität in den Medien“ einen gesonderten Pressespiegel auf ihrer Homepage veröffentlicht, der allerdings schwerpunktmäßig Artikel der Frankfurter Zeitungen enthält. Auch die Universitäten Frankfurt (Oder), Göttingen, Hildesheim sowie die Tierärztliche Hochschule Hannover haben dem Thema Stiftungsuniversität auf ihrer Homepage einen gesonderten Abschnitt gewidmet. Die Informationspolitik der Viadrina ist hierbei in besonderem Maß transparent, indem sie einen Katalog häufig gestellter Fragen (FAQ's) veröffentlicht hat, der die Entwicklung der Debatte um das Stiftungsmodell noch einmal nachzeichnet<sup>42</sup>. Nur bei der Internetpräsenz der FH Osnabrück ist kein expliziter Bezug auf den Stiftungscharakter festzustellen. Allerdings hat sich die FH in einer Sonderausgabe der Fachzeitschrift *duz* präsentiert, wobei auch ausführlich auf die Stiftungs-konstruktion eingegangen worden ist.

---

<sup>41</sup> Gemeinsam stark – Kluge Köpfe für Göttingen. *duz Special*. Oktober 2007; Fachhochschule Osnabrück. *duz Special*. Januar 2005.

<sup>42</sup> <http://www.stiftung.euv-frankfurt-o.de/de/faq/index.html>.

So sind es – neben den Befürwortern in der Politik, der Wirtschaft, anderen gesellschaftlichen Gruppen – die Stiftungshochschulen selbst, die einen erheblichen, wenn nicht den quantitativ größten Beitrag zur Unterrichtung der Öffentlichkeit über das Modell „Stiftungsuniversität“ leisten. Wenig überraschend ist daher, dass die Berichterstattung über die in Stiftungen überführten Hochschulen auffallend stark an die jeweiligen Präsidenten als deren Repräsentanten bzw. Initiatoren geknüpft ist, während Einschätzungen und Urteile aus der Ebene der Mitarbeiter bislang nicht publiziert worden sind. Gerade in der Öffentlichkeit geschickt agierenden Persönlichkeiten wie Rudolf Steinberg und Gesine Schwan gelingt es auf diese Weise immer wieder, das Modell „Stiftungshochschule“ durch zahlreiche Interviews auch überregional zu platzieren und zu bewerben. So wird in Frankfurt am Main verstärkt der Aspekt der Bürgeruniversität durch Rückgriff auf die Gründungsgeschichte hervorgehoben. Hierbei versucht die Universität offensiv, an ihre Tradition als „Bürgerstiftung“ anzuknüpfen. Man sei, wie nach 1914, wieder „Wissenszentrum von Stadt und Region“ geworden, betont Rudolf Steinberg immer wieder<sup>43</sup>. In der Presse wird diese Inanspruchnahme der Gründungstradition zumeist übernommen und weiter verbreitet.

Dieses historische Motiv kann dagegen die 1991 (wieder-) gegründete Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) nicht in Anspruch nehmen. Wohl aber war hier im Kontext des Gründungsauftrags eine Stiftung geplant, welche die spezielle Aufgabenerfüllung der Viadrina im Bereich der Auswärtigen Kulturpolitik (deutsch-polnische bzw. deutsch-polnisch-französische Kooperation) fördern sollte. Statt des ursprünglichen Gründungsmodells existieren heute zwei Stiftungen, die funktional zusammengehören: die von der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Polen getragene „Deutsch-Polnische Kulturstiftung“ als Förderstiftung sowie die öffentlich-rechtliche Trägerstiftung der Universität.

Auffällig ist, dass die Universitäten Göttingen und Frankfurt am Main ihre Erfolge im Rahmen der Exzellenzinitiative mit ihrem Status als Stiftungshochschule argumentativ verbinden. So überlagert sich im Fall Göttingens die Selbstdarstellung der Universität als Stiftungshochschule mit dem Status der Exzellenz<sup>44</sup>, während in Frankfurt am Main die mit den Exzellenz-Clustern errungenen Erfolge gemeinsam mit der Stiftungsstruktur „beworben“ werden<sup>45</sup>. Freiheit von staatlicher Detailsteuerung per Stiftungsgründung wird hier als wichtigste Voraussetzung für Exzellenz und weitere zukünftige Erfolge betrachtet. Während in der PR-Strategie der Universitäten Göttingen und Frankfurt am Main das Stiftungsmodell zur Profilierung im Exzellenzwettbewerb beitragen soll, versucht man in Brandenburg den neuen Status für die Profilschärfung als internationale Universität in Anspruch zu nehmen<sup>46</sup>. Im Vergleich zu Frankfurt am Main hat die Summe des hier bislang eingeworbenen Kapitals in Höhe von 200.000 Euro allerdings eher symbolischen Wert<sup>47</sup>. Wenngleich die Förderstiftung über 55 Mio. Euro verfügt.

---

<sup>43</sup> Zoske, Sascha: Vorzeitiger Abschied. Frankfurts Uni-Präsident geht zum Jahresende. In: FAZ. 24.6.2008; Ders., Hoffen auf große Freiheit und frisches Geld. In: FAZ. 27.12.2007.

<sup>44</sup> So etwa Conrads, Christoph: Die Georgia Augusta exzellent in Stiftungsträgerschaft. In: vhw-Mitteilungen 4/3007. S. 7-9.

<sup>45</sup> Die Johann Wolfgang Goethe-Universität auf dem Weg zu Autonomie und Exzellenz. Hrsg. Goethe-Universität, Abteilung Marketing und Kommunikation (<http://www.muk.uni-frankfurt.de/Publikationen/Broschueren/dokumente/pdfs/flyer-stiftung.pdf>); Johann Wolfgang Goethe-Universität. Als autonome Stiftungsuniversität auf dem Weg zur Spitze. Ausgabe 1. Januar 2007. ([http://www.stiftungsuni.uni-frankfurt.de/doc-ex/JWG\\_Beilage\\_FAS\\_2008.pdf](http://www.stiftungsuni.uni-frankfurt.de/doc-ex/JWG_Beilage_FAS_2008.pdf)).

<sup>46</sup> Startschuss für Stiftungsuniversität Viadrina. Pressemitteilung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur Brandenburg. 25.02.2008; Schlummerndes Potenzial. Integrativ: Wie Diplomat Gunter Pleuger die Universität Viadrina regieren will. In: Der Tagesspiegel. 11.07.2008.

<sup>47</sup> Burchard, Amory: Der Schlüssel zur Freiheit. In: Der Tagesspiegel. 22.04.2008.

Im Fokus der Berichterstattung steht quantitativ die Universität Frankfurt am Main an erster Stelle, die aus mehreren Gründen die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich zieht: neben der bekannt gewordenen Großspende über 33 Mio. Euro aus dem Vermögen der Frankfurter Bankierswitwe Gertrud Kassel im Juli 2007 sind es hier vor allem das von der Universität gefeierte „Comeback“ als Stiftungsuniversität sowie der imposante Bau des neuen Campus, als dessen Prunkstück das neue „House of Finance“ gilt. Hinzu kommen ein mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik prominent besetzter Hochschulrat sowie ein Präsident, der auch bei Kritikern Anerkennung findet.

Es scheint, dass diese Argumentation, die das hohe Renommee der im Exzellenzwettbewerb erzielten Erfolge geschickt mit dem Stiftungscharakter verbindet, auch eine beträchtliche Wirkung auf inneruniversitäre Kritiker oder Skeptiker hat. Empirisch nachweisbar ist diese These einer autosuggestiven Wirkung der Hochschul-PR nach innen in Sachen Stiftungsmodell allerdings nicht. Gleichwohl kann angesichts der vorangegangenen und teilweise heftig ausgetragenen Kontroversen um Stiftungshochschulen davon ausgegangen werden, dass sich deren Befürworter von einer positiven Außendarstellung auch Wirkungen nach innen wie ebenso von einer internen Akzeptanz und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Stiftungshochschule nach außen versprechen.

Versucht man, die Berichterstattung der führenden Tageszeitungen über die neuen Stiftungshochschulen zu charakterisieren, so kann festgestellt werden, dass diese in der Regel keine eigene Position beziehen, sondern eher eine abwartende Haltung einnehmen. Ausführlich werden Argumente für und wider Stiftungsmodelle dargestellt, wobei die bei einigen Gruppen vorhandenen Ängste und Sorgen ausführlich geschildert werden, insbesondere seitens der Gewerkschaften (GEW), der Studierenden und deren Vertretungen (Asten) und fallweise der jeweiligen Oppositionsparteien in den Bundesländern<sup>48</sup>. Im Zentrum der Kritik steht hier immer wieder die Rolle der Hochschulräte, insbesondere im Hinblick auf deren Mitwirkung bei der Bestellung der Präsidien und bei der Mittelvergabe. Ferner werden regelmäßig die Sorgen des Hochschulpersonals um eine Schlechterstellung sowie der umstrittene Einfluss privater Finanziers auf Inhalte von Forschung und Lehre thematisiert<sup>49</sup>.

Die relative Zurückhaltung der Presse kann hier zum einen als Nachklang der vorangegangenen heftigen Kontroversen gesehen werden, sich aber zum anderen aus dem Umstand erklären, dass es für belastbare Bewertungen und Urteile noch zu früh ist. So wurde in den Jahren 2007 und 2008 insbesondere über jene Hochschulen berichtet, die wie Frankfurt am Main bereits ein größeres Stiftungskapital<sup>50</sup> aufbauen konnten oder bei denen, wie ebenfalls in Frankfurt am Main und in Göttingen, erste Erfolge im Immobilienmanagement zu vermelden waren<sup>51</sup>. Kritische, mit konkreten Zahlen unterlegte Berichte, welche die gegenwärtige Finanzsituation der neuen

---

<sup>48</sup> Exemplarisch hier am Beispiel Frankfurt am Main etwa Schaible, Ira: Eigenständig wie keine andere Hochschule. In: Oberhessische Zeitung, 28.06.2008.

<sup>49</sup> So etwa vor dem Hintergrund der vom britischen Finanzinvestor angebotenen Stiftungsprofessur für den Bereich „Private Equity“ in Frankfurt am Main: Lemhöfer, Anne; Leppert, Georg: Ruf nach Richtlinien. In: Frankfurter Rundschau, 24.04.2008.

<sup>50</sup> Götsch, Antonia: Die wundersame Geldvermehrung. In: FTD, 18.07.2007; Spiewak, Martin: Betteln will gelernt sein. In: Die Zeit, Nr. 32. 02.08.2007.

<sup>51</sup> Knoke, Mareike: Mein Hörsaal, mein Labor. In: FTD, 20.02.2008; Alexander, Matthias; Zoske, Sascha: Neuer Ort und neue Wege. Neuanfang am Main: Die Baustellen der Frankfurter Universität. In: FAZ. 22.04.2008.

Stiftungsuniversitäten widerspiegeln, waren dabei zwar selten zu vernehmen<sup>52</sup>, doch muss von der These Abstand genommen werden, die Stiftungshochschulen würden ausschließlich auf positive Resonanz treffen<sup>53</sup>.

Noch größer ist die Zurückhaltung der hochschulpolitischen Magazine, die sich des Themas Stiftungshochschulen bislang nur sporadisch angenommen haben. Auf deutliche Vorbehalte trifft das Stiftungsmodell etwa bei der *duz*, die am Beispiel Göttingens zwar größere Freiheiten und Autonomie konzidiert, hinsichtlich der ausbleibenden finanziellen Erfolge der niedersächsischen Stiftungshochschulen aber zu einem negativen Urteil gelangt<sup>54</sup>. Angesichts der niedersächsischen Erfahrungen blickt die *duz* auch skeptisch auf die Umwandlung der Universität Frankfurt am Main<sup>55</sup>. Insgesamt wird in der *duz* im Stiftungsmodell kein Weg zur Behebung der Unterfinanzierung der deutschen Hochschulen gesehen, wobei Erfolge in der Gewinnung von Autonomie Berufungspraxis konzidiert werden. Eine Ausnahme in der Berichterstattung stellt lediglich die Fachzeitschrift *Wissenschaftsrecht* dar, in der das (niedersächsische) Stiftungsmodell ausführlich diskutiert worden ist<sup>56</sup>.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die Stiftungshochschulen in der Wahrnehmung der Medien nicht wesentlich von der Berichterstattung über andere Modelle unterscheiden und ein besonderer Schub für eine größere Autonomie und damit verbundene Gestaltungsoptionen in den Hochschulen in den Medien nicht wahrnehmbar ist. Die Erfolge bei der Einwerbung von zusätzlichen finanziellen Mitteln durch Großstiftungen sind bisher die wichtigste Bewertung dieses Modells.

---

<sup>52</sup> Ausnahmen stellen hier Artikel der Frankfurter Rundschau dar: Leppert, Georg: Wert der Bildung. Eine verlässliche Hochschulfinanzierung kann sich nicht auf Stiftungsprofessuren und Sponsoring aufbauen. In: Frankfurter Rundschau, 11.07.2008; der allerdings das Modell nicht gänzlich ablehnt, hierin aber kein Vorbild für die Finanzierung von Hochschulen in Deutschland erkennen kann. Vgl. auch Lemhöfer Anne: Mehr Freiheit. Seit dem 1. Januar kann die Goethe-Uni als Stiftung über ihre États allein bestimmen. In: Frankfurter Rundschau, 03.01.2008.

<sup>53</sup> Zurückhaltend im Urteil auch Frank van Bebber: Marmor, Stein und Aktien. Mehr Raum, mehr Geld, mehr Wirtschaft. Die Universität Frankfurt befindet sich im Umbau. Süddeutsche Zeitung, 04.08.2008. Hier wird eine Meinungsäußerung des Verfassers nicht direkt sichtbar, sondern ergibt sich aus der Gegenüberstellung der (immer noch) größeren staatlichen Anteile am Stiftungskapital gegenüber den privaten/privatwirtschaftlichen Zuwendungen.

<sup>54</sup> So der Beitrag von Warnecke, Tilmann: Rettungsanker oder Mogelpackung? In: *duz* Magazin 1/2004. S. 23-25; der im Stiftungsmodell keinen wirksamen Schutz vor Mittelkürzungen der niedersächsischen Landesregierung sieht.

<sup>55</sup> Globert, Yvonne: Arm, aber nicht sexy. In: *duz* Magazin 5/2007. S. 25-26.

<sup>56</sup> Vgl. etwa von Brünneck, Alexander: Verfassungsrechtliche Probleme der öffentlich-rechtlichen Stiftungshochschule. In: *WissR* Bd. 35, 2002. S. 21-44; Herfurth, Rudolf; Kirmse, Doreen: Die Stiftungsuniversität. Analyse einer neuen Organisationsform für Hochschulen. In: *WissR* Bd. 36, 2003. S. 51-67; Leuze, Dieter: Das Spannungsverhältnis zwischen Körperschaft und staatlicher Einrichtung im Wandel der Hochschulgesetzgebung. In: *WissR* Beiheft. 15. Tübingen 2005. S. 56-68; Löwer, Wolfgang; Das Stiftungsmodell Universität – ein neuer Weg? In: *WissR* Beiheft 15. Tübingen 2005, S. 69-98; Sandberger, Georg: Staatliche Hochschule in alternativer Rechtsform? In: *WissR* Beiheft 15. Tübingen 2005. S. 19-55. Vgl. auch Pautsch, Arne: Autonomiegewinn durch Rechtsträgerwechsel? Das Modell der niedersächsischen Stiftungshochschule. In: IHF (Hg.): Beiträge zur Hochschulforschung. Jg. 28, 2/2006. S. 28-48.

## 6. Schlussfolgerungen

Nachfolgend sollen aus der Analyse einige Schlussfolgerungen in Form von Thesen gezogen werden, die sich auf die hier untersuchten Stiftungshochschulen in Deutschland beziehen. Diese Thesen sind allgemein gehalten und berücksichtigen die Einzelbetrachtungen der vorausgehenden Kapitel, ohne sie in den Einzelheiten zu wiederholen.

*These 1: Stiftungshochschulen sind autonomer in der Gestaltungsfreiheit als andere Hochschulen. Autonomie bezeichnet hier die hochschulische Eigenständigkeit, Entscheidungen in den strukturellen Kernbereichen selbstständig und eigenverantwortlich treffen und ausführen zu können.*

Die Studie hat durch die Gegenüberstellung der Modelle zeigen können, dass sich die Regelungsbereiche in den Feldern Personal, Finanzierung, Organisation und das Verhältnis Staat – Hochschule erheblich autonomer gestalten lassen. Dabei spielen die Unterschiede der einzelnen Modelle und der Ausgestaltung durch die Länder eine einschränkende Rolle. Andererseits kann in den Rahmenregelungen der drei Länder mit Stiftungshochschulen auch ein föderaler Wettbewerb um die beste Lösung gesehen werden. Der Maßstab jedenfalls, den Grad der Autonomie als Erfolgsparameter zu überprüfen, zeigt einen deutlichen Gewinn für die Stiftungsform. Insofern sind die Stiftungshochschulen autonomer als andere Hochschulen, aber vor allem, sie haben an Autonomie gegenüber dem Status quo ante gewonnen. Eine andere Frage ist es, ob der Grad an Autonomie im Vergleich zu Hochschulen in anderen Rechtsformen der weitestgehende ist. Stellt man diesen Vergleich an, dann sind auch in anderen Modellen (wie an der TU Darmstadt oder im Rahmen des Hochschulfreiheitsgesetzes in Nordrhein-Westfalen vergleichbare Freiheitsgrade bei den Feldern Finanzierung, Personal, Organisation zu erzielen. Dennoch gibt es noch einen wichtigen Unterschied: Der besondere Mehrwert liegt in der Rolle der staatlichen Aufsicht, die sich in der Form der Stiftung umfassend geändert hat. Der Wegfall der Fachaufsicht und die Übertragung der Rechtsaufsicht auf die Stiftung schafft ein neues Verhältnis der Hochschule zu den staatlichen Aufsichtsorganen. Eine tragende Rolle kommt dabei den Stiftungsräten zu, die eine erheblich gewachsene Verantwortung tragen.

*These 2: Der Rahmen für die Gestaltungsfreiheit von Stiftungshochschulen ist auf das Sitzland der Hochschule bezogen und vor den Bedingungen des Landes zu bewerten. Die Initiative zur Gründung einer Stiftungshochschule hat daher mit den besonderen Bedingungen in einem Land zu tun. Entweder will eine Hochschule ihre Gestaltungsmöglichkeiten erweitern oder das Land durch ein Experiment die Bedingungen zur Entfaltung der Hochschulautonomie innerhalb des Landes ausloten.*

Dabei haben die verschiedenen rechtlichen und politischen Voraussetzungen der Länder zu unterschiedlichen Stiftungsmodellen geführt, die ganz landesspezifisch für die Entwicklung von Hochschulautonomie genutzt und eingesetzt werden. Dementsprechend ist zu schlussfolgern, dass es derzeit kein einheitliches Modell „Stiftungshochschule“ gibt und auch nicht von einer homogenen Entwicklung der Stiftungshochschulen gesprochen werden kann. Trotz der unterschiedlichen Ausgestaltung und auch Entwicklung der Hochschulen in den drei Ländern sind die Voraussetzungen gegeben, dass sich die Stiftungshochschulen gegenüber den staatlichen Hochschulen besonders fortentwickeln. Sie haben bezogen auf ihr Land eigenständige Voraussetzungen, die sich in unterschiedlichem Umfang durch eine besondere Gestaltungsfreiheit

auszeichnen. Nun liegt es an den Hochschulen selbst, diese Gestaltungsfreiheit auch zu nutzen. Für das Land ist damit nach wie vor die Aufgabe verbunden, die Ergebnisse des Experiments zu verfolgen und an der Fortentwicklung des Stiftungsmodells mitzuwirken. Zugleich ist es dem Land übertragen, die Ziele der Hochschulgesetze auch in den Stiftungshochschulen zu überprüfen.

*These 3: Im nationalen Vergleich spielen die Stiftungshochschulen als Modell für die Hochschulorganisation nur eine begrenzte Rolle. Die Regelungen der Hochschulgesetze und die Dynamik in der Hochschulorganisation ordnen sie ein als Experimente unter anderen, deren Erfolg sich wettbewerblich entscheiden kann.*

Es ist ein bemerkenswertes Ergebnis dieser Studie, dass auch nach der einhelligen Ansicht der befragten Akteure die Rechtsform der Stiftung kein Alleinstellungsmerkmal für die Steigerung von Hochschulautonomie ist. Wie vor allem im Referenzkapitel an den Beispielen des HFG und TUD-G gezeigt, beinhalten andere Formen der Deregulierung wesentliche Autonomieimpulse, die zwar unterschiedlich in ihrer Reichweite sind, Hochschulen dennoch deutlich „entfesseln“. In erster Linie ist die Umsetzung der, durch die spezielle Dynamik der Landeshochschulgesetze gewährten, Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für eine Steigerung der Attraktivität der Stiftungshochschulen ausschlaggebend. Auch Stiftungshochschulen werden an dem Erfolg gemessen, mit dem sie zu den staatlichen Zielen der Wissenschaftspolitik beitragen. Damit die Form der Stiftung legitimiert werden kann, muss sie in einer besonderen Weise dazu beitragen. Demgegenüber steht allerdings die Voraussetzung, dass Stiftungshochschulen zur Attrahierung privaten Kapitals ein längerer Zeithorizont für die Entwicklung einzuräumen ist, der kurzfristige Veränderungen der Rechtsform ausschließen sollte.

*These 4: Im internationalen Vergleich spielen die deutschen Stiftungshochschulen als Modell für die Hochschulautonomie nur eine untergeordnete Rolle. Ihre Wahrnehmung als staatliche Einrichtungen hat sich dadurch bisher nicht wesentlich verändert. Diese Wahrnehmung kann sich aber durch die weiterhin erfolgreiche Entwicklung der Stiftungshochschulen (zum Beispiel Exzellenzinitiative Universität Göttingen) nachdrücklich ändern.*

Insgesamt haben die deutschen Stiftungshochschulen bisher in ihrer spezifischen Rechtsform international wenig Aufmerksamkeit erfahren. Zu stark scheint sich der Eindruck der staatlichen Durchreglementierung zu halten. Jedoch werden die betreffenden Stiftungsmodelle bei ausländischen Kooperationen genutzt, um dieses (Vor-) Urteil abzubauen. Weder im europäischen Hochschulvergleich noch darüber hinaus sind bislang deutsche Stiftungshochschulen als spezifische Modelle erkennbar. Einer der Gründe kann auch sein, dass die öffentlich-rechtliche Stiftung für Hochschulen bislang in Europa im staatlichen Hochschulwesen wenig umgesetzt wird. Vergleichbar mit dem deutschen Modell erscheint die Chalmers Universität in Schweden, die seit 1995 Stiftungshochschule ist.

*These 5: Die Bedeutung des Modells Stiftungshochschule liegt in der Institution Hochschule insgesamt als zentralem Ort von Bildung, Wissenschaft und Innovation. Die einzelnen Organisationsgliederungen (z.B. Fakultäten), Mitglieder oder zentrale Aufgabenfelder werden direkt und indirekt über die Institution beeinflusst.*

Das Modell der Stiftungshochschulen kann sich in seinen Autonomiefeldern nur als gesamte Hochschule richtig entfalten. So sind auch alle Modelle angelegt. Dafür sprechen mehrere Gründe: Vor allem sind die Akteure der Hochschulleitung und des Stiftungsrates maßgeblich für den Erfolg verantwortlich und daher auch die Motoren für die Fortentwicklung und die Gestaltung. Sie stehen wesentlich für den heute erkennbaren Fortgang innerhalb der Stiftungshochschulen. Eine Konzentration von Gestaltungsfreiheit, vor allem durch finanzielle Zuwendungen nur für einzelne Fakultäten, Mitglieder oder Aufgabenfelder, würde den äußeren Druck auf die innere Organisation erhöhen und die Gesamtgestaltung beeinflussen. Wenn es den Zielsetzungen der ganzen Hochschule dient, können auch Zuwendungen für einzelne Aktivitäten oder Mitglieder ergänzen.

*These 6: Die Errichtung einer Stiftungshochschule hat einen hohen symbolischen Wert für die Region oder Stadt. Mit der Stiftungshochschule wachsen das Interesse und die Identifikation mit der Hochschule am Ort. Die Tradition einer Universität wie Frankfurt am Main als bürgerschaftliche Gründung befördert stark den Kerngedanken der Eigenständigkeit und Unabhängigkeit in der Stiftungshochschule und ihrer Umgebung.*

Die Institution Hochschule als Ort von Lehre, Wissenschaft und Forschung ist nicht nur in der Scientific Community sichtbar, sondern auch für ihre direkte Umgebung, Stadt oder Region und ihr wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld. Der symbolische Wert von Stiftungshochschulen speist sich daher auch aus der wechselseitigen Identifikation der Stadt oder Region mit der Hochschule, die zu ihrer kulturellen und ökonomischen Belebung beiträgt bzw. diese begünstigt. Eine Identifikation von Stadt oder Region mit „ihrer“ Hochschule kann durch die Stiftung noch gesteigert werden. Die Mehrzahl der Stiftungshochschulen bewirbt deutlich sichtbar die Kooperation mit ihrem regionalen Umfeld. Einen besonderen Stellenwert erfährt die Stiftungshochschule, wenn sie auf die Tradition der Bürgergesellschaft zurückgreift und die Verantwortung der Bürgerschaft und nicht die des Staates für die Wissenschaft in den Vordergrund stellt. Dies hat die Universität Frankfurt am Main eindrucksvoll bewiesen. Offenbar ist der symbolische Wert der Universität mit dieser Traditionsbindung erheblich gestiegen.

*These 7: Die Form der Stiftungshochschule belebt die Reformfreudigkeit der Mitglieder und schafft eine neue Klammer der Identität.*

Aus der Entstehungsgeschichte der Stiftungshochschulen ist erkennbar, dass die Motoren des Weges zur neuen Rechtsform besonders reformfreudige Akteure waren, die ihr Umfeld dabei auch maßgeblich beeinflusst haben. Dazu haben neben den zentralen Akteuren auch die Formen der Kommunikation und Partizipation zu einer höheren Reformfreudigkeit beigetragen. Aus den Befragungen geht durchgängig hervor, dass die Verbindung von Stiftung und Hochschule eine erhebliche Anschubwirkung für interne Hochschulreformen entfaltet. Nicht zuletzt kann dies auch mit dem Prozess begründet werden, der der Implementierung der neuen Rechtsform vorausging und der ganz erheblich zur Selbstfindung und Profildiskussion an den Hochschulen beitrug.

Es ist aber nicht davon auszugehen, dass die besonderen Bedingungen der Stiftung alle Mitarbeiter gleichermaßen überzeugt haben. Auch sind Auswirkungen der Gestaltungsfreiheiten nicht überall spürbar und brauchen für die Entfaltung ihrer Wirkung Zeit. Wohl aber kann schlussgefolgert werden, dass die Umwandlung dieser sieben Hochschulen in Stiftungshochschulen die ohnehin schon gegebene Reformbereitschaft ganz wesentlich verstärkt und im Bezug

auf die innerstrukturelle Umgestaltung katalysiert hat. Die Grundordnungen der Stiftungshochschulen bestätigen dies.

Die Veränderung des Bewusstseins vor Ort wird in einigen Hochschulen zudem durch eine Veränderung der Kommunikations- und Arbeitsweise mit befördert. Insofern bemühen sich alle Hochschulen um Kommunikation und Partizipation durch unterschiedliche Verfahren. Der Stiftungsgedanke wird auch über das Leitbild und die Außendarstellung transportiert. Offensichtlich konnte die Identifikation der Mitarbeiter mit der Hochschule dadurch erhöht werden.

*These 8: Die Wahrnehmung der Stiftungshochschule auf die Außenwelt ist positiv besetzt, aber noch ohne messbare Folgen. Der Grad der Entfaltung ist entscheidend von den leitenden Personen abhängig.*

Die befragten Akteure sehen durchweg eine positive Wahrnehmung in der Außenwahrnehmung, gleich ob es sich um die regionalen Vertreter, um staatliche Vertreter oder Kooperationspartner aus der Wirtschaft handelt. Auch in der Scientific Community wird die Stiftung als interessant und beachtlich wahrgenommen. Die mediale Öffentlichkeit dagegen verhält sich eher neutral.

Nimmt man aber den Zufluss privater Mittel zugunsten der Stiftungshochschule als Erfolgsindikator, dann ist der Durchbruch noch nicht gelungen. Über eine positive Wahrnehmung hinaus sind die Unterstützungsleistungen für die Stiftungshochschule als Ganzes noch nicht in dem Maße gestiegen, wie es sich die Protagonisten erhofft hatten.

Es sollte eine zentrale Aufgabe der Hochschulleitungen sein, auf eine Intensivierung des Fundraising hinzuwirken. In diesem Feld ist aber nicht mit kurzfristigen Erfolgen zu rechnen, vor allem nicht, wenn die Marke Stiftungshochschule dabei tragen soll. Auch das Umfeld für erfolgreiches Fundraising ist sehr unterschiedlich. Dabei spielt auch die mediale Präsenz der Stiftungshochschulen, verkörpert durch den jeweiligen Präsidenten oder die jeweilige Präsidentin, eine wichtige Rolle. Die Erfolge der Universität Frankfurt in der Anfangszeit weisen auf den Zusammenhang dieser Bemühungen und möglichen Erfolge hin.

Allerdings ist nicht der finanzielle Ertrag einer Stiftung allein entscheidend. Es kommt auch auf die positive Wahrnehmung der Hochschule insgesamt durch die Neuberufenen oder durch Studierende an. Wenn die Stiftung hierbei als Profilelement besonders ins Gewicht fallen soll, dann sind deren Voraussetzungen in den Berufungsverfahren und in den Bewerbungen bereits einzubringen, um positiv gegenüber anderen Alternativen wahrgenommen zu werden.

*These 9: Die Befürchtung, wissenschaftliche Grundwerte seien durch die Einflussnahme Externer (z.B. Sponsoren, Mäzene) auf die Stiftungshochschulen gefährdet, hat sich bislang als gegenstandslos erwiesen. Dennoch ist durch interne Regelungen Vorsorge zu treffen, dass der Einfluss privater Personen oder Organisationen auf die Hochschulen in Lehre und Forschung kontrolliert und damit transparent bleibt.*

Die vermeintliche Gefahr einer ungewünschten Einflussnahme auf Inhalt und Form der Stiftungshochschulen durch (potenzielle) Zustifter und Spender hat sich bisher nicht bestätigt. Keiner der Befragten hat sich auch nur ansatzweise entsprechend geäußert. Die Vermutung, wissenschaftliche Grundwerte wie ergebnisoffene Forschung würden durch die Veränderung der Rechtsform und somit auch durch die Veränderung des Verhältnisses von Staat und Hochschule gefährdet, hat sich insofern als gegenstandslos erwiesen.

Jedoch, so haben sich insbesondere die befragten Präsidenten geäußert, liegt darin auch eine besondere Verantwortung der Hochschulen, sich sachgerecht mit diesem Konfliktfeld auseinanderzusetzen. An der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main wird entsprechend vorgesorgt und ein Ehrenkodex zur Zusammenarbeit mit externen Partnern erstellt. Auf diese Weise erhöht sich nicht nur die Transparenz von Art, Form und Umfang der Einflussmöglichkeiten. Sie werden vor allen Dingen zugunsten einer besseren Überprüfbarkeit dargestellt und geregelt.

*These 10: Stiftungshochschulen sind ein wichtiges Reformprojekt für die Entwicklung der Hochschulen. Um diese Erfahrungen noch zu vertiefen, sollten auch andere Länder diesen Weg fördern – einerseits durch gesetzliche Regelungen, soweit dies noch nicht geschehen ist, und andererseits durch besondere Anreize für die Hochschulen, diesen Weg zu gehen.*

Es ist deutlich geworden, dass die Stiftungshochschule ein Weg unter mehreren ist, zu einer autonomen Hochschule zu kommen. Verschiedene Modelle führen zu einem Wettbewerb der Organisationsmodelle, der die Autonomie nur befördern kann. Die Entscheidung in Niedersachsen, von der staatlichen Seite aus diesen Weg zu fördern, erweist sich als weitsichtig. Die Hochschulen selbst wollen diese Entscheidung auch nach den ersten Erfahrungen nicht mehr zurücknehmen. Hinzu gekommen sind zwei weitere Hochschulen mit einem Status als Stiftungshochschule. Dieser Weg bietet aber noch zahlreiche Möglichkeiten, das Experiment zu erweitern. Ob in der Personalautonomie, in dem Feld der Finanzen und Liegenschaften oder der Organisation – die Hochschulen sollten noch selbstständiger und eigenverantwortlicher über die inneren Strukturen entscheiden dürfen. Da sind noch Hemmnisse abzubauen. Die Länder sollten sich noch offener gegenüber dieser Rechtsform verhalten und die Voraussetzungen für weitere Modelle schaffen. Die bisher positiven Erfahrungen sollten zu einer Fortsetzung ermutigen. Dabei sind aber nicht nur staatliche oder politische Vorbehalte aufzulösen. Auch die Hochschulen sollten prüfen, ob sie sich auf diesen Weg begeben wollen, der eine erheblich höhere Verantwortung mit weitergehenden Gestaltungsrechten verknüpft.

Es lassen sich aus der Analyse zwei übergeordnete eher psychologische Erfolgsfaktoren identifizieren, die sich auf Stiftungshochschulen beziehen:

- Attraktivitätsgewinn für Stiftungsmittel durch höhere Staatsferne,
- positiv besetzte Wahrnehmung durch höhere Autonomie.

Auch wenn diese Faktoren erkennbar sind, steht der messbare Erfolg noch aus. Allerdings kann das Experiment Stiftungshochschule nicht in kurzen Zeiträumen zu finanziellen Erfolgen kommen, auch wenn sich dazu einzelne Beispiele finden. Für eine längerfristig erfolgreiche Strategie gehört daher zwingend ein klares, längerfristiges Commitment zwischen Staat und Hochschule für eine sichere finanzielle Hochschulautonomie, die Stiftern deutlich signalisiert, dass es sich nicht letztlich doch um staatliche Defizitfinanzierung handelt und die privaten Mittel zusätzlich zu den staatlichen Zuwendungen dauerhaft in der Hochschule verbleiben.

An den Akteuren in den Leitungsebenen, also den Präsidien und den Stiftungsräten, liegt es, die Stiftungsidee in der internen und externen Wahrnehmung stärker zu verbreiten. Die Gestaltungsmöglichkeiten sollten umfassend genutzt und fortentwickelt werden. Unter diesen Voraussetzungen werden sich die messbaren Erfolge verstärken.

Um dieses Experiment weiter zu fördern, sollten die Länder dazu Anreize setzen. Letztlich kommt ein erfolgreiches Stiftungsmodell auch dem Staat zugute, weil er von finanziellen Verpflichtungen

langfristig entlastet wird. Solche Anreize könnten Regelungen sein, die bislang den Hochschulen noch vorenthalten sind: die Tarifhoheit und Freiheit von Besoldungsaufgaben für Beamte sowie eine völlige Freiheit in der Gestaltung und Bewirtschaftung von Liegenschaften. Die Hochschulen, die eine Stiftungsform anstreben, sollten dazu Vorschläge vorlegen.

## Literatur

Alexander, Matthias; Zoske, Sascha: Neuer Ort und neue Wege. Neuanfang am Main: Die Baustellen der Frankfurter Universität. In: FAZ, 22.04.2008.

van Bebber, Frank: Marmor, Stein und Aktien. Mehr Raum, mehr Geld, mehr Wirtschaft. Die Universität Frankfurt befindet sich im Umbau. In: Süddeutsche Zeitung, 04.08.2008.

Behrends, Okko (Hrsg.): Göttingen Stiftungsuniversität? Eine rechtswissenschaftliche Überprüfung der gesetzlichen Grundlagen der niedersächsischen Stiftungsuniversitäten. Göttingen 2003.

Behrens, Thomas: Hochschulräte und Kuratorien. In: Pasternack, Peer. (Hrsg.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder. Marburg 2001. S. 232-240.

BMBF (Hrsg.): Hochschulrahmengesetz der Bundesrepublik Deutschland in der Fassung der Neubekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 12. April 2007 (BGBl. I S. 506).

Brandenburgisches Ministerium für Wissenschaft, Kunst und Kultur: Gesetz über die Hochschulen des Landes Brandenburg (Brandenburgisches Hochschulgesetz – BbgHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 06. Juli 2004 (GVBl.I/04, [Nr. 17], S.394), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. Mai 2007 (GVBl.I/07, [Nr. 07], S.94).

Bretschneider, Falk; Pasternack, Peer: Handwörterbuch der Hochschulreform, 1. Aufl. Bielefeld 2005.

von Brünneck, Alexander: Verfassungsrechtliche Probleme der öffentlich-rechtlichen Stiftungshochschule. In: WissR Bd. 35. Tübingen 2002. S. 21-44.

Buch, Handel, Hener, Ziegele: Stellungnahme zu den Eckpunkten für die Novellierung des Sächsischen Hochschulgesetzes vom 10.05.2005. CHE Arbeitspapier Nr. 72. Gütersloh 2006.

Burchard, Amory: Der Schlüssel zur Freiheit. In: Der Tagesspiegel, 22.04.2008.

Conrads, Christoph: Die Hochschule in Stiftungsträgerschaft – ein tragfähiges Modell? In: Amelung, Knut et al. (Hrsg.): Strafrecht Biorecht Rechtsphilosophie. Festschrift für Hans-Ludwig Schreiber zum 70. Geburtstag am 10. Mai 2003. Heidelberg 2003. S. 1.003-1.010.

Conrads, Christoph: Entbürokratisierung und Entstaatlichung – die Georgia Augusta in Stiftungsträgerschaft. In: Bildung und Erziehung 2/2004. S. 327-343.

Conrads, Christoph: Die Georg Augusta exzellent in Stiftungsträgerschaft. In: VHW 4/2007. S. 7-9.

Globert, Yvonne: Arm, aber nicht sexy. In: duz Magazin 5/2007. S. 25-26.

Götsch, Antonia: Die wundersame Geldvermehrung. In: FTD, 18.07.2007.

von der Hardt, Horst: Die Stiftungshochschule. In: Oppermann, Thomas (Hrsg.): Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Moderne Hochschulen für Deutschland. Göttingen 2002. S. 92-104.

Hartmer, Michael: Das Binnenrecht der Hochschule. In: Hartmer, Michael; Detmer, Hubert (Hrsg.): Hochschulrecht – Ein Handbuch für die Praxis (HSchR-Praxishandbuch). Heidelberg 2004. S. 167-203.

Heintzen, Markus; Kruschwitz, Lutz (Hrsg.): Die Freie Universität Berlin als Stiftungsuniversität. Berlin 2002.

Herfurth, Rudolf; Kirmse, Doreen: Die Stiftungsuniversität. Analyse einer neuen Organisationsform für Hochschulen. In: WissR Bd. 36. Tübingen 2003. S. 51-67.

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst: Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt (TUD-Gesetz) vom 05. Dezember 2004, GVBl. Für das Land Hessen 20/2004 384, ausgegeben am 09.12.2004.

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst: Hessisches Hochschulgesetz in der Fassung vom 05. November 2007, GVBl. Für das Land Hessen 24/2007 710, ausgegeben am 16.11.2007.

Kirst, Sabine: Das Modell der Stiftungsuniversität als Beitrag zu einem veränderten Verhältnis von Staat und Hochschule. Unveröff. univ. Abschlussarbeit an der Fakultät Erziehungswissenschaften der Technischen Universität Dresden. Dresden 2007.

Knoke, Mareike: Mein Hörsaal, mein Labor. In: FTD, 20.02.2008.

Lemhöfer, Anne: Mehr Freiheit. Seit dem 1. Januar kann die Goethe-Uni als Stiftung über ihre Etats allein bestimmen. In: Frankfurter Rundschau, 03.01.2008.

Lemhöfer, Anne; Leppert, Georg: Ruf nach Richtlinien. In: Frankfurter Rundschau, 24.04.2008.

Leppert, Georg: Wert der Bildung. Eine verlässliche Hochschulfinanzierung kann sich nicht auf Stiftungsprofessuren und Sponsoring aufbauen. In: Frankfurter Rundschau, 11.07.2008.

Leuze, Dieter: Das Spannungsverhältnis zwischen Körperschaft und staatlicher Einrichtung im Wandel der Hochschulgesetzgebung. In: WissR Beiheft 15. Tübingen 2005. S. 56-68.

Löwer, Wolfgang: Das Stiftungsmodell Universität – ein neuer Weg? In: WissR Beiheft 15. Tübingen. S. 69-98.

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

Müller-Böling, Detlef; Zürn, Michael (Hrsg.): Private Hochschulen in Deutschland – Reformmotor oder Randerscheinung? Berlin 2007.

Neie, Thomas: Rechtsformen staatlicher Hochschulen. In: Pasternack, Peer (Hrsg.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder. Marburg 2001. S. 155-168.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur: Hochschulgesetz Niedersachsen in der Fassung vom 24. Juni 2002 zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 21. November 2006 (Nds. GVBl. Nr. 33/2006), ausgegeben am 21.12.2006.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur: Gesetz zur Ergänzung und Änderung hochschulrechtlicher und besoldungsrechtlicher Vorschriften (Nds. GVBl. Nr. 35/2002), ausgegeben am 16.12.2002.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur: Verordnung über die „Stiftung Universität Göttingen (StiftVO-UGÖ)“, (Nds. GVBl. Nr. 37/2002), ausgegeben am 30.12.2002.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur: Verordnung über die „Stiftung Universität Hildesheim (StiftVO-UHI)“, (Nds. GVBl. Nr. 37/2002), ausgegeben am 30.12.2002.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur: Verordnung über die „Stiftung Universität Lüneburg (StiftVO-ULG)“, (Nds. GVBl. Nr. 37/2002), ausgegeben am 30.12.2002.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur: Verordnung über die „Stiftung Tierärztliche Hochschule Hannover (StiftVO-TiHo)“, (Nds. GVBl. Nr. 37/2002), ausgegeben am 30.12.2002.

Oppermann, Thomas: Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Impulse für neue Hochschulen. In: ebd. (Hrsg.): Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Moderne Hochschulen für Deutschland. Göttingen: Wallstein 2002. S. 10-25.

Palandt, Klaus: Stiftungshochschulen. Das niedersächsische Konzept, die Hochschulen auch finanziell selbständiger zu machen. In: HSW 6/2002. S. 202-206.

Pautsch, Arne: Autonomiegewinn durch Rechtsträgerwechsel? Das Modell der niedersächsischen Stiftungshochschule. In: IHF (Hrsg.): Beiträge zur Hochschulforschung 2/2006. S. 28-48.

Post, Alfred (Hrsg.): Stiftungsuniversität Technische Universität Dresden: Zur Struktur von Universität und Hochschulmedizin in Dresden. Dresden: TUDpress Verlag der Wissenschaften. Dresden 2005.

Reich, Andreas: Hochschulrahmengesetz mit Wissenschaftszeitvertragsgesetz. Kommentar (Hochschulrecht des Bundes, Bd. 2) 10. neubearbeitete Auflage. Bad Honnef 2007.

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst: Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen. Referentenentwurf vom 17.06.2008 auf der URL: <http://www.smwk.sachsen.de/download/Hochschulgesetz.pdf> vom 25.07.2008.

Sandberger, Georg: Staatliche Hochschule in alternativer Rechtsform? In: WissR Beiheft 15. Tübingen 2005. S. 19-55.

Schaible, Ira: Eigenständig wie keine andere Hochschule. In: Oberhessische Zeitung, 28.06.2008.

Schleswig-Holsteinisches Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr: Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum (Hochschulgesetz – HSG) vom 28. Februar 2007 (Schl.-H. GVBl. 7/2007), ausgegeben am 29.03.2007.

Spiewak, Martin: Betteln will gelernt sein. In: Die Zeit, Nr. 32 vom 02.08.2007.

Technische Universität Darmstadt: Grundordnung der Technischen Universität Darmstadt nach Beschluss der Hochschulversammlung vom 16. Juni 2004 und 1. Juni 2005. In: Staatsanzeiger für das Land Hessen 35/2005. S. 3.344-3.346.

Universitätsbund Göttingen e.V. (Hrsg.): Die Georgia Augusta als Stiftungsuniversität. Akademische Feierstunde in der Aula am 11.01.2003 aus Anlass der Überführung der Georg-August-Universität Göttingen in die Trägerschaft einer Stiftung Öffentlichen Rechts (Göttinger Universitätsreden 96). Göttingen 2003.

Warnecke, Tilmann: Rettungsanker oder Mogelpackung? In: duz Magazin 1/2004. S. 23-25.

Zoske, Sascha: Hoffen auf große Freiheit und frisches Geld. In: FAZ, 27.12.2007.

Zoske, Sascha: Vorzeitiger Abschied. Frankfurts Uni-Präsident geht zum Jahresende. In: FAZ, 24.06.2008.

ISSN 1862-7188  
ISBN 978-3-939589-76-1