

### Gestiftete Autonomie: Welchen Beitrag leistet das Stiftungsmodell zur Autonomie von Universitäten?

Brunotte, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brunotte, T. (2018). *Gestiftete Autonomie: Welchen Beitrag leistet das Stiftungsmodell zur Autonomie von Universitäten?* (Opuscula, 110). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-56028-8>

#### Nutzungsbedingungen:

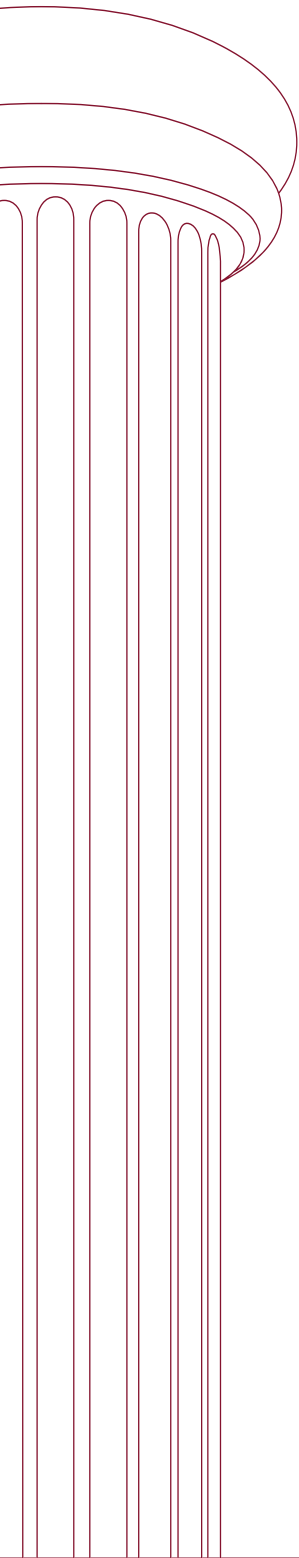
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>



Thomas Brunotte

## **Gestiftete Autonomie**

Welchen Beitrag leistet das Stiftungs-Modell  
zur Autonomie von Universitäten?

## Der Autor

**Dr. Thomas Brunotte** ist seit 2015 der persönliche Referent des Generalsekretärs der VolkswagenStiftung in Hannover. Zuvor war er sechs Jahre lang Förderreferent für die Fächer Philosophie, Theologie und Psychologie sowie unter anderem auch zuständig für den Bereich Wissenschaftsvermittlung und -kommunikation. Nach einem *Studium generale* am Leibniz Kolleg in Tübingen studierte er Philosophie in München, Oxford, Göttingen und Paris. Im Jahr 2009 wurde er mit einer Arbeit zur Naturphilosophie des Aristoteles in München promoviert. Berufsbegleitend absolvierte er den MBA-Studiengang „Bildungs- und Wissenschaftsmanagement“ an der Universität Oldenburg. Bei der vorliegenden Schrift handelt es sich um seine dafür angefertigte Masterarbeit.

## Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin.

Weitere Informationen unter: [www.institut.maecenata.eu](http://www.institut.maecenata.eu)

## Die Reihe Opuscula

Die **Reihe Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für volle Zitierfähigkeit. Durch die Kooperation mit dem Social Science Open Access Repository (SSOAR) Projekt ist eine dauerhafte Verfügbarkeit aller Ausgaben mit fester URL-Adresse sichergestellt. Eine Übersicht der neuesten Exemplare ist auf der letzten Seite jeder Ausgabe zu finden.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter:

<http://www.opuscula.maecenata.eu>

## Impressum

### Herausgeber

MAECENATA Institut  
Rungestraße 17, D- 10179 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09,  
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu)

Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

Redaktion: Markus Edlefsen

ISSN (Web) 1868-1840

URN: urn:nbn:de:0168-ssoar-53198-1



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss:** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.

Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Maecenata Institut, Berlin 2018

## Inhaltsverzeichnis

1	HINTERGRUND UND PROBLEMATISIERUNG.....	5
1.1	Universitäten im Wettbewerb .....	5
1.2	Was bedeutet Hochschulautonomie?.....	6
1.3	Exposition der Fragestellung .....	6
1.4	Vorbemerkung zur Methode .....	7
2	HOCHSCHULAUTONOMIE IM KONTEXT .....	8
2.1	Hochschulautonomie als Merkmal herausragender Universitäten.....	8
2.2	Hochschulautonomie in Europa .....	9
2.3	Vier Dimensionen von Hochschulautonomie.....	10
2.4	Innere und äußere Autonomie .....	11
2.5	Hochschulautonomie in Deutschland.....	12
2.6	Rolle rückwärts? .....	14
3	WAS IST EINE STIFTUNGSUNIVERSITÄT .....	15
3.1	Was ist eine Stiftung? .....	15
3.2	„Die“ Stiftungsuniversität gibt es nicht.....	15
3.3	Zwei Modelle auf dem Prüfstand.....	17
4	FINANZAUTONOMIE: AUTONOMIE ALS FINANZIELLE AUTARKIE? .....	17
4.1	Finanzielle Unabhängigkeit.....	17
4.2	Grundfinanzierung vs. Drittmittel.....	17
4.3	Finanzierung aus privaten Quellen .....	19
4.4	Stiftungsaufgaben Bauherrenfunktion und Liegenschaftsmanagement.....	20
4.5	Was die „Stiftung“ einer Stiftungsuniversität leisten kann und soll.....	25
4.6	Was sollte die Stiftung finanzieren, und wer entscheidet darüber? .....	28
5	AUTONOMIE UND GOVERNANCE .....	31
5.1	Die Governance-Pespektive als Heuristik für das Stiftungs-Modell .....	31
5.2	Der Doppelcharakter der deutschen Hochschulen .....	34
5.3	Stiftung versus Selbstverwaltung: Der Trägerschaftswechsel .....	36
5.4	Juristische Probleme des Trägerschaftswechsels.....	40
5.5	Die Organisationsstruktur im Trägerschafts-Modell.....	43
5.6	Starke Hochschulleitungen? .....	48
5.7	Das Einheits-Modell der Frankfurter Goethe-Universität .....	50
5.8	Trägerschafts- und Einheits-Modell im Vergleich .....	54

6	DIE STIFTUNGSUNIVERSITÄT IM DREIECK VON WISSENSCHAFT, STAAT UND GESELLSCHAFT .....	55
6.1	Die Stiftungsuniversität zwischen Wettbewerb und Kooperation .....	55
6.2	Die Gesellschaft als Partner der Universitäten .....	57
6.3	Autonomie und Vertrauen .....	61
6.4	Autonomie und Interdependenz .....	63
6.5	Autonomie und Fremdanregung von außen .....	64
6.6	Zwischen internationalem Wettbewerb und lokaler Trägerschaft .....	65
7	GESTIFTETE AUTONOMIE: WAS SIE IST, WAS SIE LEISTET, WOHIN SIE FÜHREN KANN .....	67
7.1	Eine wesentlich unwesentliche Veränderung .....	67
7.2	Die Vielfalt der Bezugssysteme produktiv nutzen .....	69
7.3	Wissen stiften und weitergeben .....	71
8	LITERATURVERZEICHNIS .....	72

### **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Beispiel für einen Governance-Regler .....	33
Abb. 2:	Die Stiftungsuniversität in der Heuristik des Governance-Reglers .....	34

# 1 Hintergrund und Problematisierung

## 1.1 Universitäten im Wettbewerb

Universitäten stehen in einem internationalen Wettbewerb: Sie versuchen, die weltweit besten Wissenschaftler(innen) für sich zu gewinnen. Sie stehen unter dem Druck, sich zu weithin sichtbaren Standorten formieren zu müssen, um wahrgenommen zu werden und die eigenen Stärken auch ausspielen zu können. Darüber hinaus müssen sie ihre finanziellen Mittel immer mehr über projektformig vergebene Drittmittel und Industriekooperationen einwerben. Weiterhin wird von Universitäten erwartet, dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Lösung von Zukunftsherausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenschonung, nachhaltiges Wirtschaften, Vorsorge, Gesundheit, Sicherheit und Ernährung leisten („Grand Challenges“). Bei all dem bleibt neben wissenschaftlicher Forschung und Lehre ihre Hauptaufgabe, die nächste Generation von Führungskräften für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft auszubilden, nicht nur für ihre Region, sondern landes-, europa- und weltweit.

Um die Universitäten zur Bewältigung dieser gewaltigen Aufgaben und Herausforderungen zu befähigen, haben sich hochschulpolitische Ansätze der letzten Jahre stark auf die Autonomie von Universitäten fokussiert. Solche Ansätze sind von der Leitidee getragen, dass es einer autonomen Universität deutlich besser gelingen kann, im weltweit konkurrierenden Wissenschaftsbetrieb erfolgreich zu agieren, als einer unter staatlichem Einfluss und Detailsteuerung stehenden Universität. Je mehr die Universität ihre Angelegenheiten selbständig regelt, so die vorherrschende Meinung, desto leistungsfähiger wird sie und desto besser kann sie die ihr begegnenden Herausforderungen meistern.

Im Zuge der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes des Bundes von 1998 sind nachfolgend in den einzelnen Bundesländern verschiedene Modelle erprobt worden, den Hochschulen zu mehr Autonomie zu verhelfen. Niedersachsen ist mit der Einführung von Stiftungshochschulen vorangeschritten. Genannt seien hier aber auch exemplarisch die Idee der „unternehmerischen Universität“ in Baden-Württemberg (Frankenberg 2003), das „Wissenschaftsfreiheitsgesetz“ in Nordrhein-Westfalen oder die Experimentierklausel für die TU Darmstadt in Hessen. Die Vielzahl der Ansätze zeigt, dass es kaum ein einheitliches Verständnis dessen gibt, was genau Hochschulautonomie ausmachen und bedeuten soll. Oft wird sie mit unternehmerischer Freiheit in Verbindung gebracht und der staatliche Einfluss auf die Universitäten wird zumeist von der Konditionalsteuerung auf die Zielsteuerung über Rahmen- und Zielvereinbarungen anhand von messbaren Indikatoren verlegt. Gleichwohl gibt es in einigen Bundesländern aber konkrete Ansätze und Modelle, das Autonomiepostulat mit Leben zu füllen.

## **1.2 Was bedeutet Hochschulautonomie?**

„Entfesselt“ (Müller-Böling 2000), „leistungsfähig“, „eigenverantwortlich“ (Stifterverband/VolkswagenStiftung 2000), „modern“ (Oppermann 2002), „unabhängig (vom Staat)“ (Pautsch 2008), „dereguliert“ (Erhard/Meyer-Guckel/Winde 2008), „mündig“ (Müller-Esterl/Burtscheidt 2015), „frei und Freiheit gewährend“ (Konrad-Adenauer-Stiftung 2017) – dies sind nur ein paar der Schlagworte, die im Zusammenhang mit dem Autonomiepostulat von Universitäten immer wieder genannt werden. Diese Beispiele machen deutlich, wie groß die Bandbreite des dahinterstehenden Autonomiebegriffs ist und wie unterschiedlich und vielfältig das Verständnis – aber auch die Erwartungen – sind, die damit immer wieder in Verbindung gebracht werden.

Es lohnt sich daher, der Frage nachzugehen, wie die Hochschulautonomie konkret entfaltet werden kann. Diese Frage soll in dieser Arbeit anhand eines besonderen Beispiels, nämlich dem der Stiftungsuniversität, exemplarisch beantwortet werden. Die vorauslaufende Entwicklung, in deren Gefolge auch die Gründung von Stiftungsuniversitäten steht, ist das sogenannte „Neue Steuerungsmodell“ („New Public Management“), der Ansatz nämlich, staatliche Verantwortung dort, wo es möglich und sinnvoll ist, den Einrichtungen und Organisationen selbst zu überlassen (vgl. Conrads 2004, von der Hardt 2002, Ipsen 2003, Löwer 2005, Ziegele 2005, Hener/Kaudelka/Kirst 2008 und Ziegele/Mayer 2009). Die besondere Herausforderung bei der Entfaltung solcher Modelle ist die Frage, wie die Autonomie angemessen verankert werden kann und wie ihr eine dem Wissenschaftsbetrieb an einer Universität angemessene Bodenhaftung gegeben werden kann. So bedeutet Autonomie im Fall von Universitäten zwar eine größere Staatsferne, jedoch keine völlige Autarkie. Nach wie vor kann die autonome Universität – wie wir sehen werden – also nicht völlig tun und lassen, was sie möchte. Vielmehr steht sie in einem besonderen, nunmehr anders ausgefüllten und gelebten Beziehungsgeflecht zwischen Universität, Staat und Gesellschaft. Eine Form, diese neue Rolle auszufüllen, ist das Stiftungs-Modell, dem diese Arbeit gewidmet ist.

## **1.3 Exposition der Fragestellung**

Konkret soll in dieser Arbeit der Frage nachgegangen werden, welchen Beitrag das Stiftungs-Modell zur Autonomie von Universitäten leisten kann. Die Arbeit konzentriert sich also auf Universitäten im Besonderen und nicht auf Hochschulen im Allgemeinen. Wir verwenden daher auch den Begriff „Hochschule“ als Sammelbegriff und den Begriff „Universität“ für forschungsstarke Hochschulen, an denen Bildung durch (und für die) Wissenschaft – und nicht lediglich durch Wissenschaftler (für den Arbeitsmarkt) – erfolgt. Die Schwerpunktlegung auf Universitäten ist dabei mit ihrer weiter gefassten Rolle als Impulsgeber für die Zukunftsfähigkeit und Selbstreflexion einer Gesellschaft begründet. Neben der konkreten wissenschafts- und forschungsbasierten Berufsausbildung, die so auch in den Fachhochschulen stattfindet, leisten Universitäten darüber hinaus auch einen Beitrag zur neugiergetriebenen

Grundlagenforschung und grundlegenden Methodenentwicklung, die zunächst keiner Nutzenorientierung unterliegen. Sie nehmen daher eine komplexere Rolle im Dreieck zwischen Wissenschaft, Staat und Gesellschaft ein, das insbesondere für Stiftungsuniversitäten, wie wir sehen werden, von entscheidender Bedeutung ist.

Das Stiftungs-Modell ist deswegen so interessant für den Problemzusammenhang dieser Arbeit, weil in ihm die wichtigsten Aspekte von Autonomie zusammenlaufen. Dies ist in erster Linie natürlich die finanzielle Unabhängigkeit, die eine Stiftung garantieren kann. Hinzu kommen aber auch Governance-Aspekte, also Formen der äußeren und inneren Steuerung, die mit dem Stiftungs-Modell verbunden sind. Weiterhin sind Stiftungen in erster Linie Einrichtungen der Zivilgesellschaft und nicht des Staates. Sie sind somit ein besonderes Beispiel für die Öffnung der Universität vom Staat hin zur Gesellschaft. Diese drei Aspekte – finanzielle Unabhängigkeit, Governance und Öffnung zur Gesellschaft – sollen zugleich die Hauptbezugspunkte der in dieser Arbeit angestellten Analysen des Beitrags des Stiftungs-Modells zur Autonomie von Universitäten sein.

#### **1.4 Vorbemerkung zur Methode**

Die Gründung von Stiftungsuniversitäten in Deutschland ist im Wesentlichen ein Transformationsprozess. Wir haben es also mit einer Reform von bestehenden Universitäten zu tun, die in das Stiftungs-Modell überführt werden. Im Kern geht es um den Wechsel eines Governance-Regimes. Wir wollen daher im Rahmen dieser Arbeit zunächst diesen Regimewechsel nachvollziehen, einordnen und verständlich machen. Dies soll mit besonderem Blick auf die drei genannten Schwerpunkte Finanzierung, Governance und Verhältnis zu Staat und Gesellschaft geschehen. Da insbesondere in das Diskussionsfeld, was eine Universität ausmacht, wie sie sein soll und wie sie besonders erfolgreich geführt werden kann, immer wieder auch Haltungen, Positionen oder Meinungen einfließen, fußt diese Arbeit nicht allein auf rein empirischen Studien, sondern auch auf Positionspapieren und konzeptionellen Vorschlägen zum Wesen der Universität sowie darüber hinaus auch auf Äußerungen in den Medien, überwiegend in Zeitungen. Nicht selten trifft man dabei auch auf Mischformen zwischen Positionen und empirischen Studien oder konzeptionellen Vorschlägen. Um den wissenschaftlichen Charakter dieser Arbeit zu wahren, ist es daher geboten, empirische Belege von Selbstbeschreibungen oder Positionen und Meinungen zu trennen, damit es nicht zu einer Vermischung dieser Ebenen kommt. Letztendlich ist es auch ein Ziel dieser Arbeit, dem Leser deutlich zu machen, wo der Beitrag zur Autonomie als empirisch erwiesen und wo er lediglich eine Position oder ein konzeptioneller Wunsch der Universitäten ist.



## 2 Hochschulautonomie im Kontext

### 2.1 Hochschulautonomie als Merkmal herausragender Universitäten

Die These, dass ein höheres Maß an Autonomie auch die Leistungsfähigkeit von Hochschulen beeinflusst, stützt sich in erster Linie auf (international) vergleichende Untersuchungen, die versuchen zu ergründen, warum bestimmte Universitäten in den weltweiten Rankings immer wieder Spitzenplätze belegen und welche Faktoren dafür den Ausschlag gegeben haben könnten. So hat beispielsweise Samil (2009, S. 8) in einer weltweiten Vergleichsstudie für die Weltbank herausgearbeitet, welche Merkmale eine „world-class university“ kennzeichnen. Neben reichhaltigen Ressourcen (abundant resources), einer Konzentration von Talenten (concentration of talent) spielen auch begünstigende Governance-Bedingungen (favorable governance) eine wichtige Rolle. Samil (2009, S. 28) zeigt auf, dass auch die Forschungsleistung von Universitäten durch Autonomie begünstigt wird, insbesondere mit Blick auf das Budgetmanagement, die Möglichkeit, Studierende und Angestellte selber auswählen zu dürfen, sowie die Freiheit, Gehälter selbst festzulegen. Dabei stützt er sich unter anderem auf eine für Europa erstellte Vergleichsstudie des Brüsseler Thinktanks „Bruegel“ (Aghion et. al. 2008).

Samil (2009, S. 28) erwähnt aber auch, dass Autonomie eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für eine „world-class university“ sei. Ähnliches stellt auch eine Analyse des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft und der Nixdorf-Stiftung heraus, die sich auf die unterschiedlichen Autonomie-Modelle für Universitäten in den einzelnen Bundesländern bezieht (Hüther/Jacob/Seidler/Wilke 2011, S. 13). Erwähnt sei aber auch, dass es eine Vergleichsstudie zu zehn Schweizer Universitäten gibt (Schenker-Wicki/Hürlimann 2006, S. 73ff.), die aufzeigt, dass ein höherer Grad an Autonomie nicht unbedingt auch zu effizienteren Universitäten führt.

Darüber hinaus gibt es auch Studien, die der Frage nachgehen, welche institutionellen Strukturen den idealen Nährboden für herausragende Leistungen oder wissenschaftliche und technologische Innovationen bieten. Prominent betont beispielsweise Hollingsworth (2007, S. 129ff.) die Organisationsautonomie (organizational autonomy) als einen wesentlichen Faktor für die Begünstigung von wissenschaftlichen Durchbrüchen und Innovationen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Den Universitäten insgesamt mehr Autonomie einzuräumen, empfiehlt auch der Wissenschaftsrat in seinem Empfehlungspapier zur Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem (2006, S. 47-50). Insbesondere im Rahmen seiner Empfehlungen zur Finanzierung der Universitäten (Empfehlung 3) diskutiert er eine Steigerung der wirtschaftlichen Autonomie (Globalbudget, Kontraktmanagement, Indikatorensteuerung, Leistungsvereinbarung) und der damit möglich werdenden Eigenverantwortung und Chance, sich strategisch zu profilieren und die Kräfte zu konzentrieren.

In erster Linie stützt sich also die Position oder Empfehlung, den Universitäten mehr Autonomie einzuräumen, auf die Feststellung, dass besonders erfolgreiche Universitäten einen hohen Grad an Autonomie aufweisen. In Bezug auf die Frage, ob eine Transformation des Regimes von einem weniger autonomen hin zu einem stärker autonomen Regime tatsächlich Effektivitätsgewinne, Produktivitätsschübe oder leistungssteigernde Effekte hat, gibt es kaum empirische Belege. Allerdings liegt eine von CHE Consult im Jahr 2015 durchgeführte (jedoch nicht öffentlich publizierte) Evaluation der niedersächsischen Stiftungshochschulen vor, die zu einer insgesamt positiven Einschätzung des eingeschlagenen Wegs kommt, nicht ohne dabei jedoch zu betonen, dass nicht sicher gesagt werden kann, ob die positiven Veränderungen allein auf das Stiftungs-Modell zurückzuführen sind oder auch von anderen begünstigenden Faktoren (Priorisierung der Wissenschaftspolitik, Reformen, Exzellenzinitiative, Hochschulpakt) beeinflusst worden sind (CHE Consult 2015, S. 15). Insbesondere mit Blick auf die gerade erst gegründeten Stiftungsuniversitäten in Frankfurt am Main und Frankfurt an der Oder sowie in Lübeck ist es für solche Einschätzungen sicherlich noch zu früh.

## **2.2 Hochschulautonomie in Europa**

Die vielleicht bekannteste und bedeutendste Studie zum Stand der Hochschulautonomie in Europa ist eine Vergleichsstudie der European University Association. Sie setzt sich zusammen aus einer Explorationsstudie (Estermann/Nokkala 2009), einer darauf aufbauenden „Scorecard“ (Estermann/Nokkala/Steinel 2011), die die Entwicklung der Autonomiebestrebungen von Hochschulen in Europa messen, dokumentieren und steuern soll, sowie einer daraus hervorgegangenen, seit 2017 bestehenden Internetseite ([www.university-autonomy.eu](http://www.university-autonomy.eu), zuletzt gesehen am 18. Mai 2017), die anhand ausgewählter relevanter Faktoren ein Ranking für den Autonomiegrad von Hochschulen in Europa erstellt und den Status quo dokumentiert und kartographiert. Es handelt sich hierbei also um eine Mischung aus empirischer Datenbasis und hochschulpolitischem Programm im Sinne eines Monitorings der Fortschritte auf diesem Gebiet.

Mit Blick darauf, dass in die Studie 34 verschiedene Länder einbezogen worden sind, darunter auch die Türkei und Ungarn – Länder, in denen die Hochschulautonomie inzwischen stark eingeschränkt worden ist bzw. nicht mehr existiert –, vermag es nicht zu überraschen, dass sie hinsichtlich der Gesamtsituation in Europa ein sehr heterogenes Bild offenlegt. Unterschiedliche kulturelle Ausprägungen, verschiedene Gesetzesrahmen oder auch Terminologien machen einen übergreifenden Vergleich sehr schwierig (Estermann/Nokkala 2009, S. 9). Die Hochschulautonomie ist in den verschiedenen europäischen Ländern nicht nur sehr verschieden entwickelt bzw. ausgeprägt, sondern wird auch je anders verstanden. Ein ernüchterndes Fazit ziehen auch Aghion et. al. (2007, S. 1): „European universities suffer from poor governance, insufficient autonomy and often perverse incentives“. Dies deckt sich mit

dem ernüchternden Gesamtbefund der Explorationsstudie der European University Association, der sich weniger auf die Autonomiebestrebungen im Allgemeinen als auf die konkrete Umsetzung und Implementierung von Autonomiemodellen bezieht: „A lack of familiarity with the consequences of increased autonomy, new accountability tools, a rapidly changing, competitive environment are proving problematic for some institutions. Reforms on governance and autonomy are usually not complemented by the necessary support measures and resources for staff development and training“ (Estermann/Nokkala 2009, S. 39).

Dennoch hat die Studie der European University Association auch deutlich gemacht, dass Bestrebungen, den Hochschulen zu mehr Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit zu verhelfen, europaweit durchaus im Gange sind. Noch ist die Autonomie der Hochschulen in Europa jedoch nicht weit genug entwickelt und könnte in allen Dimensionen weiter ausgebaut werden, bzw. es sollten insbesondere die beteiligten Personen, Gremien und Organe weiter dazu befähigt werden, die gewonnenen Freiheiten auch richtig nutzen zu können. Dieser Befund hat auch heute noch Gültigkeit.

Ein wesentliches Verdienst der Studie der European University Association ist darüber hinaus, dass sie miteinander vergleichbare Daten zu vier Dimensionen von Hochschulautonomie vorlegt, die als die wesentlichen verstanden werden können. Diese sollen im nun folgenden Abschnitt näher betrachtet werden.

### **2.3 Vier Dimensionen von Hochschulautonomie**

Die Autoren der Explorationsstudie der European University Association (Estermann/Nokkala 2009) unterscheiden insgesamt vier übergeordnete Dimensionen von Hochschulautonomie:

- 1) Organisational Autonomy (Organisationsautonomie)
- 2) Financial Autonomy (Finanzautonomie)
- 3) Staffing Autonomy (Personalhoheit)
- 4) Academic Autonomy (Autonomie in akademischen Angelegenheiten)

Auf diesen vier Feldern sollen die Universitäten Fortschritte machen, um den eingangs genannten Herausforderungen angemessen begegnen zu können. Zugleich sind es die Prüffelder, auf denen die European University Association die Autonomieentwicklung der europäischen Länder bewertet. Sie sind nämlich die Grundlage für die Entwicklung der „Scorecard“ in der zweiten Studie (Estermann/Nokkala/Steinel 2011) sowie darüber hinaus auch die zentralen Beurteilungsdimensionen des Autonomiemonitorings auf der Internetseite [www.university-autonomy.eu](http://www.university-autonomy.eu).

Da Aspekte und Merkmale dieser vier Dimensionen auch für die Einordnung von Stiftungsuniversitäten in diesen Zusammenhang relevant sind, sollen sie hier kurz zusammengefasst werden (wir folgen hier Estermann/Nokkala 2009):

## Die vier Dimensionen der Hochschulautonomie

**Organisationsautonomie** meint das Recht, die Aufsichts-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen selbst zu bestimmen und auch das Leitungspersonal selbst auswählen zu dürfen. Dazu zählt z. B. die Frage, ob die internen akademischen Strukturen und die Verwaltungsstrukturen von den Hochschulen selbst verändert werden dürfen oder nicht. Weiterhin gehört die Frage dazu, wie die Entscheidungsgremien der Hochschule besetzt sind und besetzt werden. Und schließlich ist relevant, ob das Rektorat bzw. Präsidium ernannt oder gewählt wird und wie sein Verhältnis zu den anderen Entscheidungsinstanzen ist. Ist die/der Rektor(in) bzw. Präsident(in) eher so etwas wie ein Vorstandsvorsitzender oder ein Primus inter pares?

**Finanzautonomie** ist die Fähigkeit, über die jeweiligen Budgets selbst zu bestimmen und auch das Vermögen der Hochschule zu verwalten. Dazu zählt insbesondere auch der Flächen-, Liegenschafts- und Immobilienbestand. Kernelemente dieser Autonomiedimension sind weiterhin das Verhältnis von Grund- und Projektmitteln sowie privaten Mitteln, die der Hochschule zur Verfügung stehen, die Möglichkeit, eigene Einnahmen zu generieren oder Kredite aufzunehmen bzw. Studiengebühren erheben zu können, Kapitalmarktinvestitionen tätigen oder Anleihen ausgeben zu dürfen.

**Personalhoheit** meint das Recht, Berufungsverfahren nach eigenen Vorgestellungen gestalten und Professor(inn)en selbst berufen zu dürfen sowie den Status (Beamte, Angestellte) und auch die Gehälter nach eigenen Kriterien festlegen zu dürfen.

**Autonomie in akademischen Angelegenheiten** ist ein sehr weites Feld, das bei der strategischen Entwicklungsplanung beginnt, die Gestaltung der akademischen Profile ebenso umfasst wie die der angebotenen Studiengänge und -abschlüsse und darüber hinaus das Recht beinhaltet, die Studierenden selbst auswählen sowie die Anzahl der Studienplätze selbst festlegen zu dürfen.

### 2.4 Innere und äußere Autonomie

Eine weitere Differenzierung ist darüber hinaus die Unterscheidung von zwei Zielrichtungen der Hochschulautonomie, nämlich die von innerer und äußerer Autonomie (vgl. Schelsky 1963, S. 14-17; Burtscheidt 2012, S. 23-24; Mittelstraß 2016; Konrad-Adenauer-Stiftung 2017, S. 5). Von Autonomie „nach innen“ spricht man, wenn man von eigenverantwortlichem Handeln, seinen Voraussetzungen und Strukturen innerhalb der Universität spricht, bei dem die relevanten Akteure angemessen eingebunden sind und mitbestimmen können. Demgegenüber spricht von Autonomie „nach außen“, wenn es um die Emanzipation von sachlich unbegründeter Einflussnahme des Staates geht oder aber um die Anerkennung der Universität oder ihrer Angehörigen in Form eines eigenständigen Rangs. So verweist beispielsweise Schelsky (1963, S.

14-17) auf die gesellschaftliche Sonderstellung der mittelalterlichen Universität, die ihr vom Kaiser oder vom Papst in Form von Privilegien oder Schutzrechten eingeräumt worden ist, sowie auf die Selbständigkeit des sozialen Standes der mittelalterlichen Studierenden und Professoren in der Ständegesellschaft. Mithin ist das, was man unter „absoluter Selbststeuerung“ verstehen könnte, eigentlich ein Phänomen, das man allenfalls mit den ersten europäischen Universitäten, Bologna (1088) oder Paris (1231), in Verbindung bringen könnte. So beschreibt Schelsky (1963, S. 14-17) diese Universitäten als umfassend autonom, weil sie sowohl über innere (Recht auf Selbstorganisation) wie auch äußere Autonomie (Privilegien, Schutzrechte, Stand) verfügten (vgl. Burtscheidt 2012, S. 23). Bei der Gründung der ersten deutschen Universitäten lag einer solche umfassende Autonomie schon nicht mehr vor (Burtscheidt 2012, S. 23): Marburg (1527), Königsberg (1544) oder Jena (1558) waren finanziell von ihren Gründern, den jeweiligen Landesherren, abhängig, die nicht selten auch entsprechende Mitbestimmungsrechte (Eingriff in die Statuten, Verwaltung des Etats, Berufungen, Ernennung des Rektorats) einforderten. Somit unterlagen die deutschen Universitäten von Anfang an einer gewissen „doppelten Steuerung“, der inneren Selbststeuerung und der äußeren durch einen Landesherrn.

Das Stiftungs-Modell berührt sowohl die innere wie auch die äußere Autonomie einer Universität. Mit dem neuen Rechtskleid Stiftung bekommt die Universität eine neue Form der äußeren Autonomie, weil sie mit der Stiftung zugleich ihre Unabhängigkeit von staatlicher Einflussnahme zur Geltung bringt. Zugleich ist aber auch ihre innere Autonomie betroffen, weil die Selbstverwaltung innerhalb der Rechtsform Stiftung erst neu behauptet und formuliert werden muss. Auch vor diesem Hintergrund ist es besonders interessant, den Beitrag des Stiftungs-Modells zur Autonomie von Universitäten näher zu untersuchen.

## **2.5 Hochschulautonomie in Deutschland**

Nachdem in Deutschland bis in die 1970er Jahre der quantitative Ausbau des Hochschulsystems vorangetrieben worden war, erfolgte in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren eine Umorientierung, die sich auf eine Veränderung des Verhältnisses von Hochschule und Staat wie auch auf einen Umbau der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen bezogen hat. Zuvor war mit Inkrafttreten des ersten Hochschulrahmengesetzes (1976) bereits ein entscheidender Schritt von der Ordinariuniversität hin zur Gruppenuniversität vollzogen worden. Die inneren Angelegenheiten der Selbstverwaltung wurden also nicht mehr auf die Schultern von einigen wenigen Ordinarien verteilt, sondern auf eine Vielzahl von Gruppen und Gremien. Mithin galten diese Gremien in vielen Fällen aber als zu groß, um wirklich Handlungsstrategien entwickeln und diese auch umsetzen zu können (Burtscheidt 2012, S. 25). Nach wie vor dominierten Hierarchien und auch die Machtinteressen bestimmter Statusgruppen den Universitätsalltag. Daher konzentrierte sich das Hochschulrahmengesetz überwiegend auf Fragen der

inneren Organisation, allerdings wurden den Universitäten auch wichtige Befugnisse entzogen (Verteilung der Numerus-clausus-Fächer, Aufnahme-Kapazitäten, Richtlinien für Studien- und Prüfungsordnungen). Die Universitäten wurden also zunehmend zentralistisch gesteuert. Die Umorientierung, die vor diesem Hintergrund mit den 1990er Jahren eingesetzt hat, lässt sich hingegen unter der Signatur „from government to governance“ fassen (Krull 2017, S. 31). Als ein entscheidender Anstoß für diese Entwicklung kann die vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes des Bundes (HRG) vom 20. August 1998 gesehen werden, mit der die Regelungen zur inneren und äußeren Organisation sowie zur Verwaltung aus dem bisherigen Hochschulrahmengesetz gestrichen worden waren. Damit waren die Länder wieder allein zuständig für ihre Hochschulen. Der Weg zu mehr Freiheit und weg von staatlicher Detailsteuerung war damit geebnet. Allerdings entstanden in den Ländern ganz unterschiedliche eigene Regelungen, wie diese Kompetenzen und Rechte auf die Hochschulen übertragen werden sollten. Bei der Zulassung von Studierenden, in der Lehre, bei der Einrichtung oder Schließung von Studiengängen sowie beim Aufstellen von Prüfungs- und Studienordnungen oder auch der Berufung von Professor(inn)en wurden die meisten Fortschritte erzielt. Man kann sagen, dass die Länder Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Hessen besonders weit vorangeschritten sind (Müller-Esterl/Burtscheid 2015, S. 13). In Niedersachsen wurde den Hochschulen mit einer Gesetzesnovelle aus dem Jahr 2002 die Möglichkeit eingeräumt, die Trägerschaft der Hochschulen vom Staat auf eine Stiftung öffentlichen Rechts zu überführen. In Hessen folgte 2004 eine Experimentierklausel für die TU Darmstadt als autonome Universität. Und Nordrhein-Westfalen setzte mit dem sogenannten „Wissenschaftsfreiheitsgesetz“ einen starken Akzent für die institutionelle und operative Freiheit der Hochschulen.

Kennzeichnend für diese Schritte war in erster Linie die Verselbständigung der Hochschulen als Körperschaften des öffentlichen Rechts, die Gründung von externen Beratungs- und Aufsichtsgremien (wie z. B. Hochschulräte) sowie die Nutzung von Hochschulverträgen und Zielvereinbarungen unter dem Dach von zuvor gesteckten Rahmenbedingungen, über die die Hochschulen landesseitig strategisch gesteuert werden konnten. Konzeptionelle Ansätze dafür sind prominent von Alewell (1993) – „Autonomie mit Augenmaß“ – und Müller-Böling (2001) – „Die entfesselte Hochschule“ – formuliert und propagiert worden.

Einen wesentlichen Impuls für mehr „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ setzte auch eine gemeinsame Veranstaltung des Stifterverbands und der VolkswagenStiftung (2000). Weiterhin kann auch die ab 2005/06 einsetzende Exzellenzinitiative des Bundes, insbesondere die Förderlinie zu den „Zukunftskonzepten“, als Fortführung dieser Entwicklung gesehen werden. Zielen doch die Zukunftskonzepte vor allen Dingen darauf ab, neue Governance-Modelle zu erproben, voranzubringen und weiter zu stärken, die die Hochschulen eigenverantwortlicher und somit leistungsfähiger machen sollten (Krull 2017, S. 34, vgl. auch Krull 2005).

Da die Hochschulpolitik in Deutschland Ländersache ist, gibt es auch in Deutschland ganz verschiedene Ansätze und Ausprägungen der Hochschulautonomie. Zuletzt ist die Autonomie von Universitäten in Deutschland in einer Vergleichsstudie von Dohmen und Krempkow (2015) untersucht worden. Wie zu erwarten, zeigt sich auch für Deutschland nach wie vor ein sehr heterogenes Bild. Die Studie war die vorbereitende Grundlage für ein darauf aufbauendes Positionspapier der Konrad-Adenauer-Stiftung (2017) mit konkreten Handlungsempfehlungen für den Ausbau der Hochschulautonomie in Deutschland.

## **2.6 Rolle rückwärts?**

Was nun in einigen Bundesländern teils entschlossen und weitreichend, teils eher vorsichtig und kleinschrittig umgesetzt worden ist, scheint in den letzten Jahren aber einen merklichen Dämpfer erfahren zu haben. Die neuen Steuerungsmodelle haben nicht nur Freiheiten eingeräumt, sondern auch Fragen der Rollenverteilung, des Rollenverständnis aber auch der Wahrnehmung von Funktionen mit sich gebracht. Dies verlief nicht immer konfliktfrei, insbesondere hinsichtlich der Frage, wie weit der Einfluss des Staates tatsächlich zurückgenommen werden kann, wie stark die Rolle des Präsidiums sein soll oder auch welchen Einfluss die Hochschulräte im Gefüge zwischen Hochschulrat, Präsidium und Senat haben sollen. Durch ein jüngeres Urteil des Verfassungsgerichtshofs Baden-Württemberg (2016) ist auch der Einfluss der Hochschullehrer(innen) als Statusgruppe innerhalb der Hochschule wieder in die Diskussion geraten. So ist manches von dem, was aus guten Gründen eingeführt worden ist und ermöglicht werden konnte, inzwischen wieder zurückgenommen oder infrage gestellt worden. Exemplarisch für diese Entwicklung sei hier das von der schwarz-gelben Landesregierung eingeführte „Wissenschaftsfreiheitsgesetz“ in Nordrhein-Westfalen genannt, das inzwischen von der rot-grünen wieder abgelöst worden ist (Freimuth 2013; von Coelln 2014). Skeptische Stimmen in Bezug auf die Entschiedenheit der Umsetzung des Stiftungs-Modells finden sich auch bei Schmoll (2006) sowie Müller-Esterl und Burtscheidt (2015, S. 36-38). Eine solche „Rolle rückwärts“ diagnostizieren auch Dohmen und Krempkow (2015, S. 64) in ihrer vergleichenden Studie, wenngleich sie jedoch eine nach wie vor verhalten positive Gesamtbilanz ziehen: „Als Fazit aus dem synoptischen Vergleich lässt sich die Tendenz festhalten, dass es einerseits zwar in einigen Bundesländern, die zuvor Vorreiter waren, eine Art Umkehr in Richtung weniger Autonomie gibt. Diese ist aber auf bestimmte Bereiche beschränkt und keine ‚Totalumkehr‘. Dem gegenüber finden sich andererseits auch Bundesländer mit zuvor sehr gering ausgeprägter Autonomie, die nun zu stärkerer Autonomie tendieren. Insgesamt kann damit eher eine Annäherung der Hochschulautonomie der betrachteten Bundesländer in den letzten fünf Jahren beobachtet werden als eine generelle Tendenz zu weniger Autonomie.“

Trotz dieses in der Summe leicht positiven Gesamtbilds für Deutschland darf nicht übersehen werden, dass die Hochschulautonomie im Vergleich zu anderen Ländern in Deutschland eher

gering ausfällt (vgl. Daniel 2010). Sehr viel schwerer wiegt aber, dass die Tendenz zur „Rolle rückwärts“ zu einer großen Verunsicherung führt, die die betroffenen Hochschulen daran hindert, die neuen Strukturen zu erproben, Stärken zu entdecken bzw. auszuspielen und verlässlich für die Zukunft zu planen.

### **3 Was ist eine Stiftungsuniversität**

#### **3.1 Was ist eine Stiftung?**

Gemäß dem Handbuch des Stiftungsrechts versteht man unter einer Stiftung „einerseits den Vorgang der Widmung einer Vermögensmasse für einen vom Stifter festgelegten Zweck durch das Stiftung genannte Rechtsgeschäft, andererseits die aus diesem Vorgang hervorgegangene Einrichtung, die die Aufgabe hat, den vom Stifter festgelegten Zweck mit Hilfe des dazu gewidmeten Vermögens dauernd zu fördern“ (Seifart/von Campenhausen 1999, S. 1). Im Kern geht es bei einer Stiftung also um eine Trias von Vermögen, Zweck und Eigenorganisation. Diese Trias bildet die Grundlage dafür, dass eine Stiftung autark und autonom agieren kann. Auf der Grundlage ihres Vermögens kann sie ihren Stiftungszweck erfüllen. Gerade private Stiftungen haben dabei auch eine wichtige gesellschaftliche Funktion, sie ermöglichen nämlich die Teilhabe von Privatpersonen an der Gestaltung des Gemeinwohls. Gerade deshalb agieren private Stiftungen in der Regel subsidiär zur öffentlichen Hand und sehen davon ab Etatlücken zu füllen oder Fördermaßnahmen des Staates oder anderer Akteure zu duplizieren.

Neben Stiftungen privaten Rechts gibt es auch Stiftungen öffentlichen Rechts. Die Stiftungshochschulen in Deutschland sind allesamt den öffentlich-rechtlichen Stiftungen zuzuordnen. Stiftungen öffentlichen Rechts werden im Gegensatz zu privaten Stiftungen vom Staat oder vom Land durch ein Gesetz oder eine Verordnung gegründet. In erster Linie sind Stiftungen öffentlichen Rechts zunächst schlicht ein bestimmter Organisationstyp eines öffentlich-rechtlichen Verwaltungsträger – neben der Anstalt und der Körperschaft. In vielen Fällen haben öffentlich-rechtliche Stiftungen in erster Linie die Funktion eines Verwaltungsträgers und weniger ein umfangreiches Vermögen, auf dessen Grundlage sie agieren könnten. Die meisten dieser Stiftungen sind daher keine Kapitalstiftungen, sondern Zuwendungsstiftungen, also auf Spenden, Fundraising oder Zustiftungen angewiesen (von der Haardt 2002, S. 102). Dies gilt auch für die Stiftungshochschulen in Deutschland.

#### **3.2 „Die“ Stiftungsuniversität gibt es nicht**

Zunächst ist festzuhalten, dass es „die“ Stiftungsuniversität nicht gibt. Auch hier gibt es eine Vielzahl von Modellen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, Entstehungsgeschichten und Ausprägungsformen (Ziegele 2013). Dies gilt vor allem für die vielen privaten oder



kirchlichen Stiftungshochschulen, ganz überwiegend (spezialisierte) Fachhochschulen, die jedoch im Kontext dieser Arbeit, die sich auf Universitäten konzentriert, nicht betrachtet werden sollen. Ebenfalls nicht im Fokus dieser Arbeit stehen privat finanzierte oder gegründete Universitäten. Betrachtet werden sollen vielmehr ehemals unter staatlichem Einfluss stehende Universitäten, die nunmehr ein Stiftungs-Modell als konstitutives Element ihrer Governance-Struktur haben.

Als erste Annäherung und zur begrifflichen Abgrenzung sei auch vorangestellt, dass eine Stiftungsuniversität nicht gleichzusetzen ist mit einer Universitätsstiftung. Es geht also nicht lediglich um die Förderung und Unterstützung der Aufgaben und Anliegen einer Universität durch eine entsprechende Förderstiftung oder einen Freundeskreis, sondern um eine grundlegende, auf Selbständigkeit angelegte Veränderung der Governance der Universität über den Weg der Gründung einer Stiftungsuniversität.

Somit fällt das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf zwei verschiedene Formen von Stiftungsuniversitäten, die bisher in Deutschland erprobt worden sind und hier unter dem allgemeinen Oberbegriff „Stiftungs-Modell“ angesprochen werden sollen:

1. Der vom Land Niedersachsen (und später auch von Brandenburg mit der Viadrina) beschrittene Weg, die Trägerschaft für die Universität vom Land auf eine Trägerstiftung zu übertragen – im Folgenden soll dieser Weg als „Trägerschafts-Modell“ bezeichnet werden.
2. Der von der Goethe-Universität Frankfurt am Main (und später auch von der Universität Lübeck) geprägte Weg, das Rechtskleid der Universität zu wechseln und die Universität selbst in eine Stiftungsuniversität umzuwandeln – im Folgenden soll dieser Weg als „Einheits-Modell“ bezeichnet werden.

Zur begrifflichen Klarstellung sei festgehalten, dass es sich in beiden Fällen um Stiftungsuniversitäten handelt und beide Modelle unter dem Oberbegriff „Stiftungs-Modell“ subsumiert werden sollen. Im ersten Fall mag dabei die Bezeichnung „Stiftungsuniversität“ etwas unscharf sein, weil nicht die gesamte Universität die Stiftung ist, sondern lediglich von einer „Universitätsträgerstiftung“ die Rede sein kann. Freilich hat der Rechtsträgerschaftswechsel einen umfassenden Gesamteinfluss auf die Universität, und um genau diesen soll es in dieser Arbeit gehen. Im zweiten Fall kann man mit Fug und Recht von einer Stiftungsuniversität sprechen: Sie ist schließlich in genau das transformiert worden, eine Stiftung, allerdings mit einigen universitätstypischen Adaptionen, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit genauer diskutiert werden sollen.

### **3.3 Zwei Modelle auf dem Prüfstand**

Mit dieser Unterscheidung ist nun der spezielle Gegenstand dieser Arbeit herausgearbeitet. Im Folgenden soll anhand von drei Dimensionen geprüft werden, welchen Beitrag das jeweilige Stiftungs-Modell, das Trägerschafts-Modell oder das Einheits-Modell, zur Autonomie der Universitäten leisten kann. Konkret sollen im Folgenden drei Dimensionen von Autonomie betrachtet werden, nämlich die finanzielle Handlungsfähigkeit, die Governance-Struktur sowie die Autonomie im Dreieck zwischen Universität, Staat und Gesellschaft. Diese drei Betrachtungsfelder sollen in den nächsten drei Kapiteln der Reihe nach durchgegangen werden, bevor sie dann in einem abschließenden Teil zusammenfassend eingeordnet und perspektivisch bewertet werden.

## **4 Finanzautonomie: Autonomie als Finanzielle Autarkie?**

### **4.1 Finanzielle Unabhängigkeit**

Wir wollen uns der Autonomie von Universitäten zunächst einmal ganz naiv zuwenden und unter Autonomie eine weitgehende finanzielle Unabhängigkeit und Freiheit verstehen, also finanzielle Autarkie. Die Funktion eines Verwaltungsträgers soll in diesem Kapitel zunächst ausgeblendet werden und im nächsten Kapitel behandelt werden. Wenn man auf eine Stiftung zu sprechen kommt, ist die finanzielle Autarkie eine nahliegende Vorstellung. Schließlich geht man gemeinhin bei einer Stiftung von einer selbständigen und handlungsfähigen Organisation aus, die aufgrund eines eigenen – meist sehr großen – Vermögens frei und unabhängig von politischen Stimmungslagen oder wirtschaftlichen Entwicklungen entscheiden und handeln kann. Eine solche Position wäre sicherlich auch für eine Universität überaus wünschenswert. Dies ist jedoch nicht die gegenwärtige Lage der Universitäten in Deutschland, auch nicht die der Stiftungsuniversitäten. Daher ist es zunächst notwendig, einen kurzen Blick auf die Finanzierungsstruktur der Universitäten zu werfen.

### **4.2 Grundfinanzierung vs. Drittmittel**

Nach wie vor macht in Deutschland die staatliche Grundfinanzierung einen wesentlichen Teil der Finanzierungsstruktur von Hochschulen aus. Gut ein Viertel des Budgets der Hochschulen stammt jedoch aus Drittmitteln. Ihre Bedeutung wächst stetig, wohingegen die Grundfinanzierung immer weiter abnimmt. Gemäß der Erhebung „Ländercheck Wissenschaft“ des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft betrug der Anteil an Drittmitteln im Jahr 2000 noch 14,9 Prozent, 2010 waren es schon 22,3 Prozent des Gesamtbudgets. Dabei ist mit 34,1 Prozent die Deutsche Forschungsgemeinschaft der größte Drittmittelgeber (Stand: 2010), gefolgt

von den Programmen des Bundes oder der Länder (27,4 %), der Wirtschaft (21,1 %), der Europäischen Union und internationalen Organisationen (10,3 %) sowie von Stiftungen (7,1 %) (Quelle: „Ländercheck Wissenschaft“, Stifterverband). Hierbei bleibt festzuhalten, dass dies von Einrichtung zu Einrichtung höchst unterschiedlich ausfallen kann. Mitunter gibt es also deutlich höhere und deutlich niedrigere Drittmittelquoten. Und selbst bei den im Drittmittelwettbewerb sehr erfolgreichen Universitäten ist es so, dass dem Aufwuchs an Drittmitteln ein in etwa gleich großer Abbau der staatlichen Grundfinanzierung gegenübersteht.

Ein zentraler Aspekt der Bedeutung von Drittmitteln ist, dass die staatliche Grundfinanzierung in der Regel langfristig, stabil und berechenbar ist, die Drittmittel hingegen häufig aus einer projektförmigen Förderung (oder Kooperation) kommen, die in den meisten Fällen einen zeitlichen Horizont von zwei bis drei Jahren nicht übersteigt. Mit den Drittmitteln kann man also nicht langfristig planen; gewiss ist nur, dass sie nach dem Auslaufen des Projekts wegfallen werden. Ob und in welchem Umfang sich daran weitere Projekte anschließen lassen und in welcher Höhe sie finanziert werden können, lässt sich nur schwer prognostizieren. Dies hat erheblichen Einfluss, nicht nur auf die Finanzierungsstruktur der Universitäten, sondern auch auf deren perspektivische Planung. Krull und Tepperwien (2016) argumentieren daher, dass unter diesen Verhältnissen auch die wissenschaftliche Kreativität und Originalität immer mehr leiden wird, weil es schlicht an einer verlässlichen, langfristigen Forschungsperspektive fehle, die es den Wissenschaftler(inne)n ermöglicht, in die Tiefe zu gehen, Ansätze wieder zu verwerfen, neue zu finden und ohne direkte Nutzen- oder Erfolgserwartungen auch wissenschaftliches Neuland betreten zu können.

Einen ähnlichen Gedanken verfolgen auch Öquist und Benner (2012, S. 65) in einer Studie für die Königliche Akademie der Wissenschaften in Schweden. Sie beziffern die maximal mögliche Obergrenze für den Drittmittelanteil im Verhältnis zur Grundfinanzierung für die Forschung auf 40 Prozent. Diese Quote darf ihrer Ansicht nach nicht überschritten werden, um das Kreativitäts- und Originalitätspotential – mithin das Potential für signifikante Durchbrüche – einer Forschungsuniversität nicht zu gefährden.

Aus diesem Befund lässt sich eine erste mögliche Aufgabe für eine Stiftungsuniversität ableiten: Gegenüber dem kurzfristigen und kurzatmigen Verlauf der projektförmigen Drittmittelförderung könnte ihre Aufgabe darin bestehen, einen gewissen Anker der Stabilität in das Finanzierungsgefüge einer Universität zu bringen. Die zunehmende Abhängigkeit von externen Geldgebern, deren Zuwendungen sich nicht planen lassen und dem permanenten Wettbewerb unterliegen, bedeutet für die Antragsteller(innen) einen hohen Aufwand an Planung und Energie, die ganz in der Eigenlogik des Wettbewerbs gebunden ist und nicht der Logik von Wissenschaft, Forschung und Lehre folgt. Insofern könnte eine Stiftungsuniversität, wenn sie denn über ausreichende Mittel verfügt, in der Tat einen geeigneten Kontrapunkt zu dieser Entwicklung setzen und der Universität zu mehr Autonomie in Sinne finanzieller Unabhängigkeit

verhelfen. Doch bei näherem Hinsehen sind dieser Vision schnell Grenzen gesetzt, wie der folgende Abschnitt zeigen wird.

### **4.3 Finanzierung aus privaten Quellen**

Laut Bundesbericht Forschung und Innovation 2016 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2016, S. 59) betragen die Bruttoinlandsausgaben für Forschung und Entwicklung im Jahr 2013 insgesamt 79,73 Mrd. Euro. Davon entfallen gut zwei Drittel auf die Privatwirtschaft. Rund 30 Prozent werden durch Bund, Länder und private Institutionen ohne Erwerbszweck finanziert. Die verbleibenden gut 5 Prozent werden vom Ausland aufgebracht.

Die sogenannten „privaten Institutionen ohne Erwerbszweck“ – damit sind unter anderem auch Stiftungen und private Förderer gemeint – bringen in diesem Gesamtgefüge nur einen verschwindend geringen Teil der Finanzierung von Forschung und Entwicklung auf, nämlich lediglich 0,25 Prozent. Da jedoch 14,3 Mrd. Euro der Gesamtausgaben auf die Hochschulen entfallen, genügt allein diese grobe Übersicht, um zu zeigen, dass es kaum aussichtsreich ist, diese künftig allein aus Mitteln von Stiftungen und privaten Quellen zu finanzieren, schon gar nicht Forschungsuniversitäten mit hohem Aufwand an Personal- und Sachmitteln für die Forschung, die zudem in manchen Fällen keine konkrete Anwendungs- oder Nutzenperspektive versprechen. Dazu ist der Anteil an privaten Mitteln an den Gesamtausgaben viel zu klein. Die Vorstellung einer Stiftungsuniversität, die in finanzieller Hinsicht komplett auf eigenen Füßen steht, muss also vorerst eine Vision bleiben. Die Möglichkeit einer weitgehenden finanziellen Autarkie vor dem Hintergrund dieser Zahlen ist wohl eher eine Illusion.

Dennoch ist es nicht ganz unrealistisch, mit Spenden, Zustiftungen oder privaten Geldern für Universitäten zu rechnen. Hier einige Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit:

- Ein herausragendes Beispiel ist die Geschichte der International University Bremen (IUB), die im Jahr 2006 von der Schweizer Jacobs Foundation mit einem Großbetrag von 200 Mio. vor dem Aus gerettet worden ist. Die Universität heißt daher heute „Jacobs University“ (Wolschner und Leffers 2006).
- Die Klaus-Tschira-Stiftung hat an der Universität Heidelberg den Bau des „Mathematikon“ finanziert und einen Teil des Gebäudes der Universität zur Verfügung gestellt, ein anderer Teil sind Büroräume, Gewerbeflächen für Nahversorgung und Gastronomie, die die Stiftung gewinnbringend vermietet (Klaus-Tschira-Stiftung 2012).
- Im Jubiläumsjahr 2014 ist es der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main gelungen, ca. 71 Mio. Euro von privaten Spender(inne)n einzuwerben, ein Großteil davon, nämlich 20 Mio. Euro, kam von der langjährigen Stifterin der Universität Johanna Quandt (Müller-Esterl/Burtscheidt 2015, S. 98). Bereits im Jahr 2007 hat die Universität vom

Ehepaar Gertrud und Alfons Kassel eine Stiftung mit einem Vermögen von ca. 33 Mio. Euro erhalten (Grigat 2016, S. 9).

- Die Universität Mainz wird von der Böhringer-Ingelheim-Stiftung über einen längeren Zeitraum mit insgesamt 150 Mio. Euro gefördert. Konkret geht es um die Neuausrichtung des Fachbereichs Biologie (Universität Mainz/Böhringer-Ingelheim-Stiftung 2016). Die Verträge dazu sind der Stein des Anstoßes für eine öffentliche Debatte zum Thema Transparenz und Informationsfreiheit im Feld der Zusammenarbeit von Wissenschaft und unternehmensverbundenen wissenschaftsfördernden Stiftungen geworden (vgl. Hirsch/Neujeffski/Plehwe 2017).
- Der Mäzen Hans-Peter Wild, Eigentümer der Capri-Sun AG in Zug, die das Erfrischungsgetränk „Capri-Sonne“ vertreibt, hat anlässlich seines 75. Geburtstages der Universität Mannheim eine Million Euro gespendet, die zum Teil die Stiftung der Universität nachhaltig stärken soll und zum Teil der Kofinanzierung eines Forschungsinstituts gedient hat (Universität Mannheim 2016, S. 40).
- Die Dietmar-Hopp-Stiftung unterstützt mit 20 Mio. Euro den Bau eines Kinder-Tumor-zentrums am Nationalen Centrum für Tumorerkrankungen des Universitätsklinikums Heidelberg (Dietmar-Hopp-Stiftung 2016).

Dies sind nur einige herausragende Beispiele für nennenswerte Förderungen von Universitäten durch private Geldgeber, die über die gemeinhin übliche projektförmige Förderung weit hinausgehen. Selbstverständlich wird mit dieser kurzen Liste kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Es soll lediglich plausibel gemacht werden, dass es durchaus gelingen kann, in nennenswertem Umfang private Gelder für Universitäten und zur Förderung der Wissenschaft zu mobilisieren. Auch wenn in Einzelfällen, wie die Liste zeigt, die Beträge sogar so groß waren, dass sie für die Umsetzung ganzer Baumaßnahmen geeignet waren, sind die Bauangelegenheiten ein kritischer Punkt, an dem sich die Autonomie auch einer Stiftungsuniversität zu messen hat. Insbesondere bei der Gründung von Stiftungsuniversitäten im Land Niedersachsen im Jahr 2003 sind den Stiftungsuniversitäten nämlich nicht nur die Liegenschaften als Grundstock für das Stiftungsvermögen, sondern auch die Bauherreneigenschaft übertragen worden. Diesem Punkt wollen wir uns im nun folgenden Abschnitt etwas näher zuwenden.

#### **4.4 Stiftungsaufgaben Bauherrenfunktion und Liegenschaftsmanagement**

Der Rechnungshof des Landes Niedersachsen hat sich in seinem Jahresbericht 2016 überaus kritisch mit den niedersächsischen Stiftungshochschulen befasst. Ein ganzes Kapitel mit der Überschrift „Stiftungshochschulen – ein Irrweg?“ ist diesem Thema gewidmet (Landesrechnungshof 2016, S. 88-95). Neben rechtlichen Angelegenheiten kritisiert der Rechnungshof, dass es den Stiftungshochschulen seit ihrer Gründung kaum gelungen sei, Spenden und Zustiftungen zu akquirieren (insgesamt lediglich 1,24 Mio. Euro) und dass mit der

Generalentwicklungsplanung der Universitätsmedizin Göttingen (Gückel 2015) sowie dem Hörsaalgebäude an der Universität Lüneburg schlechte Erfahrungen gesammelt worden seien. In der Tat hat der sogenannte „Libeskind-Bau“ an der Universität Lüneburg gewaltige Kosten verursacht, die die Stiftungsuniversität Lüneburg als Bauherrin kaum selbst in den Griff bekommen hat (Spiegel Online 2017). Schließlich ist die Bauherrenfunktion eine gewaltige Herausforderung, die ein hohes Maß an technischem Sachverstand und planerischem Geschick erfordert. Weiterhin sind der Unterhalt, die Sanierung und Modernisierung von großen Gebäuden und Spezialbauten – wie sie Forschungsbauten nun einmal sind – sehr teure und kostspielige Angelegenheiten. Und selbst wenn eine Stiftungsuniversität die Eigentümerin von Gebäuden ist, sind ein strategischer Verkauf oder eine gewinnbringende Vermietung der Gebäude selten möglich, weil die Gebäude ja in der Regel von der Universität genutzt werden müssen.

Ob also die Übertragung der Bauherrenfunktion auf die Universität als Autonomiegewinn zu sehen ist, der der Stiftungsuniversität wirkliche Vorteile verschaffen kann, ist eine offene Frage. In Deutschland gibt es mit einem solchen Schritt kaum Erfahrung, die über Explorationsphasen oder Pilotprojekte hinausgeht. Wo dieser Schritt – wie im Fall der niedersächsischen Stiftungsuniversitäten – konsequent erprobt worden ist, meldet der Rechnungshof inzwischen massive Bedenken an. Diese gehen sogar so weit, dass er das Stiftungs-Modell grundlegend infrage stellt und vorschlägt, es einer eingehenden Evaluation zu unterziehen. Allerdings wird die Stellungnahme des Rechnungshofs von den Stiftungsuniversitäten heftig als zu einseitig kritisiert. Der Präsident der Universität Hildesheim Uwe Friedrich erklärt, der Rechnungshof habe dem Stiftungs-Modell von Anfang an skeptisch gegenübergestanden und sich einseitig sowie parteiisch auf negative Aspekte fokussiert und die vielen Erfolge ausgeblendet (Mierzowsky/Friedrich 2016). Ein grundsätzlich positives Fazit in Bezug auf die Übertragung der Bauherreneigenschaft zieht auch die unveröffentlichte Evaluation von CHE Consult. Das Gutachten zieht sogar explizit den Schluss, dass Einzelfälle wie in Lüneburg nicht zu einer Diskreditierung der insgesamt positiven Umsetzung führen dürften (CHE Consult 2015, S. 21-23).

Grundsätzlich ist mit einer autonomen Stiftungsuniversität die Frage der Bauherrenfunktion aber eng verbunden, denn eine Stiftung bedeutet Eigentum, und die Bauherrenfunktion stellt eine klassische Eigentümeraufgabe dar. Bevor wir uns dieser Aufgabe genauer zuwenden, wollen wir zunächst einen Blick auf das „klassische“ Eigentümer- und Liegenschaftsverwaltungsmodell werfen. Bei diesem Modell ist das Land Eigentümer der Gebäude und Liegenschaften. Darüber hinaus werden diese durch die Landesbauverwaltung baulich betreut. Bauunterhalt, Sanierung und Modernisierung sind also Aufgaben des Landes bzw. der Landesbauverwaltung, in der Regel nach Maßgabe einer zuvor erfolgten Bedarfsplanung. Lediglich die Verantwortung für den Betrieb liegt bei den Hochschulen. Im Zuge der Diskussion um die

Autonomie und Handlungsfähigkeit der Hochschulen wird dieses „klassische“ Liegenschaftsmodell allerdings immer wieder kritisch diskutiert. Einige der wichtigsten Argumente sind in der Handreichung „Leitlinien für die deregulierte Hochschule“ zusammengefasst, die hier kurz wiedergegeben werden sollen (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 163):

- Das „klassische“ Liegenschaftsmodell gilt als vergleichsweise nutzerfern und führt dazu, dass die Anforderungen der Wissenschaft nicht immer hinreichend berücksichtigt werden. Schließlich liegt die wesentliche Zuständigkeit für Bauangelegenheiten bei der Landesbauverwaltung. So wird z. B. oft kritisiert, dass die Landesbauverwaltung sich nicht angemessen in die Perspektive und Bedürfnisse der Nutzer, also die spezifischen Anforderungen des Forschungs- und Lehrbetriebs, eindenken kann.
- Die Trennung zwischen Bauherrn (Landesbetrieb) und Nutzer (Hochschule) kann dazu führen, dass der Bauherr Einsparungen bei den Baukosten zulasten des späteren Betriebs (durch die Hochschule) zulässt, der ja in die Verantwortung des Nutzers (die Hochschule) fällt. In manchen Fällen hat sich gezeigt, dass ein kostengünstiger errichtetes Gebäude deutlich kostenintensiver im späteren Betrieb war als es ein im Bau teureres Gebäude gewesen wäre. Die reinen Baukosten machen nämlich nur einen kleinen Teil der über den vollen Lebenszyklus entstehenden Gesamtkosten für Bau, Unterhalt, Betrieb, Sanierung und Modernisierung aus.
- Erfahrungen aus dem Betrieb der Gebäude fließen bisweilen nicht in die neuen Planungen ein, wenn die Nutzerperspektive nicht auf der Bauherrnseite angemessen vertreten ist.
- Häufige Personalwechsel in der staatlichen Bauverwaltung können zu einem Wissensverlust und zu Doppelarbeiten führen. Wenn diese Kompetenzen bei der Hochschule angesiedelt wären, könnte in vielen Fällen effizienter gearbeitet werden.
- Die Entscheidungsstrukturen von der Bedarfsplanung über die Genehmigung bis hin zum Bau und Betrieb sind komplex, mehrschichtig und kompliziert, was entsprechend zu langen Entscheidungsgängen führt, die der Dynamik des heutigen Wissenschaftsbetriebs kaum noch angemessen sind.
- Da dies zu sehr langen Reaktionszeiten führt, kann sich dies nachteilig auf Berufungs- und Bleibeverhandlungen auswirken, die oft auch mit Zusagen für Büro- oder Laborflächen verbunden sind. Können diese nicht kurzfristig bereitgestellt werden, ist es schwieriger, Spitzenforscher(innen) für die Universität zu gewinnen, die oft auf eine hochwertige und leistungsfähige Forschungsinfrastruktur angewiesen sind.

Insofern bietet das Feld der Bauherrenfunktion tatsächlich einen gewissen Spielraum für einen Zugewinn an Autonomie. In Einzelfällen ist einigen Hochschulen bisher die Bauherrenfunktion explorations- oder projektweise sowie innerhalb eng umgrenzter Rahmenbedingungen schon übertragen worden. Erhardt, Meyer-Guckel und Winde (2008, S. 165) nennen hier die

Universitäten Darmstadt und Göttingen. Die Universität Darmstadt ist seit über zehn Jahren über eine Explorationsklausel des Hessischen Hochschulgesetzes („TU Darmstadt-Gesetz“) eine „autonome“ Universität, und die Universität Göttingen ist eine niedersächsische Stiftungsuniversität. Allerdings sind auch diese Universitäten nicht vollkommen frei in ihrer Bauherrenfunktion. Sie bekommen dafür ein jährliches Budget zugewiesen (Darmstadt) oder müssen größere Baumaßnahmen nach wie vor mit dem Land abstimmen (Göttingen). Eine wesentliche qualitative Änderung gegenüber dem Status quo gibt es allerdings an der Universität Göttingen (wie auch an anderen niedersächsischen Stiftungshochschulen): Sie dürfen in Relation zur Höhe ihres Stiftungskapitals selbst Kredite aufnehmen. Die Universität Göttingen z. B. hat diese Möglichkeit genutzt, um technische Anlagen vornehmlich mit dem Zweck der Energieeinsparung zu sanieren. Diese Einsparungen sollen zugleich die Kredite refinanzieren (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 164).

Die Eigentümerfunktion und Bauherrenverantwortung ist aber ein Komplex, der solche eher explorations- oder pilothaften Maßnahmen weit übersteigt. Sie umfassen den Kauf, Verkauf und die Vermietung von Gebäuden, die Objektstrategie, die Finanzierung und Vermögensverwaltung, das Gebäude- und Objektmanagement (inkl. Instandsetzung und Reparatur), den Betrieb sowie das Baumanagement (Neubauten, Sanierungen, Ersatzbauten) (Binnewies/Stibbe/Stratmann/Tegtmeyer 2016, S. 9). Dies sind komplexe und weitreichende Aufgaben, auf die die Hochschulen vorbereitet sein müssen. Nach Auffassung des HIS-HE Instituts für Hochschulentwicklung müssen sie die folgenden Voraussetzungen erfüllen (Binnewies/Stibbe/Stratmann/Tegtmeyer 2016, S. 85):

- Sie müssen die notwendigen quantitativen wie qualitativen Personalressourcen bereitstellen oder organisieren. So ist es zum Beispiel denkbar, anteilig Personal aus dem Landesbetrieb auf die Hochschulen zu übertragen.
- Sie müssen zweckmäßige, überprüfte, definierte und kommunizierte Routinen und Prozesse einsetzen und Strategien entwickeln, diese kontinuierlich zu verbessern.
- Weiterhin bedarf es eines gründlichen Bau-, Finanz- und Performancecontrollings, das die Kosten kontrolliert, die Einhaltung von Terminen sicherstellt sowie die Qualität und das Einhalten von rechtlichen Vorgaben gewährleistet.
- Darüber hinaus müssen zweckmäßige und angepasste Instrumente wie z. B. computerunterstützte Facility- und Raummanagement-Systeme oder Dokumentenmanagement-Systeme eingesetzt werden.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, gibt es einen deutlichen Spielraum für einen Zugewinn an Autonomie, aus dem die Hochschule einen Vorteil gewinnen kann. Nach Erhardt, Meyer-Guckel und Winde (2008, S. 168) sind diese auf den folgenden Feldern möglich:



- Als Teil eines Globalbudgets können auch die mit der Finanzierung von Baumaßnahmen verbundenen Gelder auf bestimmte strategisch wichtige Maßnahmen gebündelt werden.
- Es gibt einen höheren Ansporn, die bereits vorhandenen Ressourcen für die Umsetzung der Ziele in Forschung und Lehre zu nutzen.
- Es liegt im Eigeninteresse der Hochschule, die wirtschaftlichen Qualitätsstandards in Abhängigkeit von Forschung und Lehre zu definieren.
- Über ein effizientes, kostenbewusstes und unternehmerisches Liegenschaftsmanagement können die hochschuleigenen Gebäude und Liegenschaften strategisch genutzt werden. Dies umfasst den Verkauf, die Vermietung, die Verpachtung und auch die Anmietung weiterer Flächen und Gebäude.
- Die Fakultäten und zentralen Einrichtungen können besser auf die Mitwirkung an der Planung und Finanzierung verpflichtet werden.
- Wenn die Verantwortung und der Einsatz der Fachgewerke gebündelt sind und der Betrieb einheitlich geregelt ist, können Reibungsverluste vermieden werden, die durch mehrere Aufsichtsinstanzen entstehen können.
- Dasselbe gilt für die Bündelung von Dienstleistungen für Planung, Baudurchführung, Versorgung, Unterhalt und Betrieb.
- Unnötige Dienstwege können vermieden werden, die Prozesse können bedarfs- und fachorientiert durchgeführt werden.
- Weitere Finanzierungsoptionen können genutzt werden, etwa das Instrument der öffentlich-privaten Partnerschaft oder aber auch kreditfinanzierte Maßnahmen.
- Bei einem entsprechenden Qualitäts- und Wissensmanagement können die Erfahrungen aus dem Betrieb, der Wartung und der Inspektion in die Umsetzung künftiger Baumaßnahmen besser einfließen.
- Insgesamt kann es zu einem höheren Kostenbewusstsein sowie zu mehr Eigenverantwortung aus einer ganzheitlichen Perspektive aller Beteiligten kommen.

Ob sich dieses Autonomiepotential tatsächlich realisieren lässt und sich die dahinter stehenden Hoffnungen auf einen größeren finanziellen Spielraum der Hochschulen auch wirklich einlösen lassen, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Hierzu bedarf es weiterer Erfahrungen mit den eingeschlagenen Wegen und bisher erprobten Modellen – und dies auch sicherlich in einem längeren Betrachtungszeitraum. Die vorläufige Bilanz des Landesrechnungshofs in Niedersachsen fällt jedenfalls äußerst skeptisch aus, und es ist sicher ratsam, die hier aufgedeckten Mängel und Probleme gründlich zu analysieren und künftig zu vermeiden. Gleichwohl müssen diese Bedenken auch abgewogen werden gegenüber den positiven Veränderungen die andere Experten feststellen konnten (CHE Consult 2015, S. 21-13) sowie den guten Erfahrungen die die Stiftungshochschulen selbst damit gemacht haben. Ganz

unabhängig von diesen Fragen wollen wir uns im nächsten Abschnitt aber der Frage zuwenden, ob die Bauherrenfunktion und das Liegenschaftsmanagement grundsätzlich zu den Aufgaben einer Stiftungsuniversität gehören sollten. Hierzu bedarf es zunächst einer näheren Betrachtung, was eine Stiftungsuniversität vor dem Hintergrund der oben skizzierten Rahmenbedingungen überhaupt leisten kann und soll.

#### **4.5 Was die „Stiftung“ einer Stiftungsuniversität leisten kann und soll**

Die Gründung von Stiftungshochschulen in Niedersachsen war auch mit der Hoffnung verknüpft, dass diese ihren Zweck, die Hochschulen zu fördern, perspektivisch „dauerhaft und aus eigener Kraft“ erfüllen können (Niedersächsischer Landtag 2001, S. 61). Auch vor der Gründung der Stiftungsuniversität Frankfurt sind solche Erwartungen formuliert worden: „Die Erträge des Stiftungskapitals sollen die staatlichen Zuschüsse ergänzen und langfristig – jedenfalls teilweise – ersetzen“ (Universität Frankfurt 2006). Hier klingt an, dass die geplanten Stiftungen zumindest langfristig oder perspektivisch auch eine Substitutions- oder Kompensationsfunktion übernehmen sollen. Es soll – irgendwann einmal – möglich sein, dass sie die staatliche Finanzierung ersetzen und die Finanzierung der Universität aus eigener Kraft übernehmen können. Mithin würden dann auch die Bauherrenfunktion sowie das Liegenschaftsmanagement ganz zu den Eigentümeraufgaben der Stiftungsuniversität zählen.

Wenn man von der Trägerfunktion, die eine Stiftungshochschule immer auch mit erfüllt, absieht und sich allein auf den wissenschaftsfördernden Aspekt einer Stiftungshochschule fokussiert, so lässt sich diese Substitutions- oder Kompensationsfunktion in einem anderen Licht betrachten. Stiftungen – und ganz besonders wissenschaftsfördernde Stiftungen – sehen nämlich ganz grundsätzlich ihre Aufgabe nicht in einer Substitutions- oder Kompensationsfunktion für weggefallene oder unterlassene staatliche Aufgaben, schon gar nicht haben sie das Ziel, diese zu ersetzen (vgl. Anheier/Förster/Mangold/Striebing 2017, S. 175-177). Hierfür gibt es mindestens zwei Gründe: Einerseits möchten Stiftungen für das, was sie leisten, anerkannt und wahrgenommen werden. Meist suchen sie sich daher eine Nische für ihr philanthropisches Handeln, die bisher noch nicht durch andere Akteure – das können andere Stiftungen oder Organisationen sein, aber auch der Staat – besetzt ist. So gelingt es ihnen besser, ein spezifisches Profil zu entwickeln, das mit ihnen in Verbindung gebracht wird. Zugleich können sie so auf Handlungsfelder, Themen, Herausforderungen oder Probleme aufmerksam machen, die bisher noch nicht aufgegriffen worden sind und somit einen Impuls zur Veränderung oder Verbesserung des gesellschaftlichen Miteinanders oder die Bewältigung von Zukunftsherausforderungen geben. Stiftungen wollen als Impulsgeber für Veränderungen wirken und Anstöße für Neues geben (Robert-Bosch-Stiftung 2015). Zum anderen wird es kaum möglich sein, für einen Förderzweck Spenden oder Zustiftungen zu gewinnen, der eigentlich in den Bereich staatlicher Verantwortung fällt: Für die Erfüllung staatlicher Aufgaben sind ja die

Steuereinnahmen bestimmt. Hierzu bedarf es keiner Stiftungen. Bloß für das einzustehen, wo der Staat – aus welchen Gründen auch immer – gern Einsparungen vornehmen würde, ist in der Regel für Mäzene, Stifter(innen) oder Philanthropen kaum interessant. Da aber Stiftungsuniversitäten, insbesondere wenn sie noch nicht über ein großes eigenes Stiftungsvermögen oder verlässliche Ertragsquellen verfügen, auf Spenden und Zustiftungen angewiesen sind, sind sie schlecht beraten, ihre Tätigkeit auf die Substitution oder Kompensation von eigentlich staatlichen Aufgaben auszurichten. Mit anderen Worten – und dafür soll in diesem Kapitel argumentiert werden – Substitution oder Kompensation sind keine adäquaten Funktionen für eine Stiftungsuniversität, wenn man sie unter dem Aspekt der Finanzierung und Förderung von Wissenschaft betrachtet und zunächst einmal von ihrer Trägerfunktion absieht.

In diesem Zusammenhang ist es interessant zu sehen, dass der Wissenschaftsrat bereits 1975 in seinen „Empfehlungen zur Organisation, Planung und Förderung der Forschung“ darauf verwiesen hat, dass der Beitrag von Stiftungen zur Förderung des Gesamtsystems Wissenschaft immer nur ein kleiner und von ergänzender Natur sein kann: Private Förderer können Initiativen freisetzen, „die sonst unterblieben wären und die die Gesellschaft zu ihrer Weiterentwicklung braucht“ (Wissenschaftsrat 1975, S. 74). Ganz ähnlich heißt es 2003 in einem Papier zur „Strategischen Forschungsförderung“ zu Stiftungen und privaten Förderern: „Ihre Fördermaßnahmen sind in der Regel komplementär zur öffentlichen Forschungsförderung ausgerichtet und sollen helfen, strukturelle oder thematische Defizite zu überwinden“. Das entscheidende Stichwort ist hier die Komplementarität: Stiftungen wirken komplementär, nicht kompensatorisch.

Gerade kleinere Stiftungen, die angesichts der gewaltigen staatlichen und privatwirtschaftlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung kaum ins Gewicht fallen können, sind gut beraten, sich auf die Komplementaritätsfunktion zu konzentrieren, weil sie hier ihre Stärken ausspielen können. Würden sie einfach das sekundieren, was der Staat ohnehin tut, oder das, was er nicht tun will, kompensieren, wären ihre spezifischen Vorteile und Stärken nicht in geeigneter Weise eingesetzt.

Ihre Stärken bestehen in ihrer Unabhängigkeit, Flexibilität und Agilität. Sie sind keinen Wahlperioden unterworfen und müssen sich weder nach Marktlagen noch nach Stimmungen in der Bevölkerung richten. Darüber hinaus unterliegen sie keiner überbordenden Bürokratie oder langen Entscheidungs- bzw. Abstimmungsprozessen. Dies sieht auch der Wissenschaftsrat: „Ihre besondere Bedeutung für das deutsche Wissenschaftssystem korrespondiert mit ihrer Fähigkeit, diese Flexibilität zu nutzen, um Anstöße zur Veränderung zu geben oder Hindernisse, die Reformen entgegenstehen, überwinden zu helfen“ (Wissenschaftsrat 2003, S. 52). Stiftungen sind also in besonderer Weise geeignet, Impulse für Veränderungen und Innovationen zu geben. Ähnlich argumentiert auch das Center for Philanthropic Studies in einer Studie für die Europäische Kommission. Der distinkte Beitrag der Stiftungen zur Gesellschaft sei

„Pluralität“: „By promoting diversity in thought, approaches and practice they enable innovations and secure problem-solving capacity of society“ (2015, S. 27). Gerade diese Funktion macht sie für das Wissenschaftssystem so interessant. Daher sollte diese Stärke auch im Fall von Stiftungsuniversitäten ausgespielt werden. Auch wenn die Stiftung als Träger der Universität in einer anderen Verantwortung steht als eine reine Förderstiftung sollte dieser Aspekt bei der Ausgestaltung ihrer Rolle eine wichtige Bedeutung zukommen, zumal dann, wenn die Stiftung über kaum ausreichendes Kapital verfügt, um umfangreiche Finanzierungsaufgaben zu übernehmen.

Die bisher in Deutschland gegründeten Stiftungsuniversitäten sind „Zuwendungsstiftungen“ (von der Hardt 2002, S. 98). Sie können ihre Aufgaben somit nicht (völlig) aus den Erträgen der Kapitalbewirtschaftung, aus Spenden, Verwaltungskostenpauschalen aus Drittmitteln oder sonstigen Einnahmen finanzieren, sondern sind darauf angewiesen, dass es künftig Stifter(innen), Spender(innen), Mäzene und andere Förderer geben wird, die helfen, ein signifikantes Stiftungsvermögen aufzubauen. Zwar sind den niedersächsischen Stiftungsuniversitäten sozusagen als „Startkapital“ die Grundstücke und Liegenschaften übertragen worden (vgl. § 56 Abs. 1 NHG). Zugleich ist dies jedoch mit der Auflage verbunden worden, dieses „Grundstockvermögen“ „ungeschmälert im Bestand zu erhalten“ (von der Hardt 2002, S. 99). Die Stiftungsuniversitäten sind also weiterhin auf jährliche Finanzhilfen des Landes angewiesen – insbesondere auch für den Bauunterhalt und für bauliche Investitionen.

Besonders wichtig dabei ist: Nach § 57 Abs. 5 NHG stehen „sämtliche Einnahmen, die die Hochschule im Zusammenhang mit ihrer wissenschaftlichen und künstlerischen Tätigkeit sowie durch die Inanspruchnahme von Personal, Sachmitteln und Einrichtungen durch Dritte erzielt, der Stiftung zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung und dürfen nicht bei der Bemessung der Finanzhilfe angerechnet werden“. Es geht also gerade nicht darum, die staatliche Unterstützung zurückzuschrauben oder zu ersetzen. Entsprechend betont Krull (2002, S. 80), „dass der Staat sich wohl in seinem Einfluss, nicht aber in seiner Verantwortung für die Hochschulen zurückzieht“. Auch im Stiftungs-Modell bleibt der Staat weiterhin für die Hochschulen verantwortlich. Es geht also zunächst einmal darum, der Hochschule mit dem Stiftungs-Modell zusätzlichen Spielraum zu verschaffen, nicht nur in rechtlicher oder organisatorischer Hinsicht, sondern vor allen Dingen auch finanziell. Mithin bedeutet „Autonomie“ in erster Linie die Fähigkeit zur Selbstorganisation bzw. sich selbst ein Gesetz, eine Grundordnung, zu geben. Die Übertragung von Vermögen oder Liegenschaften sowie die Verantwortung dafür gehört vom reinen Wortsinn her gesehen noch nicht zur Autonomie.

Aus diesen Gedanken folgt, dass auch im Fall von Stiftungsuniversitäten die staatliche Grundfinanzierung nach wie vor eine tragende und wichtige Rolle spielen sollte. Dies gilt vor allen Dingen dann, wenn die Stiftungsuniversitäten lediglich über ein vergleichsweise geringes Stiftungskapital verfügen oder kaum eigene Erträge generieren können und

Zuwendungsstiftungen sind. In diesem Rahmen ist auch die Frage nach der Bauherrenfunktion zu betrachten. Den Bau und den Unterhalt von Universitätsgebäuden und Liegenschaften kann man als eine zentrale staatliche Aufgabe betrachten, für die es nicht der spezifischen Flexibilität, Agilität und Kreativität einer Stiftung bedarf. Allerdings gilt, je größer die Stiftung ist, desto eher lassen sich auch im Baubereich Vorteile und Autonomiegewinne für die Stiftungsuniversität verzeichnen. Da es jedoch (noch) kaum aussichtsreich ist, dass die Stiftungsuniversitäten solche Größen erlangen, erscheint es insgesamt ratsamer, dass sich die „Stiftungen“ der Stiftungsuniversitäten auf die Komplementaritätsfunktion fokussieren. Wie das Beispiel TU Darmstadt zeigt, kann man die Übertragung der Bauherrenfunktion auch in anderen Rechtsformen, die auf die Autonomie einer Universität abzielen, realisieren. Hierzu bedarf es nicht der spezifischen Rechtsform der Stiftung. Möglicherweise lassen sich Effizienz- und Ressourcenvorteile auch über eine stärkere Kooperation und Abstimmung zwischen Hochschulen und staatlicher Bauverwaltung erzielen. Und man sollte nicht den Fehler machen, gerade über das Stiftungs-Modell die kostenintensiven und komplexen Probleme im Baubereich lösen zu wollen. Die Kosten, die ein bundesweit zu verzeichnender Sanierungs- und Modernisierungstau hervorgerufen hat, sind so gewaltig, dass sie gegenwärtig nicht von Stiftungs-Modellen gelöst werden können. In einem Positionspapier beziffert die Kultusministerkonferenz diese Kosten auf derzeit 35 Mrd. Euro (Kultusministerkonferenz 2016, S. 7). Und ein aktuelles Positionspapier im Auftrag der Landesrektorenkonferenz Baden-Württemberg, an dem der Autor dieser Arbeit mitgewirkt hat, kommt zu der Empfehlung, dass der Bund wieder in die Finanzierung des Hochschulbaus, die seit 2005 im föderalen System Ländersache ist, einsteigen soll (Landesrektorenkonferenz Baden-Württemberg 2017, Empfehlung 12).

#### **4.6 Was sollte die Stiftung finanzieren, und wer entscheidet darüber?**

Eine Analyse des Stifterverbands und der Nixdorf-Stiftung zur Hochschulautonomie hat gezeigt, dass in vielen Bundesländern, in denen Regelungen zur Verbesserung der Autonomie von Hochschulen getroffen worden sind, die finanzielle Verantwortung für die öffentlichen Hochschulen nach wie vor im Bereich des Staates liegt. Die Stiftungshochschulen bilden da keine Ausnahme. Die Autonomie bezieht sich daher eher auf den operativen Teil der Wissenschaftsorganisation, und die Politik behält nach wie vor ein strategisches Primat in finanziellen Fragen (Hüther/Jacob/Seidler/Wilke 2011, S. 10). Man mag darin eine Einschränkung der Autonomie sehen, weil über budgetäre Fragen die eigentliche Steuerungshoheit, nämlich die Entscheidung über das Geld, nach wie vor bei den jeweils zuständigen Ländern liegt. Doch vielleicht kann man diesen Punkt auch anders wenden, wenn man voraussetzen kann, dass die Länder sich weiterhin finanziell verantwortlich für ihre Hochschulen zeigen und die Budgets nicht absenken. Dies gilt insbesondere für die Verantwortung für den sehr teuren Bereich des Hochschulbaus. Wenn dies, was nach wie vor auch bei den Stiftungshochschulen der Fall zu

sein scheint, verlässlich ist, dann lassen sich die Erträge einer Stiftungsuniversität in der Tat als zusätzliche Mittel verstehen, mit denen man komplementär zur Finanzierung der öffentlichen Hand besondere Ziele und Strategien angehen kann.

Unter der Voraussetzung, dass die Länder sich auch weiterhin finanziell verantwortlich für ihre Stiftungsuniversitäten zeigen, lässt sich im Licht des eben über die Komplementaritätsfunktion von Stiftungen Gesagten eine Vision für eine Strategie von Stiftungsuniversitäten entfalten, wie über ein geeignetes Stiftungshandeln der Universität zu mehr Autonomie verholfen werden kann. Dies soll im Folgenden probiert werden.

Vor dem Hintergrund des weltweiten Wettbewerbs im Wissenschaftsbetrieb und der daraus resultierenden Notwendigkeit, dass sich die Universitäten ein eigenes Profil geben und ihren jeweiligen Standort entwickeln, erhält ein Element Einzug in den Wissenschaftsbetrieb, dass nicht per se diesen auch begünstigt und fördert. Zwar hat eine Konzentration von Stärken und die Sammlung der besten Talente sicherlich förderliche Auswirkungen, es ist jedoch auch so, dass sich kreative und originelle Einfälle und Leistungen häufig erst jenseits des Mainstreams oder an den Grenzen solcher Konzentrierungen und Fokussierungen einstellen. Die Universität ist also gut beraten, beides zu tun: Konzentration und Profilbildung voranzubringen und gleichzeitig in einem gewissen Umfang zuzulassen, dass diese Muster auch durchbrochen werden, jenseits ihres Profils also auch Fremdanregungspotential zuzulassen. Wenn es aber künftig so sein wird, dass sich mit den staatlich vergebenen Grundmitteln nur noch die nötigste Infrastruktur und die wesentlichen Schwerpunkte erhalten lassen und diese nur über den Zuzugewinn von Drittmitteln weiter ausgebaut werden können, so ist eine Stiftungsuniversität gut beraten, die für die Förderung zur Verfügung stehenden Erträge des Stiftungskapitals für Ausgaben zu nutzen, die nicht in dieses Muster der Konzentration und Profilbildung fallen, damit sich die Stiftungsuniversität insgesamt eine gewisse Flexibilität und Agilität erhalten kann. Hier würde eine Stiftungsuniversität auch mit vergleichsweise geringen Beträgen viel ausrichten können. Vor diesem Hintergrund könnten die folgenden Förder- und Entwicklungsmaßnahmen sinnvoll sein:

- Freistellungen, die es erlauben, Wissenschaftler(innen) vorübergehend von ihren Verpflichtungen zu entbinden, wenn diese begründen können, dass sie Zeit brauchen, um einem besonders originellen Einfall nachzugehen, diesen zu explorieren oder für ein darauf aufbauendes größeres Vorhaben auszubauen.
- „Seed Money“ für besonders außergewöhnliche, gewagte oder originelle Ideen, die sich noch nicht auf gesicherte Erkenntnisse oder einen „Proof of Concept“ stützen können, aber eine gewisse Zeit und Ruhe brauchen, um exploriert und erprobt zu werden. Und dies ganz bewusst im Gegensatz zu der sonst an Universitäten gängigen Praxis,

solche Gelder nur zur Vorbereitung von größeren Cluster-Anträgen zur Verfügung zu stellen.

- Reise- und Aufenthaltskosten für Gastwissenschaftler(innen) aus dem Ausland, um sich Fremdanregungspotential in die Universität zu holen.

Wenn dies ein kleiner Aufgabenkatalog ist, der komplementär zur Gesamtstrategie der Universität zu verstehen ist, so folgt daraus, dass weder der Senat noch das Präsidium über die Vergabe der Fördermittel entscheiden sollten. Vielmehr bietet sich hier der Stiftungsrat bzw. Hochschulrat an, der in vielen Fällen auch mit externen Mitgliedern besetzt ist, die nicht der Universität angehören. Es ist gerade diese Außenperspektive, die entscheidend ist, um das notwendige Maß an Fremdanregung aufrecht zu erhalten und zu entscheiden, ob die geplante Förderung die Gesamtinstitution in einem positiven Sinn irritieren oder komplementär ergänzen kann. Demgegenüber würde sich das Präsidium gemeinsam mit dem Senat ganz auf die Umsetzung der notwendigen strategischen Fokussierung und Profilbildung konzentrieren können, die dann allerdings auch aus der staatlichen Grundfinanzierung und den Drittmittelnahmen finanziert wird.

Erst in einem zweiten Schritt sollte es dann das Ziel der Stiftung sein, ihren Vermögensstock signifikant zu erweitern, um auch „größere“ Aufgaben übernehmen zu können. Hier erscheint es beispielsweise möglich, dass sich für ganz bestimmte Aufgaben gezielt Förderer und Stifter finden lassen, die sich für genau diese Ziele oder Anliegen engagieren möchten. So ist aus den USA bekannt, dass sich gerade bei medizinischen Themen, etwa der Bekämpfung einer bestimmten Form von Krebs, (nicht selten aus Betroffenheit im familiären Umfeld) wohlhabende Personen finden lassen, die signifikante Geldbeträge zur Erforschung dieser Krankheiten aufbringen. Möglich wäre, dass unter dem Dach einer Stiftungsuniversität solche Förderungen nicht nur in einzelne Projekte einfließen, sondern dass gleich eine ganze Stiftung in die Verwaltung und Trägerschaft der Stiftungsuniversität überführt wird, aus der sich eine langfristige Forschungsperspektive und ein wissenschaftlicher Schwerpunkt für das Profil der Universität entwickeln lassen. Für die Stifter(innen) hätte ein solches Konstrukt den Vorteil, dass die Stiftung nicht im allgemeinen Vermögen der Stiftungsuniversität untergeht, sondern lediglich unter dem Dach der Stiftung (als unselbständige Stiftung) verwaltet wird, die aber dennoch mit dem Namen der Stifter(innen) verbunden sein kann. Dies ist ein Modell, das durchaus attraktiv für Philanthropen sein kann, die den hohen Aufwand scheuen, eine eigene Stiftung aufzubauen, verwalten oder leiten zu wollen, aber dennoch wohltätig handeln und mit ihrer Stiftung auch persönlich in Verbindung gebracht werden wollen. So sind beispielsweise unter dem Dach der Max Planck Förderstiftung solche Stiftungen errichtet worden, die nach wie vor mit dem Namen der Stifter verbunden sind (Hermann-Neuhaus-Stiftung, Dr. Helmut Storz-Stiftung, Hanrieder Foundation for Excellence und Dr. Gerhard und Irmgard Gross-Stiftung).

Grundsätzlich wäre es auch vorstellbar, dass solche Stiftungen als Verbrauchsstiftungen errichtet werden. Verbrauchsstiftungen sind, wie der Name schon sagt, gerade nicht auf Ewigkeit angelegt, sondern haben das Ziel, das Stiftungskapital in einem bestimmten Zeitraum vollständig für den Stiftungszweck zu verausgaben. Gerade wenn es z. B. um die Förderung der Entwicklung von Medikamenten geht, ist ein solches Modell sinnvoll, denn der Zweck der Stiftung kann erreicht sein, sobald das Medikament tatsächlich gefunden und entwickelt worden ist. Gerade in Zeiten, in denen es immer schwieriger wird, am Kapitalmarkt Erträge zu erwirtschaften, die einen dauerhaften Betrieb der Stiftung ermöglichen, werden solche Modelle immer attraktiver.

Weiterhin wäre es denkbar, dass die Stiftungsuniversität selbst Stiftungsfonds aufsetzt, die einem bestimmten Ziel oder einer spezifischen Aufgabe gewidmet sind, in die eine Vielzahl potentieller Spender- und Stifter(innen) dann (kleinere) Beträge einzahlen, die sich so zu einer größeren Vermögensmasse summieren und zur Bewältigung einer größeren Aufgabe herangezogen werden können. Besonders erfolversprechend sind solche Modelle dann, wenn es um Aufgaben geht, die für viele Menschen aus dem regionalen Umfeld der Universität greif- und sichtbar sind, etwa die Renovierung eines historischen Hörsaalgebäudes oder die Errichtung eines universitätseigenen Museums, in dem wissenschaftliche Sammlungen und universitätseigene Exponate erforscht und zugleich der Öffentlichkeit gezeigt werden können (zu einer Erfolgsbilanz hinsichtlich des „Forum Wissen“ an der Stiftungsuniversität Göttingen siehe Marks 2017).

Perspektivisch ist es also möglich, dass die Stiftungsuniversität an und mit ihren Aufgaben wächst und auch größere finanzielle Verantwortung übernehmen kann. Gerade in der Gründungsphase, in der zumeist noch keine nennenswerten Beträge vorhanden sind, erscheint es aber insgesamt ratsam, dass sich die Stiftung auf ihre Anregungs- und Komplementaritätsfunktion besinnt und die Möglichkeit, über den Stiftungsrat Fremdanregungspotential für die eigene Entwicklung zu gewinnen, voll ausspielt. In einer solchen Konstellation kann auch mit vergleichsweise geringen Fördersummen sehr viel erreicht werden.

## **5 Autonomie und Governance**

### **5.1 Die Governance-Perspektive als Heuristik für das Stiftungs-Modell**

Im Kontext dieser Arbeit wollen wir unter „Governance“ nicht normative Bedingungen zur Regelung gesellschaftlicher Herausforderungen verstehen (z. B. „Good Governance“, Transparenz- oder Partizipationsregelungen), sondern vielmehr ein analytisches Governance-Verständnis zugrunde legen. Im Anschluss an Schimank (2007) wollen wir Governance als eine analytische Perspektive auf Muster der Interdependenzbewältigung durch Handlungsabstimmung zwischen Akteuren verstehen. Die Interdependenzbewältigung erfolgt dabei über



Koordination, Kooperation und Konkurrenz (vgl. Maurer/Schmid 2010 und Schimank 2005). Governance hat darüber hinaus einen Gestaltungsimpetus, diese Muster intentional zu beeinflussen, zu formen und zu steuern. Governance regelt somit das Spannungsfeld zwischen Autonomie, Verantwortung und Rechenschaftslegung. In dieser Hinsicht ist Governance ein Steuerungssystem, das Politik, Institution und Individuum verbindet und Aushandlungsprozesse zwischen den verschiedenen Akteur(inn)en gestaltet (Büsenmeister/Heinrich 2011). In einer solchen Akteurskonstellation gibt es nicht einen herausgehobenen Steuerungsakteur, wie etwa den Staat, der das Gesamtsystem quasi autoritär lenkt, vielmehr ist sie eine multiple Akteurskonstellation, in der durch verschiedene, vielfältige sowie je eigene Bestrebungen und Intentionen dieses System gemeinsam, sozusagen interdependent, gestaltet wird.

Mit Blick auf den besonderen Gegenstand dieser Arbeit, die Governance von Hochschulen, haben sich in der Forschung fünf Analysedimensionen der Governance-Regime von Hochschulen durchgesetzt, auf die wir auch hier zurückgreifen wollen, um das Stiftungs-Modell im Rahmen der Governance-Perspektive besser fassen zu können. Im Anschluss an de Broer, Enders und Schimank (2007) arbeiten Grande, Jansen, Jarren, Schimank und Weingart (2013, S. 25) diese fünf Dimensionen wie folgt heraus:

1. *Staatliche Regulierung der Hochschulen:* Gemeint ist hier die staatliche Detailsteuerung oder ihre Konditionalprogrammierung insbesondere in Haushalts- und Personalangelegenheiten sowie hinsichtlich der Studien-, Prüfungs- und Kapazitätsverordnungen.
2. *Außensteuerung der Hochschulen durch den Staat oder durch andere Akteure:* Darunter kann man die Steuerung einer Hochschule über Zielvereinbarungen, also ihre Zweckprogrammierung, verstehen. Steuerungsaufgaben können dabei auch vom Staat auf andere Akteure, wie etwa Hochschul- oder Stiftungsräte, übertragen werden.
3. *Akademische Selbstorganisation:* Hier ist das Gefüge der Aустarierung von Interessen der Hochschulmitglieder untereinander gemeint, dass beispielsweise über die Fakultäten oder den Senat geschieht.
4. *Hierarchische Selbststeuerung:* Hier ist die Steuerung der Hochschule durch die Leitungsorgane gemeint, also neben den Rektoraten bzw. Präsidien auch Dekanate.
5. *Wettbewerb:* Der Wettbewerb kann dabei innerhalb und zwischen den Hochschulen stattfinden. Dabei kann beispielsweise um Ressourcen (Drittmittel, Forschungsgelder), Reputation, Personal („die besten Köpfe“) und Studierende konkurriert werden.

Diese fünf Dimensionen sollen nun als eine Heuristik herangezogen werden, um die Veränderungen im Governance-Gefüge zu verstehen, die das Stiftungs-Modell mit sich bringt.

In Anlehnung an Clark (1979) und Wiesenthal (2001) kann man mit Grande, Jansen, Jarren, Schimank und Weingart (2013, s. 25) jede dieser fünf Dimensionen „als einen Schieberegler

verstehen, der graduell herauf- und heruntergefahren werden kann [und bei dem] alle fünf Dimensionen zusammen [...] dann, nach Art eines Gleichrichters, den ‚Governance-Equalizer‘ bilden, der sich eignet, ein Governance-Regime in seinem Wandel und im Vergleich zu anderen zu beschreiben und zu charakterisieren (z. B. im internationalen Vergleich, Schimank 2009).

**Abb. 1: Beispiel für einen Governance-Regler: Gruppenuniversität der 1970er Jahre**

Ausprägung des Autonomiegrads	gering	stark
Staatliche Regulierung	-----H-----	
Außensteuerung	-----H-----	
Akademische Selbstorganisation	-----H-----	
Hierarchische Selbststeuerung	-----H-----	
Wettbewerb	-----H-----	

Mit Blick auf Deutschland ist festzuhalten, dass das Governance-Regime der Hochschulen seit den 1970er Jahren mit der Ausbildung der „Gruppenuniversität“ auf zwei dieser Dimensionen (bzw. Regler-Stufen) besondere Ausprägungen aufweist: Zum einen ist die Autonomie der einzelnen Professor(inn)en besonders hoch ausgeprägt (vgl. Dimension 3) zum anderen aber auch – und fast ein wenig im Widerspruch dazu – die staatliche Regulierung auf der anderen Seite (vgl. Dimension 1). Man kann hier mit Grande, Jansen, Jarren, Schimank und Weingart (2013, S. 26) von einer „eigentümlichen Mischung aus Etatismus und gemeinschaftlicher Selbststeuerung“ sprechen. Diese Struktur spiegelt sich in organisationsrechtlicher Hinsicht in ihrem Doppelcharakter oder ihrer Zwitterform als Anstalt und Körperschaft zugleich wider. Die vielfach am New Public Management orientierten Hochschulreformen seit den 1990er Jahre zielten letztlich darauf ab, insbesondere die Dimensionen der Außensteuerung, der hierarchischen Selbststeuerung und des Wettbewerbs (vgl. Dimensionen 2, 4 und 5) deutlich zu stärken. Daher wird der Governance-Regler auch oft herangezogen, um die Veränderungen und Fortschritte auf dem Feld der New Public Management-Reformen zu beschreiben. Wir hingegen wollen uns auf das Stiftungs-Modell fokussieren, bei dem es im Wesentlichen darum geht, die staatliche Regulierung (vgl. Dimension 1) zurückzufahren und dafür die Außensteuerung (vgl. Dimension 2) zu erhöhen und zu Neuregelungen in Bezug auf die akademische Selbstorganisation (vgl. Dimension 3) und die hierarchische Selbststeuerung (vgl. Dimension 4) zu kommen. Hinsichtlich der Dimension des Wettbewerbs (vgl. Dimension 5) bietet das Stiftungs-Modell, wie sich zeigen wird, einen interessanten Kontrapunkt zu den stark

wettbewerbsorientierten Entwicklungen, die derzeit im Gange sind (Exzellenzinitiative, vertikale Differenzierung der Hochschulen, Ressourcenknappheit, Profilbildung).

**Abb. 2: Die Stiftungsuniversität in der Heuristik des Governance-Reglers**

Ausprägung des Autonomiegrads	gering	stark
Staatliche Regulierung	-----H-----	
Außensteuerung	-----H-----	
Akademische Selbstorganisation	-----H-----	
Hierarchische Selbststeuerung	-----H-----	
Wettbewerb	-----H-----	

An dieser Stelle sei jedoch vorweg gesagt, dass wir uns auf die rein qualitativen Veränderungen auf diesen Analysedimensionen beschränken wollen. Es soll also auf eine quantitative Betrachtung und Auswertung verzichtet werden, die es erlauben würden, für jede dieser fünf Regler-Stufen einen messbaren Wert anzugeben, der den Grad der Veränderung (oder des Gleitens des Reglers) auf diesen Analysedimensionen angeben könnte.

## 5.2 Der Doppelcharakter der deutschen Hochschulen

Hier sollen zunächst die rechtlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Stiftungshochschulen näher betrachtet werden. Was ihre Rechtsform betrifft, so kommt den deutschen Hochschulen ein Doppelcharakter zu, der verschiedentlich auch als „Janusköpfigkeit“ beschrieben worden ist (Behrends 2003, S. 93). Sie sind laut Hochschulrahmengesetz (HRG) zugleich Körperschaften öffentlichen Rechts wie auch staatliche Einrichtungen (HRG, § 58, Abs. 1, Satz 1):

„Die Hochschulen sind in der Regel Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. [...]“.

Somit sind Hochschulen einerseits mehr oder weniger selbständige Körperschaften öffentlichen Rechts, die mitgliederschaftlich verfasst und damit in Grenzen selbstbestimmt sind, andererseits sind sie in vielerlei Hinsicht auch unselbständige staatliche Einrichtungen, die eher den Charakter einer Anstalt oder eines verlängerten Arms einer Behörde haben. Als solche sind sie staatliche Einrichtungen, in denen ein festes Regelwerk gilt. Diese Einrichtungen werden von den Universitätsangehörigen im Rahmen dieses Regelwerks entsprechend genutzt,

allerdings unter der Aufsicht und Kontrolle des Ministeriums stehend. So bestimmen in einer Badeanstalt die Nutzer(innen) auch nicht die Baderegeln. Diese werden in der Regel vom öffentlichen Träger, der Stadt, vorgegeben und bestimmt.

In Spannungsfeld dieser Dualität von Körperschaft und Anstalt stecken eine Reihe von Entscheidungs- und Aufsichtsaufgaben, die von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich geregelt sind und je unterschiedlich gelebt werden. Mal ist der Charakter der Körperschaft stärker, mal der der staatlichen Einrichtung. In den meisten Bundesländern ist jedoch das Land der umfassende Träger der Hochschule. Das Land hat also nicht nur die Rechtsaufsicht über die Hochschulen, sondern auch die Finanz- und Fachaufsicht. Die Mittel werden der Hochschule vom Land zugewiesen, das Land übt seine Dienstherreneigenschaft aus und beruft und entlässt Professor(inn)en.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen einer sich im rasanten Wandel befindlichen Wissenschaftslandschaft, die sich mehr und mehr in einem internationalen Wettbewerb und in länder- und fachübergreifenden Kooperationen entwickelt, ist dieses Trägerschaftsmodell herausgefordert worden. Nicht zuletzt ist gerade in dieser dualistischen Konzeption der Hochschulen zwischen Anstalt und Körperschaft eine Einschränkung der institutionellen Autonomie von Hochschulen gesehen worden (Sandberger 2002). Es ist daher überlegt worden, Kompetenzen vom Land auf die Hochschule zu übertragen, damit diese die sie angehenden Belange selbst regeln kann. Dies gilt insbesondere für die fachlichen und wissenschaftlichen Angelegenheiten, aber in einigen Fällen auch für finanzielle Belange, die häufig auch mit inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten verbunden sind.

So hat der oben zitierte Satz aus dem Hochschulrahmengesetz noch einen zweiten hinzugefügt bekommen, der als sogenannte „Experimentierklausel“ aufgefasst wird:

„[...] Sie können auch in anderen Rechtsformen errichtet werden. Sie haben das Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze.“ (HRG § 58, Abs. 1, Satz 1)

Die Rechtsform der Hochschulen zu verändern, ist somit eine Option, die mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes eingeräumt worden ist – sie können auch in einer anderen Rechtsform errichtet werden. Wie eine solche „andere Rechtsform“ aussehen kann, hat der Gesetzgeber nicht näher definiert, er betont jedoch ihr Recht auf Selbstverwaltung.

Nun gibt es neben der Anstalt und der Körperschaft noch einen dritten Verwaltungsträger, nämlich die Stiftung öffentlichen Rechts. Eine Stiftung öffentlichen Rechts kann zum Verwaltungsträger werden, wenn ein Kapital- oder Sachbestand kraft eines Gesetzes zu einer juristischen Person öffentlichen Rechts erhoben wird und dieser unter Aufsicht des Staates Aufgaben der öffentlichen Verwaltung erfüllt. Im Unterschied zu einer Körperschaft ist eine Stiftung jedoch nicht mitgliedschaftlich verfasst. Stiftungen haben keine Mitglieder, sondern Destinatäre oder Nutznießer, die entsprechend vom Stiftungszweck profitieren. Entsprechend sind

auch ihre internen Strukturen nicht selbstverwalterisch oder demokratisch, sondern hierarchisch organisiert. Da die Selbstverwaltung aber ein integrales Wesensmerkmal einer Universität ist, auf das nicht verzichtet werden kann, ist die Überführung einer Universität in eine Stiftung ein höchst diffiziles Problem. So nahe es liegt, bei der Veränderung oder Reform der Rechtsform einer Universität neben der Anstalt und der Körperschaft den dritten Verwaltungsträger, die Stiftung öffentlichen Rechts, mit in Betracht zu ziehen, so schwierig ist es, dabei die wesentlichen Dimensionen der Selbstverwaltung zu erhalten.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden wir uns auf zwei Modelle fokussieren, die mit diesem zentralen Problem auf je unterschiedliche Weise umgegangen sind. Dies sind der Trägerschaftswechsel, wie er in Niedersachsen umgesetzt worden ist, und das Einheits-Modell, bei dem die Universität als ganze in eine Stiftung umgewandelt worden ist und dabei die wesentlichen Elemente der Selbstverwaltung im Rahmen dieses neuen Modells entsprechend adaptiert worden sind.

### **5.3 Stiftung versus Selbstverwaltung: Der Trägerschaftswechsel**

Im Jahr 2002 hat die niedersächsische Landesregierung ein neues Landeshochschulgesetz (NHG) erlassen, das den niedersächsischen Hochschulen gemäß der im Hochschulrahmengesetz verankerten Experimentierklausel die Option einräumt, die Trägerschaft der Hochschule vom Land auf eine rechtsfähige Stiftung öffentlichen Rechts zu übertragen (vgl. NHG § 55, Abs. 1, Satz 1). Damit steht also die staatliche Trägerschaft der niedersächsischen Hochschulen zur Disposition; der Staat ist bereit, seine Kompetenzen, aber auch Teile seines Einflusses, an die Hochschulen abzugeben. Allerdings sind die Hochschulen nicht dazu verpflichtet, diesen Rechtsträgerwechsel auch zu vollziehen, er ist freiwillig. Jeweils zum 1. Januar 2003 haben seinerzeit fünf Hochschulen in Niedersachsen diesen Rechtsträgerwechsel, die Überführung der Trägerschaft der Hochschule vom Land auf eine Stiftung öffentlichen Rechts, tatsächlich vollzogen: die Universität Göttingen, die Universität Hildesheim, die Universität Lüneburg, die Fachhochschule Osnabrück und die Tierärztliche Hochschule Hannover. Einen entsprechenden Antrag auf Gründung einer Stiftungsuniversität hat die Medizinische Hochschule Hannover wieder zurückgezogen. Dabei sind die Stiftungshochschulen durch entsprechende Verordnungen gegründet worden (vgl. Sattler 2003). Einen ganz ähnlichen Weg ist 2008 die Europa-Universität Viadrina in Frankfurt an der Oder gegangen (vgl. StiftG-EUV vom 14. Dezember 2007).

Ganz entscheidend dabei ist, dass bei diesem Rechtsträgerschaftswechsel die staatliche Verantwortung für die Stiftungshochschulen erhalten bleibt. Es handelt sich nicht um eine Privatisierung. Ebenso handelt es sich auch nicht um die Auflösung des körperschaftlichen Charakters der Hochschule. Es handelt sich vielmehr um eine „qualitative Veränderung staatlicher Verantwortung durch einen bestimmten Grad an Deregulierung und Dezentralisierung“

(Hener/Kaudelka/Kirst 2008, S. 15). Das Land Niedersachsen hat einige seiner Aufgaben auf eine zuvor gegründete rechtsfähige Stiftung öffentlichen Rechts übertragen. Somit sind die Stiftungshochschulen aus der unmittelbaren Staatsverwaltung auf eine Stiftung in eine mittelbare Staatsverwaltung übertragen worden. Es handelt sich nicht um eine Stiftung bürgerlichen oder privaten Rechts, sondern um eine vom Staat errichtete Stiftung öffentlichen Rechts, die die Trägerschaft der Hochschulen übernommen hat. Als Stiftung öffentlichen Rechts steht die Stiftungshochschule auch weiterhin in der Verantwortung und Kontrolle des Staats. Diese übt er nun jedoch anders aus, etwa über Rahmenseetzungen und Zielvereinbarungen oder seiner Konzentration auf die Rechtsaufsicht. Bei diesem Trägerschaftswechsel sind jedoch bestimmte Verantwortungen vom Land auf die Stiftung übertragen worden. Besondere Beispiele sind die der Übertragung der Fachaufsicht auf den Stiftungsrat, die Überführung der Gebäude und Liegenschaften in das Stiftungsvermögen sowie die Übergabe der Dienstherreneigenschaft vom Land auf die Trägerstiftung. Dies bedeutet auch, dass die Stiftung das Hochschulpersonal – vormals überwiegend Landesbeamt(inn)e(n) – übernommen hat und weiterbeschäftigt. Dies alles geschieht aber innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen und auch der staatlichen Einflussnahme, die für Stiftungen öffentlichen Rechts gelten. Auf allen vier Autonomie-Dimensionen sind also Fortschritte erzielt worden: Organisationsautonomie (Gründung eines Stiftungsrats), Finanzautonomie (Übertragung der Liegenschaften), Personalhoheit (Übernahme des Hochschulpersonals) und Autonomie in akademischen Angelegenheiten (Fachaufsicht).

Auf dem Tableau des „Governance-Equalizers“ betrachtet ist also auf der Ebene der staatlichen Regulierung der Regler sehr weit zurückgefahren worden (vgl. Dimension 1). Der Staat verzichtet darauf, auf diese Weise – etwa über Konditionalprogrammierung oder Detailsteuerung– Einfluss auf die Stiftungshochschulen auszuüben. Stattdessen wird die Außensteuerung (etwa durch Zielvereinbarungen oder Stiftungsräte) deutlich heraufgefahren (vgl. Dimension 2). Der Staat übt seinen Einfluss nun über Zielprogrammierung aus, also über Rahmen- und Zielvereinbarungen. Dabei bedient er sich auch eines neuen Trägers, nämlich der Trägerstiftung, in der nun ein Stiftungsrat die Entscheidungen trifft.

Doch wie sieht dieses neue Konstrukt genau aus? Weil die staatliche Regulierung nahezu vollständig zurückgefahren ist, ist der anstaltliche Charakter entsprechend aufgelöst. Es bleibt aber die Frage, ob die Stiftungsuniversität den körperschaftlichen Charakter einer Universität erhalten kann. Die genuine Aufgabe einer Stiftung ist zunächst lediglich die zweckorientierte und zweckgebundene Verwaltung einer Vermögensmasse. Im Gegensatz zu einer Stiftung bürgerlichen Rechts wird eine Stiftung öffentlichen Rechts aber durch einen Rechtsakt und nicht lediglich durch staatliche Anerkennung gegründet. Eine Stiftung öffentlichen Rechts ist somit eine rechtsfähige Organisation, die ausschließlich öffentliche Zwecke verfolgt. Darüber hinaus ist die vornehmliche Aufgabe der niedersächsischen Trägerstiftungen von

Hochschulen, den körperschaftlichen Charakter und das Selbstbestimmungsrecht der Hochschule als Körperschaft öffentlichen Rechts zu unterhalten und zu fördern und ihre Selbstverwaltung zu wahren. Hierzu heißt es in § 55, Abs. 2, Satz 1 NHG: „Die Stiftung unterhält und fördert die Hochschulen in deren Eigenschaft als Körperschaft öffentlichen Rechts“. Und weiterhin heißt es in § 55 Abs. 5 NHG: „Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben wahrt die Stiftung die Selbstverwaltung der Hochschule“.

Doch ob dies schon ausreicht, um den körperschaftlichen Charakter und die Selbstverwaltung einer Stiftungshochschule zu gewährleisten, ist umstritten. Das Niedersächsische Hochschulgesetz schreibt in § 15, Satz 1, fest, dass die Hochschule eine Körperschaft des öffentlichen Rechts ist und mit dem Recht der Selbstverwaltung ausgestattet ist. Damit ist der körperschaftliche Charakter der Hochschulen in Niedersachsen stark betont. Als Körperschaft ist die Hochschule mitgliederschaflich und verfasst und regelt ihre Angelegenheiten selbständig. Allerdings steht die Garantie zur Selbstverwaltung unter einem doppelten Gesetzesvorbehalt (von Brünneck 2002, S. 31). So gilt Selbstverwaltungsgarantie gemäß der Niedersächsischen Verfassung (NV) Artikel 5, Absatz 3, „im Rahmen der Gesetze“, und darüber hinaus heißt es in Artikel 5, Absatz 4, „das Nähere regelt das Gesetz“. Die Selbstverwaltung kann also vom Gesetzgeber in einem weiten Umfang ausgestaltet und geregelt werden. Es stellt sich sogleich die Frage, ob der selbstverwaltende Charakter der Hochschule auch unter den rechtlichen Rahmenbedingungen der Trägerschaft einer Stiftung verwirklicht und entfaltet werden kann.

In formaler Hinsicht bedeutet das mit den Stiftungshochschulen etablierte Trägerschafts-Modell, dass eine Körperschaft öffentlichen Rechts, also ein selbständiger juristischer Personenverband, durch eine Stiftung und damit ein selbständiges Zweckvermögen getragen wird. Dieses Modell ist problematisch, wie Behrends aufzeigt (2003, S. 29-54). Behrends Kritik hat dabei zwei Stoßrichtungen: (1) Zum einen wendet er sich generell dagegen, dass eine Hochschule als selbständiger Personenverband in eine *Trägerschaft* überführt werden kann. Als selbständiger Personenverband sei die Hochschule unabhängig, sie regle ihre Angelegenheiten selbst und stehe in dieser Hinsicht nicht in Trägerschaft des Landes oder einer Stiftung, eben in dieser Eigenschaft müsse sie auch gestärkt und gefördert werden. (2) Zum anderen richtet sich Behrends Kritik im Speziellen gegen die Trägerschaft einer selbständigen Körperschaft durch ein Zweckvermögen.

Zur ersten Stoßrichtung wäre anzumerken, dass Behrends den körperschaftlichen Charakter der Hochschulen überbetont und dazu tendiert zu übersehen, dass die Hochschulen zuvor auch anstaltlichen Charakter hatten und quasi als untergeordnete Behörden unter dem regulativen Arm der Landesregierung standen. Der körperschaftliche Charakter der Hochschulen – auch in Niedersachsen – und damit auch ihre Selbständigkeit ist vielleicht weniger ausgeprägt, als Behrends sich das für die Hochschulen wünschen würde. Richtig ist jedoch, dass es Aufgabe der Landesregierung und der Trägerstiftung ist, die Hochschulen in ihrem

körperschaftlichen Charakter und ihrer Eigenverantwortlichkeit sowie Selbständigkeit zu stärken und zu fördern. Dies ist also – ganz im Gegensatz zu Behrends – weit mehr, als sie einfach nur als Körperschaften mit Selbstverwaltung zu errichten. Sie werden darüber hinaus – nämlich durch die Stiftung – in dieser Eigenschaft auch noch gefördert.

Die zweite Stoßrichtung von Behrends' Kritik stellt grundsätzlich infrage, dass eine Körperschaft öffentlichen Rechts durch ein Zweckvermögen (Stiftung) getragen werden kann. Diese Kritik weist auf einen wichtigen Punkt hin. Eine Stiftung folgt letztlich ganz anderen Gesetzmäßigkeiten und Aufgaben als eine Hochschule als Körperschaft öffentlichen Rechts, selbst wenn es Zweck und Aufgabe der Stiftung ist, die Hochschule zu fördern. Daher ist es problematisch, wenn die Organe einer Stiftung die Leitung einer Hochschule übernehmen. Zwar muss auch Behrends einräumen (2003, S. 45), dass das NHG vorschreibt, die Stiftung habe die Selbstverwaltung der Hochschule zu wahren (§ 55 Abs. 5 NHG). In dieser Bestimmung sieht Behrends (2003, S. 45) jedoch nicht viel mehr als eine „salvatorische Klausel“, die eher so etwas wie eine „indikativische Feststellung“ oder „normative Prognose“ sei, nicht jedoch „ein auf klare Anwendung berechnetes Konditionalprogramm mit Tatbestand und Rechtsfolge“. Ein solches könne wegen der völlig unterschiedlich rechtlich gelagerten juristischen Personen, der Stiftung und der Körperschaft, nicht vorliegen.

Was Behrends fürchtet, klingt in § 55 Abs. 2 Satz 2 NHG an. Dort heißt es: „[Die Stiftung] hat zum Ziel, durch einen eigenverantwortlichen und effizienten Einsatz der ihr überlassenen Mittel die Qualität von Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung an der Hochschule zu steigern“. In der Tat erinnert der Hinweis auf die Effizienz daran, dass womöglich unternehmerische Steuerungsmodelle und Erfordernisse Einzug in das Steuerungsregime der Hochschule erhalten. Man kann auch nicht von der Hand weisen, dass das Trägerschafts-Modell sehr starke Ähnlichkeit mit einer Unternehmensträgerstiftung hat, bei der Unternehmens- und Stiftungszweck zusammenfallen und es auch Aufgabe des Unternehmens ist, das nötige Stiftungsvermögen zu erwirtschaften. Ein Beispiel wäre die SRH Holding, die unter anderem Hochschulen betreibt (Hirsch/Neujeffski/Plehwe 2016, S. 21 ff.). Eine Unternehmensträgerstiftung kann jedoch, wie Behrends meint (2003, S. 41), nicht das Modell für eine Stiftungshochschule sein. Dass eine Hochschule analog zu einem Wirtschaftsunternehmen in die Trägerschaft einer Stiftung öffentlichen Rechts übertragen wird, verletzt – so Behrends – zum einen das Prinzip, dass eine Stiftung freien Destinatären, also Personen, für die dem Stiftungszweck gemäß die Förderung der Stiftung vorgesehen ist, zu dienen hat und eben kein Leitungsinstrument ist. Und zum anderen auch das Prinzip, dass eine Selbstverwaltungskörperschaft eine sich von innen entfaltende Verfassung haben muss und nicht wie ein Unternehmen zum Objekt eines außer ihr liegenden Zwecks werden kann. Durch die Überführung der Hochschule in eine Stiftungsträgerschaft wird sie für Behrends objektifiziert und büßt dadurch ihren selbständigen und eigenverwalterischen Charakter ein. Die Hochschule ist als Körperschaft eine freie



juristische Person, die nicht einer Stiftung unterstellt werden kann, sondern allenfalls parlamentarisch legitimiert geleitet werden kann.

#### **5.4 Juristische Probleme des Trägerschaftswechsels**

Ein juristisch interessanter Streitfall in Bezug auf den selbstverwaltenden Charakter der Stiftungshochschule hat sich an der Übernahme des Hochschulpersonals durch die Hochschulstiftung entzündet. Dieser Punkt ist besonders interessant, da es sich bei einer Vielzahl der an den Hochschulen Beschäftigten um Beamt(inn)e(n) handelt, die durch das Land finanziert und alimentiert werden. Bei einer Stiftung arbeiten jedoch in der Regel keine Beamt(inn)en. So überrascht es nicht, dass dies zu Unsicherheiten in Bezug auf Besitzstand, Besoldung und Versorgungsansprüchen und zu einer juristischen Auseinandersetzung in Bezug auf die Übertragung der Dienstherreneigenschaft auf die Stiftung geführt hat. Die zuvor unmittelbaren Landesbeamt(inn)en sind nun nur noch mittelbare Landesbeamte(innen) unter der Dienstherreneigenschaft der Stiftung (vgl. Koch 2003). Gegen diese Überführung haben sich 15 Göttinger Professoren gewandt. Wenn auch den Klagen stattgegeben worden ist, so hat das Urteil keine Aussagen über die rechtliche Tragfähigkeit des neuen Trägerschafts-Modells gemacht (Pautsch 2006, S. 30). Hier sei gleich angemerkt, dass von vorn herein nicht vorgesehen war, die an den Stiftungshochschulen beschäftigten Beamt(inn)en zu Angestellten zu machen. An dem Beamtenstatus soll auch weiterhin festgehalten werden.

In der juristischen Diskussion dieser Schwierigkeiten sind zwei Problemfelder besonders diskutiert worden. Das erste Problemfeld betrifft versorgungsrechtliche Fragen. Sattler (2003, S. 104-108) diskutiert z. B. die Ungerechtigkeit, dass die aktiven Hochschulbeamt(inn)en die Stiftung als Anspruchsgegner haben, die Ruhestandsbeamt(inn)en hingegen das Land. Diese Regelung verletze den Grundsatz, dass Beamt(inn)e(n) – egal ob Ruhestands- oder aktive – gleich zu behandeln sind. Es ist nämlich, so Sattler (2003, S. 106), wegen der Zwei-Säulen-Finanzierung (durch Staat und Stiftung) der Stiftungshochschulen nicht unbedingt davon auszugehen, dass die Besoldung der Stiftungsbeamt(inn)en denselben Sicherheiten unterliegt wie die Besoldung der Ruhestandsbeamt(inn)en. Während die aktiven Beamt(inn)en aus einem Stiftungsvermögen alimentiert werden, das sich zu weiten Teilen auch aus konjunkturabhängigen Zahlungen und Zustiftungen nährt, werden die Ruhestandsbeamt(inn)en direkt vom Land alimentiert. Darin sieht Sattler den Gleichbehandlungsgrundsatz verletzt. Dennoch ist die Klage als unbegründet abgewiesen worden, weil mit der Übernahmeverfügung die aktiven Beamt(inn)en Beamt(inn)en der Stiftungsuniversität geworden sind und es sich somit um verschiedene „Sachverhaltsgruppen“ handle (Niedersächsisches Landesjustizportal).

Für unseren Problemzusammenhang ist jedoch der zweite Problemkreis viel interessanter, weil er sehr viel mehr über die Rolle der Hochschulstiftung und des an der Hochschule beschäftigten Personals aussagt. Zur Frage, ob Landesbeamte ohne Weiteres in die

Dienstherrenschaft einer Stiftung übertragen werden dürfen, ist oft § 128, Absatz 4 des Beamtenrechtsrahmengesetzes (BRRG) herangezogen worden, der den Übergang der Aufgaben einer Körperschaft regelt. Dieser Paragraph ist auch von der Landesregierung herangezogen worden, um die Landesbeamt(inn)en in die Dienstherrenschaft der Trägerstiftung zu überführen. Dabei gilt das Prinzip, dass der Beamte seinen Aufgaben folgt. Behrends kritisiert (2003, S. 56-58), dass ein solcher Aufgabenübergang für die an der Hochschule als Beamt(inn)e(n) beschäftigten Hochschullehrer(innen) nicht vorliege. Er geht dabei davon aus, dass die Aufgabe von Forschung und Lehre kein Vollzug staatlicher Aufgaben sei, sondern eine freie Tätigkeit. Zudem trennt er zwischen zwei verschiedenen Aufgaben, nämlich der Bedarfsverwaltung der Hochschule auf der einen Seite sowie der Ausübung von Forschung und Lehre (die Tätigkeit der Hochschullehrer(innen)) auf der anderen Seite. Mit „Bedarfsverwaltung“ sind hier die administrativen Aufgaben in der Hochschule gemeint, die mit dem Erhalt und dem Betrieb der Hochschulgebäude und der Verwaltung des Hochschulpersonals verbunden sind. Sie wird hier kontrastiert mit den rein wissenschafts- und lehrebezogenen Aufgaben der Hochschullehrer(innen). Ein echter Aufgabenübergang, der die Anwendung von § 128, Absatz 4 BRRG rechtfertigen würde, liegt nach Behrends nur für die in der Bedarfsverwaltung der Hochschule tätigen Personen vor. Eben diese Aufgabe ist der Hochschulstiftung vom Land übertragen worden. Behrends charakterisiert die Hochschulstiftungen nämlich als Anstaltsstiftungen, bei denen natürlich auch das Bedarfsmanagement der Anstaltsobjekte und die Verwaltung eine wichtige Rolle spielen. Da die verbeamteten Hochschullehrer(innen) aber ihre Aufgaben, nämlich Forschung und Lehre, zuvor auch frei ausgeübt haben, kann für Behrends auch kein genuiner Aufgabenübergang auf die Hochschulstiftung vorliegen. Für Behrends sind die Hochschullehrer(innen) „Destinatäre der Bedarfsverwaltung“, also diejenigen, die in den Genuss der Verwaltung (funktionierende Gebäude und Geräte, geregelte Abläufe, geordnete Verwaltung) kommen, ganz unabhängig davon, ob die Bedarfsverwaltung vom Land oder von der Stiftung vorgenommen wird. Die Hochschullehrer(innen) erfüllen ihre Dienstpflichten in der Hochschule, egal ob die Hochschule in der Verantwortung des Landes steht oder aber von einer Hochschulstiftung getragen wird. Da die Hochschulstiftung kein Organ der Selbstverwaltung der Hochschule ist, sondern der Selbstverwaltung gegenübergestellt ist, liegt auch kein Zusammenhang mit den Aufgaben der Hochschullehrer(innen) und denen der Hochschulstiftung vor. Folglich können die Beamt(inn)e(n) für Behrends nicht – zumindest nicht auf Grundlage des für die Übertragung herangezogenen § 128, Absatz 4 BRRG – in die Dienstherrenschaft der Hochschulstiftung übertragen werden. Diese Position greift insgesamt zu kurz, weil es auch Aufgabe der Trägerstiftung ist, die Universität in ihrem körperschaftlichen Charakter zu fördern. Sie ist daher weit mehr als eine Anstaltsstiftung und nicht allein der Bedarfsverwaltung verschrieben. Es geht auch darum, die Universität insgesamt als Ort, an dem Wissen produziert und weitergegeben wird, zu entwickeln und zu fördern.

Eine ganz andere Perspektive wird in der folgenden juristischen Diskussion eingenommen. Von Brünneck (2002) versucht in einem Rechtsgutachten zu verteidigen, dass durch das Trägerschafts-Modell die Wissenschaftsfreiheit der Professor(inn)en gewahrt bleibe. Er meint, dass es sich bei der Wissenschaftsfreiheit, so wie sie in Artikel 5, Absatz 3 des Grundgesetzes festgesetzt wird, in erster Linie um ein Individualrecht handele, das auch als Individualrecht zu schützen sei. Er kommt zu dem Ergebnis (2002, S. 27), dass ein individueller Grundrechtsträger in einer Stiftungshochschule unter dem neuen Trägerschafts-Modell mehr (allerdings repräsentativ vermittelten) Einfluss auf die Entscheidungen des Stiftungsrats als dem Träger der Hochschule hat als ein individueller Grundrechtsträger in der herkömmlichen Hochschule auf die vergleichbaren Entscheidungen des Ministeriums. Hier zeigt sich gegenüber der oben diskutierten Kritik an der Übernahme der Dienstherrschaft durch die Stiftung also eine gegenteilige Position. Die individuelle Freiheit soll durch das Trägerschafts-Modell sogar noch vergrößert werden. Dennoch ist einzuwenden, dass diese Fokussierung auf die individuelle Wissenschaftsfreiheit viel zu kurz greift. Die Wissenschaftsfreiheit erstreckt sich auf beides, die individuelle Wissenschaftsfreiheit und die institutionelle Wissenschaftsfreiheit. Das Trägerschafts-Modell zielt aber vor allen Dingen darauf ab, die institutionelle Freiheit zu stärken, indem es das Doppelmodell von Anstalt und Körperschaft durchbricht und die Körperschaft in die Trägerschaft und den Förderbereich einer Stiftung überführt. Autonomie soll dabei nicht nur über die Funktion des Stiftungsrats, sondern auch über die Selbstverwaltung der Hochschule gewonnen werden.

Eine weitere Perspektive eröffnet die Position von Braukmann (2004). Er sieht eine Hochschule eingebettet in einen demokratischen Legitimationszusammenhang, der nicht nur die inneren Angelegenheiten der Hochschule, sondern auch ihre Einbindung in eine durch den zuständigen Fachminister parlamentarisch vermittelte Legitimationskette berücksichtigt. Die Hochschule müsse, so Braukmann, um ihre Aufgaben eigenständig und selbstverwalterisch wahrnehmen zu können, nicht nur nach innen, sondern auch nach außen in eine demokratische Legitimationskette eingebunden sein. Die steuernden und regulierenden Eingriffe des Ministeriums seien gerechtfertigt, weil diese letztlich auf Basis demokratischer Prozesse dazu legitimiert seien. Für Braukmann ist darin auch eine Stärkung des eigenständigen und selbstverwalterischen Charakters der Hochschulen zu sehen, die im Rahmen der Gesetze und in der Verantwortung einer demokratisch gewählten Regierung zu sehen seien. Vor diesem Hintergrund wirft er die Frage auf, ob dies für das Stiftungs-Modell auch gelten könne oder ob die Trägerstiftung diesen demokratischen Legitimationszusammenhang störe.

Die kurze Betrachtung dieser drei juristischen Streitfälle, die Übernahme der Diensherrenfunktion durch die Trägerstiftung, die Wahrung der individuellen Wissenschaftsfreiheit sowie die Frage nach der Einbindung der Stiftungsuniversität in einen lückenlosen demokratischen Legitimationszusammenhang zeigt, dass dies letztlich auf die Frage zielt, ob die Trägerstiftung

eine Art „Fremdkörper“ für die demokratische und selbstverwalterische Gestalt der Stiftungshochschule ist. Dies wird von manchen Kritikern so gesehen. Sie wenden ein, die Zweckorientierung einer Stiftung widerspreche grundsätzlich der Selbstverwaltung, oder meinen, dass eine selbstverwalterische Körperschaft nicht in eine wie auch immer geartete Trägerschaft überführt werden kann (Behrends). Oder sie sehen die Freiheit der Professor(inn)en eingeschränkt, wenn diese in die Dienstherrenschaft einer Stiftung überführt werden (von Brünneck) oder den demokratischen Legitimationszusammenhang verletzt, wenn in der Gesamtkette ein Element auftaucht, das weder an das Parlament noch an die Selbstverwaltungsorgane der Hochschule gebunden ist (Braukmann). In gewisser Weise wird die Trägerstiftung also in Opposition zur Selbstverwaltung betrachtet. Dies ist das grundlegende Spannungsverhältnis, um das herum das Trägerschafts-Modell kreist. Im nun folgenden Abschnitt wollen wir daher einen genaueren Blick auf die Organe der Stiftungshochschule im Trägerschafts-Modell werfen, um den selbstverwalterischen Charakter der neuen Strukturen besser einschätzen zu können.

## **5.5 Die Organisationsstruktur im Trägerschafts-Modell**

In diesem Abschnitt soll näher betrachtet werden, auf welchen Organen das Trägerschafts-Modell genau fußt. Neu gegenüber dem klassischen Hochschulmodell ist die Gründung eines *Stiftungsrats*. Dem Stiftungsrat gehören insgesamt sieben Personen an, von denen mindestens drei Frauen sind. Ein Mitglied wird vom Senat der Hochschule bestellt, ein anderes vom Ministerium. Die fünf anderen Mitglieder sollen Personen sein, die nicht der Hochschule angehören, auch nicht unbedingt dem Wissenschaftsbetrieb, sondern Persönlichkeiten sein, die aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur kommen und hinreichend befähigt sind, ihre Aufgabe wahrzunehmen. Mit Ausnahme der Vertreterin bzw. des Vertreters des Ministeriums sind die Stiftungsratsmitglieder weder an Aufträge noch an Weisungen gebunden. Der Stiftungsrat hat folgende Aufgaben (Darstellung nach Pautsch 2006, S. 34):

- Er ernennt und entlässt die Mitglieder des Präsidiums der Hochschule, die von ihrem Senat gewählt oder abgewählt werden (NHG § 60, Abs. 2, Satz 2, Nr. 1).
- Er entscheidet über Veränderungen und Belastungen des Vermögens sowie die Aufnahme von Krediten (NHG § 60, Abs. 2, Satz 2, Nr. 2).
- Er stimmt dem Wirtschaftsplan der Stiftung zu (NHG § 60, Abs. 2, Satz 2, Nr. 3).
- Er nimmt den Rechenschaftsbericht des Präsidiums entgegen (NHG § 60, Abs. 2, Satz 2, Nr. 4).
- Er stellt den Jahresabschluss fest und entlastet das Präsidium der Stiftung (§ 60, Abs. 2, Satz 2, Nr. 5).

- Er stimmt der Gründung von Unternehmen oder der Beteiligung an Unternehmen durch die Stiftung zu (NHG § 60, Abs. 2, Satz 2, Nr. 6).
- Er übt die Rechtsaufsicht über die Stiftung aus, beschließt Änderungen der Stiftungssatzung und erlässt, ändert oder hebt weitere Satzungen der Stiftung auf (NHG § 60, Abs. 2, Satz 2, Nr. 7 und 8).
- Das Berufungsrecht ist den Stiftungsräten der Hochschulen im März 2003 übertragen worden (auf der Grundlage von NHG § 58, Abs. 2, Satz 4).

Nach wie vor gibt es auch im neuen Trägerschafts-Modell einen Senat und ein Präsidium der Hochschule. Durch den Trägerschaftswechsel wird allerdings das *Präsidium* deutlich gestärkt. Das Präsidium übt in der Stiftungshochschule nämlich eine Doppelfunktion aus. Dem Präsidium obliegt nicht nur – wie im klassischen Modell auch – die Leitung der Hochschule, sondern das Präsidium ist zugleich auch Präsidium der Stiftung (vgl. NHG § 61 und § 59, Abs. 1).

- Es führt die laufenden Geschäfte der Stiftung (NHG § 61, Abs. 1, Satz 1).
- Es bereitet die Beschlüsse des Stiftungsrats vor und führt diese aus (NHG § 61, Abs. 1, Satz 1).
- Es entscheidet über den Abschluss einer Zielvereinbarung mit der Hochschule (NHG § 61, Abs. 1, Satz 2).
- Die/der Präsident(in) vertritt die Stiftung nach außen (NHG § 61, Abs. 2).

Als Hochschulpräsidium und Leitungsorgan der Hochschule kommen dem Präsidium selbstverständlich auch die klassischen Hochschulleitungsaufgaben zu (vgl. NHG § 37):

- Es stellt den Wirtschaftsplan auf und regelt die interne Mittelzuweisung.
- Es entscheidet über die Einrichtung, Änderung, Aufhebung von Studiengängen und Prüfungsordnungen sowie Fakultäten oder Fachbereichen.
- Es übt das Haushaltsrecht aus und führt die Rechtsaufsicht über die Gremien der Hochschule und der Studierendenschaft.

Mit dieser Doppelfunktion ist ein sehr starkes Präsidium eingerichtet. Durch die Vorbereitung und Ausführung der Beschlüsse des Stiftungsrats kommt dem Präsidium eine sehr hohe Gestaltungsfunktion mit vielen Einflussmöglichkeiten zu. Zugleich wird durch diese Struktur aber auch vermieden, dass der Stiftungsrat einen eigenen Verwaltungsapparat bekommt. Es wird Bürokratie vermieden und eine Grundlage für zügiges und effizientes Gestaltungshandeln im Sinne der Hochschule geschaffen. Diese starke Rolle ist eine Besonderheit des niedersächsischen Stiftungshochschulmodells. Es ist klar, dass von der Qualität und Art der Zusammenarbeit zwischen Präsidium und Stiftungsrat sehr viel abhängt.

Wie wir bereits gesehen haben, soll der körperschaftliche Charakter und die Selbstverwaltung der Hochschule im Trägerschafts-Modell erhalten bleiben. So wird auch die Rolle des Senats gegenüber dem klassischen Modell nicht verändert. Es besteht ja im Wesentlichen aus einem Trägerschaftswechsel und der Durchbrechung der Doppelgestalt zwischen Anstalt und Körperschaft. Der Senat behält also seine wichtige selbstverwalterische und körperschaftliche Funktion und ist wesentlicher Ausdruck ihrer mitgliedschaftlichen Verfassung. Betrachtet man das neue Organisationsmodell jedoch im Detail, so lassen sich weitere grundsätzliche Fragen aufwerfen. Diese entzündeten sich an der Doppelrolle des Präsidiums und der Konstitution des Stiftungsrats.

Wir beginnen mit der Doppelrolle des Präsidiums. Als Leitungsorgan der Hochschule ist es zum einen ein Organ der Selbstverwaltung der Hochschule. Zum anderen führt es nach § 61, Absatz 1 NHG auch die Geschäfte der Stiftung, bereitet die Beschlüsse des Stiftungsrats vor und führt diese auch aus. Das Präsidium übt also entscheidende Funktionen nicht nur in der Hochschule, sondern auch in der sie tragenden Stiftung aus. Man kann also mit Braukmann (2004, S. 664) von einer „Doppelorganschaft“ des Präsidiums sprechen. Braukmann sieht in diesem Befund das demokratische Gewaltenteilungsprinzip verletzt und kommt zu dem Ergebnis, dass er den für ihn im Gewaltenteilungsprinzip wurzelnden Grundsatz einer funktionsgerechten Organisationsstruktur angetastet sieht. Das Präsidium kann nicht zugleich die Hochschule leiten und die Möglichkeit haben, das Aufsichts- und Trägergremium der Hochschule in seiner Beschlussfassung zu beeinflussen. Nach § 60, Absatz 4 NHG hat das Präsidium sogar das Recht, mit beratender Stimme an den Sitzungen des Stiftungsrats teilzunehmen. Nicht zuletzt bereitet das Präsidium die Beschlüsse des Stiftungsrats inhaltlich vor. Letztlich habe das Präsidium so die Möglichkeit, so Braukmann, ganz entscheidend auf den Stiftungsrat einzuwirken. Es ist wohl nicht anzunehmen, dass der Stiftungsrat in allen Situationen – auch bei besonders heiklen – unter Anwesenheit des Präsidiums auch offen Kritik formulieren wird. Daraus zieht Braukmann den Schluss, dass für den Stiftungsrat nicht in ausreichender Weise die Möglichkeit bestehe, vertraulich zu sprechen und am Präsidium Kritik zu üben. Für Braukmann (2004, S. 662) ist klar, dass die Organe einer Einrichtung erst dann ausreichende Legitimation haben, wenn ihre Kreation demokratisch legitimiert ist – dies sieht er hinsichtlich der Bestellung von Stiftungsräten als erfüllt an – und wenn diese funktionsgerecht sind, was für ihn auch bedeutet, dass ihre Tätigkeit – zumindest auf mittelbare Weise – parlamentarisch kontrolliert werden kann. Den normativen Charakter der Funktionsgerechtigkeit leitet er aus dem verfassungsrechtlichen Charakter der Gewaltenteilung ab. Mit der Doppelorganschaft des Präsidiums sieht er die Funktionsgerechtigkeit aber verletzt und nährt damit verfassungsrechtliche Bedenken gegen das niedersächsische Stiftungsträgerschafts-Modell. Demgegenüber ist anzumerken, dass die Doppelorganschaft des Präsidiums wohl vor dem Hintergrund von Überlegungen eingeführt worden ist, die Hochschulen in ihrer Selbständigkeit

und Eigenverantwortlichkeit zu stärken. Die Hochschule soll ja durch ihren neuen Träger, die Hochschulstiftung, nicht in ihrer Arbeit behindert, sondern in ihrer Eigenverantwortlichkeit gefördert werden. Die Doppelorganschaft des Präsidiums stellt einen hohen Vertrauensvorschuss in die Eigenständigkeit der Hochschule dar, der vom Gesetzgeber intendiert ist. Insofern hinkt auch der von Braukmann herangezogene Vergleich mit der Struktur von Wirtschaftsunternehmen: Der Vorstand einer Aktiengesellschaft, so Braukmann (2004, S. 666), kann an den Sitzungen des Aufsichtsrats nur nach einer Einladung durch den Aufsichtsrat teilnehmen; ein Recht auf Teilnahme steht ihm nicht zu. Gerade weil eine Hochschule ein körperschaftlich verfasster und gesetzlich geschützter Personenverbund ist, der seine Angelegenheit selbst regelt, braucht er keine zusätzliche Kontrolle und Beaufsichtigung, sondern einen sachverständigen Förderer, der insbesondere hilft, die finanziellen Angelegenheiten zu regeln und Anregungen von außen in die Hochschule hineinzutragen.

Ähnliche Schwierigkeiten identifiziert auch Müller-Bromley (2004) mit seiner Diskussion der Frage, ob es sich um ein „entfesselt“ Präsidium handle. Auch er kommt auf die Doppelorganschaft des Präsidiums zu sprechen, sieht darin aber auch einen Vorteil. Detailentscheidungen, so Müller-Bromley (2004, S. 14) gehörten mangels Sachnähe gerade nicht in den Kompetenzbereich eines überwiegend ehrenamtlich tätigen Kollegialorgans wie dem Stiftungsrat. Seine Aufgabe bestehe eher darin, den in ihm versammelten externen Sachverstand aufzubringen, um Grundsatzentscheidungen auf eine breitere Basis zu stellen, die gerade nicht dem „kleinen Kreis der im Alltagsgeschäft Tätigen“, also den Kollegialorganen der Hochschule, überlassen werden sollten. Der Grund für die Doppelfunktion des Präsidiums wäre demnach darin zu sehen, Entscheidungen je nach Art, Größe und Charakter auf verschiedenen Ebenen diskutieren und treffen zu können. Entsprechend resümiert Müller-Bromley, dass man diesem Trägerschafts-Modell zunächst einen wohlwollenden Vertrauensvorschuss einräumen müsse, um ihm die Gelegenheit zu geben, sich zu beweisen. Auch Müller-Bromley (2004, S. 15) sieht gewisse Ähnlichkeiten von Aufsichtsrat eines Unternehmens und Stiftungsrat einer Stiftungshochschule. Er weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass einer Stiftungshochschule die Vollversammlung durch die Eigentümer wie bei einer Aktiengesellschaft fehle. Insofern komme gerade dem Stiftungsrat eine wichtige Funktion zu.

Eine weitere Schwierigkeit stellt die Zusammensetzung und Konstitution des Stiftungsrats dar. Der Stiftungsrat setzt sich aus insgesamt sieben Personen zusammen. Ein Mitglied wird vom Senat gewählt (vgl. NHG § 60, Absatz 1, Satz 2) und ein Mitglied wird direkt vom Fachministerium benannt (vgl. NHG § 60, Absatz 1, Satz 2). Fünf Mitglieder werden vom Ministerium und dem Senat der Hochschule einvernehmlich ausgewählt und bestellt (vgl. NHG § 60, Absatz 1, Satz 2). Diese Zusammensetzung gibt Anlass, darüber nachzudenken, ob die Selbstverwaltung der Hochschule dadurch beeinflusst ist oder ob der Stiftungsrat ausreichend parlamentarisch und demokratisch legitimiert ist. In jedem Fall ist die Zusammensetzung

jedoch Ausdruck des Wunsches nach einer möglichst guten und kooperativen Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Ministerium. Schließlich müssen Senat und Ministerium den Vorschlägen gleichermaßen zustimmen. Müller-Bromley (2004, S. 15) vermutet, dass dieses Einvernehmen zwischen Senat und Ministerium dadurch hergestellt werden kann, dass das Präsidium bestimmte Personen ins Auge fasse und diese Vorschläge zunächst informell mit dem Senat und dem Ministerium abstimme. Wenn sich eine Einigung abzeichne, könne dann im Senat und im Ministerium entsprechend formal abgestimmt werden. Somit erhalten die so bestellten Stiftungsratsmitglieder eine doppelte Legitimation, schließlich sind sie vom Senat gewählt und vom demokratisch legitimierten Ministerium bestellt worden. Mit von Brünneck (2002, S. 36) kann man die Ansicht vertreten, dass das Verfahren zur Bestellung der Stiftungsratsmitglieder sicherstellt, dass die Belange der Hochschulselbstverwaltung im Stiftungsrat angemessen repräsentiert sind. Lediglich auf eines seiner Mitglieder, nämlich auf die/den vom Ministerium bestellten Vertreter(in), haben die Organe der Selbstverwaltung der Hochschule, also der Senat, keinen Einfluss. Und man kann wohl auch festhalten, dass die Selbstverwaltung der Hochschule auf die Bestellung ihres Leitungsgremiums, den Stiftungsrat, wohl insgesamt mehr Einfluss hat als auf die demokratisch vermittelte Wahl des Fachministeriums, dem früher die wie auch immer ausgeführte und gestaltete Verantwortung für die Hochschule zufiel. Einen Bruch mit den Selbstverwaltungsstrukturen der Hochschule meint jedoch Braukmann (2004, S. 663) im Zusammenhang mit den unterschiedlich langen Amtsperioden beider Gremien zu erkennen. So ist der Senat einer Hochschule in Niedersachsen in der Regel auf ein bis zwei Jahre gewählt. Der Stiftungsrat hingegen ist auf drei Jahre bestellt (vgl. § 8, Absatz 3, Satz 1 der Satzung der Universität Göttingen). So kann es gut sein, dass die Interessen und Vorstellungen des Senats in der laufenden Amtsperiode des Stiftungsrats gar nicht berücksichtigt werden, weil der ein oder zwei Jahre zuvor gewählte Senat über die Zusammensetzung des Stiftungsrats mitentschieden hat. Darin sieht Braukmann nicht nur ein Hindernis für die akademische Selbstverwaltung, sondern auch einen Bruch in der demokratischen Legitimationskette. Er zeigt für das Beispiel der Finanzplanung auf, zu welchen für ihn nicht hinnehmbaren Konsequenzen das führen könne, zumal die Finanzplanung einen ganz entscheidenden Aspekt der Gestaltung der Hochschule darstelle (Braukmann 2004, S. 663-664). Demgegenüber lässt sich jedoch einwenden, dass die in ihrer Selbstverwaltung gestärkte Hochschule selbstverständlich jederzeit über die Dauer der Amtsperioden der Senatsmitglieder neu entscheiden kann. Ein weiteres Problem sieht Braukmann darin, dass das Ministerium einmal bestellte Stiftungsratsmitglieder auch wieder entlassen könne, und zwar aus wichtigem Grund (vgl. § 60, Absatz 1, Satz 2), ein ähnliches Recht dem Senat jedoch nicht zugesprochen werde. Der Senat habe nur Bestellungs- nicht jedoch Entlassungskompetenzen. Ein neu gewählter Senat habe keine Chance, sich gegen einmal bestellt Stiftungsratsmitglieder zu wenden. De jure ermögliche dies eine weitgehende Möglichkeit zur Einflussnahme seitens des



Ministeriums auf die Leitung und Trägerschaft der Hochschule. Ihre Autonomie und Selbstverwaltung steht für Braukmann somit infrage. Demgegenüber lässt sich leicht einwenden, dass der Senat im klassischen Modell auch keinen entscheidenden Einfluss auf die Entscheidungen des Ministeriums hatte. Die Mitglieder des Senats waren hier wie alle Bürger(innen) auf die Landtagswahlen angewiesen, um Einfluss auf die Politik nehmen zu können. Hinzu kommt, dass der Senat aber die Möglichkeit hat, das Präsidium abzuwählen. Man kann also auch von einem austarierten System mit „checks“ und „balances“ sprechen.

Die bisherige Beschreibung des Trägerschaftswechsels lässt nun eine weitere kurze Einordnung auf dem Tableau des „Governance-Equalizers“ zu. Betrachtet werden sollen die Dimensionen der akademischen Selbstorganisation (vgl. Dimension 3) und der hierarchischen Selbststeuerung (vgl. Dimension 4). Wie wir gesehen haben, ist die Dimension der akademischen Selbstorganisation durch den Trägerschaftswechsel nicht angefasst worden, schließlich ist es Aufgabe der Stiftung, den körperschaftlichen Charakter zu fördern und die Selbstverwaltung zu wahren. Die Rolle des Senats ist unbeeinträchtigt. Seine Mitbestimmung bei der Auswahl von Stiftungsratsmitgliedern führt sogar zu einer leicht erweiterten Kompetenz gegenüber dem klassischen Modell. Die hierarchische Selbststeuerung (vgl. Dimension 4) hat allerdings einen deutlichen Schub erfahren. Wegen seiner Doppelfunktion im Stiftungsrat einerseits und als Leitungsorgan der Hochschule andererseits kommt dem Präsidium eine deutlich wichtigere Rolle zu. Der Einfluss ist im Vergleich zum klassischen Modell stark gestiegen. Der Stiftungsrat ist darauf angewiesen, dass er durch das Präsidium vorbereitet wird und gewissermaßen von der Fachkompetenz des Präsidiums abhängig. Je schwächer der Stiftungsrat ist, desto größer ist der Einfluss des Präsidiums.

## **5.6 Starke Hochschulleitungen?**

Mit der starken Rolle des Präsidiums steht das niedersächsische Stiftungs-Modell in einem aktuellen Trend bei der Ausgestaltung der Rolle der Hochschulleitungen. So fordert die Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (2016), dass die Governance der Hochschulen über eine Stärkung der Rektorate bzw. Präsidien verbessert werden solle. Die Kommission zieht dafür sogar eine ganze Förderlinie in Betracht, mit der den Hochschulleitungen mehr Geld für ihre strategische Arbeit zur Verfügung gestellt werden soll. Einer aktuellen Erhebung des Stifterverbands zufolge (Winde/Mönikes/Zinke 2017, S. 20) halten lediglich 27 Prozent der Hochschulleiter die Gremienstrukturen für geeignet, Strategien umzusetzen. Besonders schlecht kommen dabei die Senate weg, lediglich 15 Prozent der befragten Hochschulleitungen sind der Ansicht, dass eine Stärkung der Senate für die Strategiefähigkeit der Hochschule wichtig sei (S. 22). Allerdings geben 71 Prozent an (S. 14), dass die Senate wesentlich an den Zielbildungsprozessen beteiligt seien. Zu diesen Zahlen ist anzumerken, dass sie rein aus der Perspektive der Hochschulleitungen erhoben worden sind. Sie spiegeln

aber das gängige Credo wieder, dass zur Verbesserung der Handlungs- und Strategiefähigkeit, die ja Ausdruck der Autonomie einer Hochschule sein soll, die Stärkung des Präsidiums einen entscheidenden Beitrag leisten kann.

In diesem Zusammenhang gibt es ein interessantes Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 24. Juni 2014 (BVerfG – 1 BvR 3217/07). Es bezieht sich zwar nicht auf eine Stiftungsuniversität, sondern auf die Medizinische Hochschule Hannover, berührt aber einen wichtigen Punkt in Bezug auf die Rolle der Hochschulleitung. Gegenstand des Urteils war die Verfassungsbeschwerde eines Professors und Senatsmitglieds gegen „die organisatorische Ausgestaltung“ der Medizinischen Hochschule Hannover. Die Beschwerde bezog sich auf die Regelungen zur Bestellung, Neubestellung und Entlassung des Vorstandes – also der Hochschulleitung – der Medizinischen Hochschule Hannover. Da das Niedersächsische Hochschulgesetz (NHG) einen dominanten Einfluss des Hochschulrats bei der Berufung der Hochschulleitungen vorsah, sah der Kläger die Mitbestimmungsrechte der Wissenschaftler(innen) durch den Senat verletzt. Demgegenüber stellte das Bundesverfassungsgericht klar: „Jedenfalls dürfen die Mitwirkungsrechte der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst weder durch staatliche Befugnisse noch durch Befugnisse eines mehrheitlich extern besetzten Hochschulrats entwertet werden“. Die grundgesetzlich garantierte Wissenschaftsfreiheit „erstreckt sich auf alle wissenschaftsrelevanten Entscheidungen“. An der Bestellung des Vorstands als Hochschulleitung durch den Hochschulrat hatte das Bundesverfassungsgericht nichts auszusetzen. Es stellte aber ein wichtiges Prinzip heraus, dass das Verständnis von der Rolle der Hochschulleitung geprägt hat: „Je mehr, je grundlegender und je substantieller wissenschaftsrelevante personelle und sachliche Entscheidungsbefugnisse dem Vertretungsorgan der akademischen Selbstverwaltung entzogen und einem Leitungsorgan zugewiesen werden, desto stärker muss die Mitwirkung des Vertretungsorgans an der Bestellung und Abberufung und an den Entscheidungen des Leitungsorgans ausgestaltet sein“. An diesem sogenannten „Kompensationsprinzip“ haben sich nachfolgende hochschulrechtliche Regelungen orientiert, bundesweit kam es zu Anpassungen in den Hochschulgesetzen, insbesondere in Nordrhein-Westfalen. Das Interessante an diesem Urteil ist, dass es zwar grundsätzlich eine Konzentration der Gestaltungs- und Regelungskompetenz auf der Ebene der Hochschulleitung zulässt, dies jedoch durch geeignete Verfahren der Partizipation und Mitwirkung durch die Wissenschaftler(innen) und deren Vertretungsorgan kompensiert werden muss.

Noch einen Schritt weiter geht sogar ein Urteil des baden-württembergischen Verfassungsgerichtshofs in Bezug auf die Beschwerde eines Professors der Hochschule Karlsruhe hinsichtlich der Regelungen zur Wahl und Abwahl der Rektoratsmitglieder im Landeshochschulgesetz (VerfGH 1 VB 16/15, 14. November 2016). Auch der baden-württembergische Verfassungsgerichtshof fordert die Mitbestimmung bei „wissenschaftsrelevanten Geschicken“, wozu auch „grundlegende ökonomische Entscheidungen, wie etwa diejenige über den Wirtschaftsplan

einer Hochschule“ gehören. Allerdings spricht dieses Urteil nicht von der Mitbestimmung des Senats, sondern von der Mitbestimmung der Hochschullehrer(innen). Wiarda (2017b) spricht hier von einer „Zeitenwende“, weil die Statusgruppe der Professor(innen) dadurch sehr stark betont werde. Das Machtgefüge an den Hochschulen gerate durch dieses Urteil aus den Fugen und sei ein Rückschritt zur Ordinarienuniversität. Interessant an diesem Urteil ist weiterhin, dass der Verfassungsgerichtshof meint, die Dekan(inn)e(n) und Hochschulleitungsmitglieder seien „Mitglieder kraft Amtes“ und somit „grundsätzlich keine Vertreter der Hochschullehrer“. Damit wird die Gruppe der Hochschullehrer(innen) auch gegenüber der Hochschulleitung noch einmal deutlich gestärkt (vgl. Ziegele/Müller 2017). Dies bedeutet, dass Präsidiums- bzw. Rektoratsmitglieder und Dekane im Senat nicht mehr zu den Hochschullehrer(inne)n gezählt werden, wenn diese wissenschaftsrelevante Entscheidungen treffen. Schiewer (2017) kritisiert an diesem Urteil, dass die Wissenschaftsfreiheit einer Hochschule auch von der „flachen Hierarchie“ getragen sei und bedeutende Interessensgruppen wie die der Nachwuchswissenschaftler(innen), der Doktorand(inn)en, der wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen) oder Juniorprofessor(inn)en durch dieses Urteil gegenüber den Hochschullehrer(inne)n abgewertet würden. Die Vielfalt und die Durchlässigkeit zwischen diesen Gruppen prägen, so Schiewer, auch die Wissenschaftsfreiheit und die Dynamik einer Hochschule. Auch wenn sich dieses strittige Urteil zunächst nur auf Baden-Württemberg bezieht, so zeigt es doch, wie umstritten das Kräfteverhältnis zwischen Senat und Hochschulleitung auch vor dem Hintergrund der gewachsenen strategischen Anforderungen an Universitäten und Hochschulen nach wie vor ist. Und Schiewers Kritik zeigt, dass neben einer Betonung der Leitung einer Hochschule auch noch die bereite Berücksichtigung aller relevanten Gruppen wichtig ist, um einen vollen Begriff von Wissenschaftsfreiheit in einer Institution zu leben.

Dies führt uns unmittelbar zum nächsten Abschnitt, nämlich dem Einheits-Modell, das erstmals an der Universität Frankfurt erprobt worden ist. Hier ist aus der Universität eine Stiftung gemacht worden und dabei besonders darauf geachtet worden, dass das Kräfteverhältnis zwischen Leitung und Selbstverwaltung angemessen ausbalanciert worden ist.

## **5.7 Das Einheits-Modell der Frankfurter Goethe-Universität**

Einen ganz anderen Weg, freilich einen mit ähnlichen Aspekten und Regelungen, ist die Goethe-Universität in Frankfurt am Main gegangen (ähnlich auch ab 2015 die Universität Lübeck, vgl. StiftULG vom 24. September 2014). Die Gründung der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main geht zurück auf die Novellierung des Hessischen Hochschulgesetzes (HHG) vom 28. September 2007 (GVBl II, S. 70-205). Mit diesem Gesetz ist die Goethe-Universität in eine Stiftung öffentlichen Rechts umgewandelt worden. Sie ist also nicht wie die niedersächsischen Stiftungshochschulen in die Trägerschaft einer Stiftung öffentlichen Rechts überführt worden, sondern selbst – sozusagen identitätswahrend – in eine öffentlich-rechtliche Stiftung

umgewandelt worden. Die Universität, die bisher den Status einer Körperschaft öffentlichen Rechts hatte, hat also ihr Rechtskleid geändert (Müller-Esterl/Burtscheidt 2015, S. 27). Diese Änderung ist auf den ersten Blick problematisch, weil eine privatrechtlich verfasste Stiftung – eigentlich ein Zweckvermögen – von der Rechtsform her gesehen keine Mitglieder haben kann. Dazu ist allerdings anzumerken, dass mit der Entwicklung von Bürgerstiftungen in den letzten 20 Jahren eine Entwicklung eingetreten ist, die zu mehr Teilhabe, Mitgestaltung und Partizipation im von Stiftungsmodellen geführt hat. Die mitgliedschaftliche Struktur ist aber zentral für den selbstverwaltenden Charakter einer Universität, der durch die Öffnungsklausel des Hochschulrahmengesetzes des Bundes gerade nicht angetastet werden sollte und der einen wesentlichen Aspekt der institutionellen Wissenschaftsfreiheit markiert. Zwar kann die Rechtsform einer Universität geändert werden, sie behält jedoch laut Hochschulrahmengesetz das Recht auf Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze. In Frankfurt ist also weit mehr geschehen als ein bloßer Rechtsträgerschaftswechsel. So sind die Organe der Stiftung des öffentlichen Rechts zugleich auch die Organe der Stiftungsuniversität. Auch die Universitätsleitung und der Stiftungsvorstand sind identisch (§ 85 HHG; Müller-Esterl/Burtscheidt 2015, S. 27). Es ist daher wichtig zu betonen, dass die Vorschriften über die Mitglieder aus dem Hessischen Hochschulgesetz in der Stiftungsuniversität Frankfurt „entsprechende“ Anwendung finden (§ 84 Abs. 4 HHG), damit so die Mitwirkungsrechte der universitären Organe und Mitglieder auch im Rahmen des Stiftungsmodells weiterhin Bestand haben können. Die allgemeinen Organisationsregeln des Hessischen Hochschulgesetzes gelten also auch für die Stiftungsuniversität Frankfurt, abgesehen von Sonderregelungen, die z. B. die Stiftungssatzung betreffen (§ 81-90 HHG), oder eigenen Regelungen, die die Stiftungsuniversität im Rahmen ihrer Grundordnung trifft (§ 84 Abs. 3 Ziff. 1 HHG).

Die wichtigsten Organe der Stiftungsuniversität Frankfurt sind das Präsidium, der Hochschulrat – mit einem Wirtschafts- und Finanzausschuss als Unterausschuss –, das Kuratorium der Stiftung und der Senat. „Organe der Stiftung sind der Hochschulrat, das Stiftungskuratorium, der Senat und das Präsidium als Vorstand,“ heißt es in § 85 HHG. Dies ist ein entscheidender Unterschied zum niedersächsischen Trägerschaftsmodell, denn hier sind die Organe der Stiftung lediglich das Präsidium und der Stiftungsrat, der Senat gehört nicht dazu (§ 59 Abs. 1 NHG). Kennzeichnend für das Einheits-Modell ist somit, dass diese Organe, die typischen Organe einer Universität inklusive Senat, somit auch zu Organen der Stiftung deklariert werden. Dies ist der entscheidende Schritt der Umwandlung eines Personenverbands mit mitgliedschaftlicher Struktur in eine Stiftung, die als Organisationsform eben nicht mitgliedschaftlich verfasst ist. Stiftungen haben in der Regel nur Nutznießer – und keine Mitglieder – und sind hierarchisch verfasst. Dies würde sich jedoch mit dem Charakter einer Universität nicht vertragen, die von Gesetz wegen mitgliedschaftlich verfasst ist.

Das *Präsidium* ist dabei der Vorstand der Stiftung (§ 85 HHG Satz 1). Nach wie vor übt das Ministerium die Rechtsaufsicht über die Universität und zusätzlich auch die Stiftungsaufsicht aus (§ 84 Abs. 2 Satz 1 HHG). Die Fachaufsicht hingegen ist vom Ministerium auf das Präsidium übergegangen, was jedoch nicht für die Festlegung der Grundordnung gilt, der der Hochschulrat zuzustimmen hat (§ 84 Abs. 2 Satz 2 HHG). Darüber hinaus vertritt die/der Präsident(in) die Universität gerichtlich und außergerichtlich, nimmt also die Rechtsvertretung wahr (§ 85 Satz 2 HHG). Gewissermaßen ist das Präsidium somit die Exekutive der Universität.

Der *Hochschulrat* besteht aus elf Mitgliedern; seine Rolle kann mit der eines Aufsichtsrats verglichen werden. Zehn Mitglieder sind Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, der Berufspraxis oder dem Kulturleben. Sie sind allesamt ehrenamtlich tätig und werden vom Ministerium für vier Jahre bestellt. Die formale Bestellung durch das Ministerium erfolgt auch, um die Mitglieder des Hochschulrats demokratisch zu legitimieren. Sie sind bei ihrer Tätigkeit weder an Aufträge noch an Weisungen gebunden. Fünf Mitglieder werden vom Senat vorgeschlagen, vier vom Präsidium, eines vom Stiftungskuratorium sowie ein weiteres vom Ministerium. Alle elf Mitglieder sind stimmberechtigt. Darüber hinaus nimmt ein(e) Vertreter(in) des Senats mit beratender Stimme an den Hochschulrats-Sitzungen teil (§ 86 Abs. 1 HHG).

§ 86 Abs. 2 bis 6 HHG regelt die Aufgaben und Mitwirkungsrechte des Hochschulrats. Dazu zählen insbesondere (vgl. auch Pautsch 2008, S. 41-42):

- Er wirkt bei der Bestellung der Mitglieder des Präsidiums mit, indem er die Findungskommission bildet – bei der Vertreter(innen) des Senats einbezogen sind –, einen Wahlvorschlag unterbreitet sowie den Wahlvorschlag der/des Präsidentin/en zur Wahl der Vizepräsident(inn)en bestätigt (§ 86 Abs. 2 Satz 1 bis 3 HHG).
- Er ernennt die/den Präsidentin/en (§ 86 Abs. 2 Satz 4 HHG).
- Er hat ein Initiativrecht zu grundsätzlichen Angelegenheiten, z. B. zur Entwicklung der Universität, und übt Kontrollfunktionen in akademischen und wirtschaftlichen Angelegenheiten aus (§ 86 Abs. 3 HHG).
- Der Zustimmung des Hochschulrats unterliegen bestimmte Satzungen (wie z. B. Abweichungen von der Organisationsstruktur durch die Grundordnung), die Struktur- und Entwicklungsplanung sowie der Antrag auf Abwahl der/des Präsidentin/en (§ 86 Abs 4 HHG).
- Er nimmt den Rechenschaftsbericht des Präsidiums entgegen, er entlastet das Präsidium und beruft auf Vorschlag des Präsidiums die Mitglieder des Stiftungskuratoriums (§ 86 Abs. 5 HHG).
- Er bildet einen Wirtschafts- und Finanzausschuss aus seinen Reihen. Die/der Vorsitzende des Hochschulrats ist zugleich Ausschussvorsitzende(r). Sie/Er benennt drei in

Wirtschafts- und Finanzfragen fachkundige Persönlichkeiten zu weiteren Mitgliedern dieses Ausschusses. Weiterhin besteht dieser Ausschuss aus je einer/einem Vertreter(in) des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst sowie dem Hessischen Ministerium für Finanzen. Darüber hinaus nimmt der Wirtschafts- und Finanzausschuss die Kontrollfunktion des Hochschulrats in Wirtschafts- und Finanzfragen wahr (§ 86 Abs. 6 Satz 4 HHG). So muss er zu den folgenden Vorgängen seine Zustimmung erteilen (§ 86 Abs. 6 Satz 5 HHG): Vorschlag der/des Präsidentin/en für die Ernennung der/des Kanzlerin/s, Veränderungen oder Belastungen des Grundstockvermögens sowie Aufnahme von Krediten, Investitionsplanungen, der Wirtschaftsplan, die Wahrnehmung von Aufgaben der Stiftungsuniversität in privatrechtlicher Form (insbesondere zur Gründung von Unternehmen oder zur Beteiligung an Unternehmen durch die Stiftungsuniversität), Grundsätze über die Vergütung der Professor(inn)en, Tarifverträge der Stiftungsuniversität. Weiterhin ist er zuständige für den Abschluss der Vergütungsvereinbarungen mit den hauptamtlichen Mitgliedern des Präsidiums unter Vorbehalt der Zustimmung der Vertreterin oder des Vertreters des Ministeriums sowie die Feststellung des Jahresabschlusses (§ 86 Abs. 6 Satz 6 HHG).

Um die Tradition der Universität Frankfurt zu würdigen, die 1914 auf bürgerschaftliche Initiative hin gegründet worden ist (vgl. Kluge 1972, Eller 2016), gibt es neben dem Hochschulrat auch noch ein *Stiftungskuratorium*. Dem Stiftungskuratorium gehören neben der/dem Oberbürgermeister(in) der Stadt Frankfurt qua Amt auch Freunde, Förderer, Stifter(innen) sowie Persönlichkeiten an, die sich besondere Verdienste (um die Universität) erworben haben. Das Stiftungskuratorium hat im Wesentlichen eine beratende Funktion. Dabei sind es vor allen Dingen Entwicklungsfragen, mit denen sich das Kuratorium befasst, ohne dabei jedoch unmittelbaren Einfluss auf die akademischen Angelegenheiten der Universität zu haben. Weiterhin schlägt es aus seinen Reihen ein Mitglied für den Hochschulrat vor (§ 87 HHG).

Der *Senat* ist nicht nur das größte, sondern auch das wichtigste Kollegialorgan der Stiftungsuniversität Frankfurt. An diesem Stiftungsorgan kann man festmachen, ob und wie auch im Stiftungs-Modell die Mitbestimmungsrechte und die Selbstverwaltung der Universitätsmitglieder verwirklicht sind. In Frankfurt hat man darauf geachtet, auch dem Senat vermehrt Mitwirkungs-, Informations- und Kontrollrechte einzuräumen. So entscheidet der Senat in den wichtigsten Entwicklungsfragen, spricht Empfehlungen für Berufungen aus, wirkt an den Grundsätzen der Mittelverteilung mit und befindet über die Einrichtung von Studiengängen (Müller-Esterl/Burtscheidt 2015, S. 30-31). Die/der Präsident(in) der Universität ist zugleich auch Vorsitzende(r) des Senats. Beratend nehmen das Präsidium, die Dekan(inn)e(n) der Fachbereiche, ein Mitglied des Hochschulrats sowie Vertreter(innen) des Personalrats, das Allgemeinen-Studierendenausschusses sowie die Frauen- und Schwerbehindertenbeauftragten an den Sitzungen des Senats teil (Müller-Esterl/Burtscheidt 2015, S. 31). Konkret kann der Senat nach

§ 84 Abs. 3 im Einvernehmen mit dem Präsidium für die Organisationsstruktur, die Berufungsverfahren, die Lehrverpflichtungsverordnung, die Qualitätssicherung und den Hochschulzugang abweichende Regelungen treffen. Darüber hinaus wirkt er bei der Wahl der/des Präsident(in) mit, indem er in der Findungskommission gleichberechtigt mit dem Hochschulrat entscheidet und die/den Kandidatin/en wählt.

## **5.8 Trägerschafts- und Einheits-Modell im Vergleich**

Ein kurzer Vergleich mit dem niedersächsischen Trägerschafts-Modell zeigt, dass das Frankfurter Modell eines ist, in dem die Opposition zwischen dem selbstverwaltenden Charakter der Hochschule und der Stiftung prinzipiell aufgelöst ist. Dem ist so, weil die Stiftung mit der Universität identisch ist, sie ist nicht deren Träger. Die Organe der Universität sind auch die der Stiftung, im niedersächsischen Modell z. B. gehört der Senat nicht zu den Organen der Stiftung. Weiterhin hat man in Frankfurt darauf geachtet, die Selbstverwaltungsrechte des Senats sorgsam ins Stiftungs-Modell zu integrieren. Der Senat kann nicht nur ganz eigene Hochschulratsmitglieder dem Ministerium zur Bestellung vorschlagen, sondern auch mit beratender Stimme an den Hochschulratssitzungen teilnehmen. Insbesondere hat man sich in Frankfurt auch an das oben beschriebene Kompensationsprinzip gehalten, das bei einer Stärkung des Präsidiums als Leitungsorgan zum Tragen kommen soll. Nach Müller-Esterl und Burtscheidt (2015, S. 30-31) hat der Senat sogar die landeshochschulrechtlich zugesicherten eigentlichen Autonomiekompetenzen. Er kann über grundlegende Fragen der Entwicklung der Universität mitentscheiden (und im Einvernehmen mit dem Präsidium auch abweichende Regelungen finden), Empfehlungen für Berufungen aussprechen, an den Grundsätzen der Mittelverteilung mitwirken und über die Einrichtung von Studiengängen befinden. Zwischen den Organen der Stiftung gibt es einen regen informellen Austausch, insbesondere mit dem Senat. Dies zeigt sich nicht nur darin, dass die/die Präsident(in) dem Senat vorsitzt, sondern auch daran, dass Präsidium, Dekan(inn)e(n), Personalratsmitglieder sowie Vertreter(innen) des Allgemeinen Studierendenausschusses sowie ein Hochschulratsmitglied an den Senatssitzungen beratend teilnehmen. Möglicherweise zeigt sich hierin die Mitwirkung der breiten und vielfältigen Interessensgruppen einer Universität, die Schiewer (2017) für so bedeutend für die Gestaltung der institutionellen Wissenschaftsfreiheit erachtet. Es wird weiterhin abzuwarten sein, ob sich dieses Einheits-Modell für die Universität Frankfurt in der Zukunft bewähren kann. Die ersten Jahre jedenfalls sprechen für einen erfolgreichen weiteren Verlauf.

Wir sind nun in der Lage, das Frankfurter Einheits-Modell auch auf dem „Governance-Regler“ etwas einzuordnen. Das Besondere an diesem Modell ist, dass zwar die Dimension der hierarchischen Selbststeuerung (vgl. Dimension 4) mit der Stiftungsgründung gestärkt worden ist, zugleich aber auch – sozusagen in einem Schub und in deren Gefolge – die akademische Selbstorganisation (vgl. Dimension 3) mitgezogen worden ist. Die Stärkung in beiden

Dimensionen ist sozusagen ein Gesamtprozess. Ähnliche Effekte gibt es natürlich auch im niedersächsischen Trägerschafts-Modell, wie die kritische Diskussion der Einwände gegen das Stiftungs-Modell gezeigt hat. Strukturell besteht aber im Frankfurter Modell keine Opposition zwischen Selbstverwaltung (Senat) und Trägerstiftung. Dies kann man angesichts der vielen und diffizilen Konflikte, die im Rahmen der Selbstverwaltung einer Universität auftreten können, als einen Vorteil werten. Im Rahmen welchen Modells nun die Autonomieeffekte stärker zur Geltung kommen, soll an dieser Stelle nicht versucht werden zu beantworten. Hierzu bedarf es mit Blick auf beide Modelle sicher noch mehr Erfahrung – ganz abgesehen davon, dass lokale Rahmenbedingungen und der Erfolg beim Einwerben weiterer Mittel für die Hochschulen über die Stiftung dabei sicherlich mindestens ebenso entscheidende Faktoren sein werden.

In beiden Fällen hat sich jedoch gezeigt, dass Stiftungsuniversitäten ein tragfähiges Modell sind, den Universitäten mehr Autonomie, Steuerungskompetenz und Selbstverwaltung zuzuweisen. Mit Ziegele (2013) lassen sich hier die folgenden Dimensionen aufzählen: Die Übertragung der Liegenschaften ins Stiftungsvermögen, die Bauherrneigenschaft, die finanzielle Mitverantwortung des Staates und der Wechsel von Detailsteuerung auf Zielvereinbarungen, der Rückzug des Staates auf die Rechtsaufsicht (bzw. die Übertragung der Rechtsaufsicht auf den Stiftungsrat in Niedersachsen) und die Übertragung der Fachaufsicht auf die Universitäten, die Dienstherrneigenschaft in den Händen der Universitäten sowie die Möglichkeit über Zustiftungen den finanziellen Spielraum zu erhöhen. Eine ähnlich positive Bilanz zieht auch die Evaluation von CHE Consult (2015). Sie stellt eine deutliche und produktive Steigerung von Verantwortung und Wettbewerb als zentralen Vorteil heraus, insbesondere die Tatsache, dass Entscheidungen deutlich sachgerechter, schneller und mit klar verteilten Verantwortlichkeiten zustande kommen können, die durch vielfältige Partizipations- und Mitbestimmungsformen ergänzt werden (S. 5-12). Zugleich muss, ebenfalls mit Ziegele (2013), aber auch betont werden, dass mit dem Wechsel der Rechtskleids allein noch nicht viel erreicht ist. Vielmehr müssen die neuen Strukturen noch konkret mit Leben gefüllt werden. Diese Belebung der Strukturen geschieht bei den Stiftungsuniversitäten durch die Öffnung der Universität hin zur Gesellschaft. Diesem Aspekt wollen wir im nun folgenden Kapitel nachgehen.

## **6 Die Stiftungsuniversität im Dreieck von Wissenschaft, Staat und Gesellschaft**

### **6.1 Die Stiftungsuniversität zwischen Wettbewerb und Kooperation**

Im zurückliegenden Kapitel haben wir lediglich die ersten vier Dimensionen des Governance-Reglers betrachtet, die fünfte Dimension, der Wettbewerb, ist mit Blick auf die



Stiftungsuniversität noch nicht ausführlich untersucht worden. Dies soll nun in diesem Kapitel nachgeholt werden. Eine wesentliche Grundannahme des Autonomiepostulats ist es, dass autonome Universitäten im Wettbewerb deutlich erfolgreicher agieren können und mehr Chancen erhalten, sich zu behaupten. Studierende selbst auswählen, Gehälter für Professor(inn)en selbst festlegen, vorhandene Mittel frei von Vorgaben einsetzen, Entscheidungen ohne langwierige Abstimmungsverfahren über mehrere Verwaltungsinstanzen durchführen zu können – dies alles sind mögliche Felder, auf denen Universitäten Wettbewerbsvorteile erlangen können (vgl. auch CHE Consult 2015). Der Wettbewerb ist aber zugleich ein Steuerungsinstrument, mit dem der Staat Einfluss auf die Entwicklung von Universitäten nehmen kann, etwa durch die Vorgabe eines ordnungspolitischen Rahmens oder aber durch das Abschließen von Zielvereinbarungen. Auch indem Fördermittel nur für bestimmte Programme und Themen vergeben werden, kann steuernd Einfluss auf die Universitäten genommen werden. Ein weiteres Beispiel ist die Exzellenz-Initiative (vgl. Krull 2017, S. 34): Diese war auch und vor allem ein Governance-Wettbewerb, denn die dritte Förderlinie, mit der Zukunftskonzepte prämiert worden sind, war entscheidend für die Vergabe des Exzellenz-Status und verlangte von den Universitäten, sich eine strategische, in die Zukunft gerichtete Profilierung zu geben. In der Entwicklung eines solchen Konzepts waren sie zwar frei, über das wettbewerbliche System ist eine solche Entwicklung aber angestoßen und initiiert sowie durch die Vorgabe von Förderkriterien auch gesteuert worden. Indem der Staat die Finanzierung von Rahmenvorgaben und Parametern abhängig macht, die auch Faktoren enthalten, die wettbewerblich bestimmt werden, etwa Publikationsleitungen, Zugewinn von Drittmitteln oder die Anzahl an Patenten oder unternehmerischen Ausgründungen, kann er zusätzlich über den Wettbewerb steuernd in die Universitäten eingreifen.

Es gibt jedoch auch noch eine weitere Dimension von Wettbewerb: Der internationale Wettbewerb hat in den vergangenen Jahren weltweit zu einer Stratifizierung des Wissenschaftssystems geführt. Einigen wenigen „World Class Universities“ gelingt es tatsächlich, sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Diese Universitäten führen regelmäßig die einschlägigen Rankings an. Zugleich gibt es zahlreiche Hochschulen, die deutlich dahinter zurückfallen. Die Stratifizierung geht sogar so weit, dass nicht einmal mehr Universitäten als Gesamteinrichtungen so herausragend erfolgreich sind, sondern der Erfolg eher auf auf bestimmte Wissenschaftsfelder fokussierte Forschungs-Hubs zurückzuführen ist, die zwar eine globale Elite von Wissenschaftler(inne)n anziehen, jedoch kaum mit den sie tragenden Institutionen verwoben sind (van der Wende, 2017). In jüngerer Zeit wird daher zunehmend daran erinnert, dass die Universitäten neben ihrer für die wissenschaftliche Entwicklung notwendigen globalen Ausrichtung auch eine lokale Verankerung haben. So sind Universitäten und Hochschulen z. B. ein entscheidender Faktor bei der regionalen wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklung. Sie lassen sich daher nicht einseitig auf den globalen Erfolg und die Interessen

einer internationalen Wissenschaftselite fokussieren. Prominent argumentiert z. B. der ehemalige Rektor der Universität Basel Antonio Loprieno (2017) dafür, dass die lokal verankerten und global ausgerichteten Universitäten künftig eine Mittlerrolle einnehmen müssen. Diese Funktion erfüllt für ihn die sogenannte „kritische Universität“. Dies ist seinem Verständnis nach eine Universität, die aus den Widersprüchen ihrer Verortung an der Schnittstelle zwischen lokaler Trägerschaft und globaler Wissenschaft Frucht ziehen kann, indem sie immer wieder neu Prioritäten verhandelt. Zu diesen Prioritäten gehört nicht allein die Orientierung an wissenschaftlicher Exzellenz oder eine marktgerichtete Anwendungs- und Relevanzorientierung, sondern auch eine Orientierung an gesellschaftlichen Interessen und Bedürfnissen. Die „kritische Universität“ kombiniert also je nach Zielsetzung oder Schwerpunktlegung ein wissenschaftliches mit einem gesellschaftlichen Moment. Die Varietät und Verzahnung ihrer strategischen Schwerpunkte betrachtet sie dabei als ihren Reichtum und als Entwicklungschance.

Damit eine Universität diese Aufgabe erfüllen kann, ist es notwendig, ihr die erfolgreiche Teilnahme am internationalen Wettbewerb ebenso zu ermöglichen wie die Möglichkeit zur Kooperation und Zusammenarbeit mit Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Mindestens ebenso bedeutend wie der Wettbewerb ist für die Entwicklung einer Universität ihre Fähigkeit zur Kooperation. Dies gilt nicht nur für die wissenschaftliche Erkenntnisproduktion, die zunehmend in Verbänden, Sonderforschungsbereichen oder Forschungszentren stattfindet, sondern auch für die Zusammenarbeit der Universitätsangehörigen mit lokalen Partnern, etwa Unternehmen, Vereinen, Verbänden oder der Stadtgesellschaft. Dies können aber auch Stifter und mögliche Förderer sein.

In diesem Kapitel wollen wir daher der These nachgehen, dass eine Stiftungsuniversität in besonderer Weise geeignet ist, eine solche Mittlerfunktion zwischen globalem Wettbewerb und lokaler Verankerung einzunehmen. Je mehr es ihr gelingt, mit Hilfe von Förderpartnern ein eigenes Vermögen aufzubauen, desto weniger ist sie auf wettbewerblich vergebene Finanzierungsquellen angewiesen, zugleich muss sie sich für ihr unmittelbares und mittelbares Umfeld öffnen, um Kooperationspartner und Förderer zu gewinnen. Die Autonomie einer Stiftungsuniversität erhält also durch dieses Erfordernis eine gewisse Erdung, die sie zugleich in ihrer Mittlerfunktion zwischen Wissenschaft, Staat und Gesellschaft stärkt.

## **6.2 Die Gesellschaft als Partner der Universitäten**

Die moderne Wissensgesellschaft ist immer mehr auf die Wissenschaft angewiesen, nicht nur als Ideengeber und Partner bei der Lösung der großen Zukunftsherausforderungen („Grand Challenges“), sondern auch als der primäre Ausbilder für den Führungsnachwuchs in Wirtschaft und Gesellschaft. Bei politischen Entscheidungen wird immer mehr auf wissenschaftliche Expertise zurückgegriffen, und immer mehr Berufe erfordern eine fundierte wissenschaftliche Ausbildung sowie die Anwendung wissenschaftlicher Methoden. Weingart (1983) spricht

hier von einer „Verwissenschaftlichung der Gesellschaft“. So kommt auch den Universitäten im Kontext dieser „verwissenschaftlichen Gesellschaft“ eine bedeutende Rolle zu.

Die folgende Aufzählung soll eine Übersicht über die verschiedenen Ebenen bieten, auf denen Universitäten in die Gesellschaft hineinwirken:

1. Gelegentliches Auftreten von Universitätsangehörigen im städtischen oder regionalen Umfeld (Vorträge, Expertengespräche etc.);
2. Kontinuierliche oder punktuelle ehrenamtliche Tätigkeit von Universitätsangehörigen (Vereinsarbeit, Freiwilligenarbeit etc.);
3. Punktuelle Öffnung der Universität (Tage der offenen Tür, Events, Kinderuniversität etc.);
4. Kontinuierliche Angebote für die Öffentlichkeit zum Lernen (Vortragsreihen, Studium generale, wissenschaftliche Sammlungen, Museen, MOOCs etc.);
5. Service aus der Forschung heraus (Expertisen, Gutachten, Stellungnahmen, Service Learning etc.);
6. Transfer-Projekte mit regionalen Unternehmen oder der Zivilgesellschaft
7. Ausgründung von Start-up-Unternehmen;
8. Open Science und Open Innovation als Interaktionsräume für die Ko-Produktion von Wissen.

Diese Auflistung zeigt aber auch, dass es neben der Vermittlungs- und Kommunikationsrichtung aus der Universität heraus in die Gesellschaft hinein auch eine Rückkopplung gibt, über die die Gesellschaft ihrerseits in die Universität hineinwirkt, dies gilt insbesondere für die Punkte 6, 7 und 8. Universität und Gesellschaft sind also eng miteinander verbunden. Und für Universitäten gilt dabei die besondere Herausforderung, dass sie „local heroes“ und „global players“ zugleich sein müssen. Sie müssen also sowohl mit der Zivilgesellschaft in der Region und Unternehmen in ihrer Umgebung eng verbunden sein als auch im internationalen Wissenschaftssystem mitspielen und konkurrenzfähig sein können.

Mit der Gründung von Stiftungsuniversitäten war von Anfang an der Gedanke verbunden, dass die Stiftung die Universität nicht nur finanziert, sondern aufgrund ihrer Rechtsform zu einer weiteren Öffnung der Universität für die Gesellschaft beiträgt. So erscheint die Stiftung z. B. dem ehemaligen niedersächsischen Wissenschaftsminister Oppermann (2002, S. 22) „als die am besten geeignete Rechtsform, um einen Grundmangel der deutschen Universitäten zu beseitigen: Ihre unzureichende Verankerung in der Gesellschaft. Die deutschen Hochschulen sind fixiert auf den armen Staat und ignorieren die reiche Gesellschaft. Die Stiftung ist eine Einrichtung der Bürgergesellschaft. Sie ermöglicht es, die Staatsfixierung der deutschen Hochschulen aufzubrechen und den Dualismus Hochschule-Staat durch das Dreieck Hochschule-Staat-Gesellschaft zu ersetzen.“ Mit dem Stiftungs-Modell sind also nicht nur Fragen der

Finanzierung oder der Governance verbunden, sondern auch die grundlegende Positionierung der Universität zwischen Staat und Gesellschaft.

Um diese neue Position angemessen mit Leben zu füllen, sind die Stiftungs- bzw. Hochschulräte daher nicht nur mit Wissenschaftler(inne)n oder Politiker(inne)n besetzt worden, sondern auch mit Vertreter(inne)n der Zivilgesellschaft oder der Wirtschaft – dabei freilich mit solchen, die eine gewisse Affinität zur Wissenschaft aufweisen und über die notwendige Expertise verfügen. So soll also die Stimme externer Akteure in die Universitäten hineinwirken können. Dies kann selbstverständlich nur funktionieren, wenn sich in den Stiftungs- bzw. Hochschulräten auch Persönlichkeiten sammeln, die eine echte Kontrollfunktion wahrnehmen und eine kritische Außenperspektive zur Gestaltung der Zukunft der Universität einbringen (vgl. Ischinger 2015, Nettelbeck 2016).

Dieser Schritt ist Ausdruck eines grundlegenden Prozesses der Loslösung von Universitäten aus staatlichen Strukturen. Die bis dahin enge Bindung der Universitäten an den Staat wiederum kann als das vorläufige Ende einer Emanzipationsentwicklung betrachtet werden, bei der sich die Universitäten aus einer kirchlichen Matrix gelöst haben. Seit dem Mittelalter waren die Universitäten in Europa überwiegend Teil der Kirchenorganisation, viele Universitäten waren kirchliche Gründungen oder befanden sich in der Trägerschaft von Orden (Sturmberger 2017). Im 18. und 19. Jahrhundert ist jedoch die Religion als Bezugspunkt für die Universitäten vom Staat abgelöst worden. Nun befinden wir uns in einer zweiten Phase der Emanzipation: An die Stelle des Staates treten andere Bezugs- und Funktionssysteme, nämlich die Wirtschaft einerseits und die Zivilgesellschaft andererseits mit all ihrer Vielfalt und unterschiedlichen Interessenslagen (Sturmberger 2017). Bezeichnend ist hier die Rede des damaligen niedersächsischen Ministerpräsidenten Sigmar Gabriel zur Gründung der Stiftungsuniversität Göttingen: „[Ich stehe] hier quasi nicht mehr als Amtsnachfolger eines Gründungsfürsten, sondern ich bedanke mich bei der eigenständigen Hochschule, der Stiftungsuniversität Göttingen, für die Einladung“ (Gabriel 2003, S. 11-12). Treiber dieses Prozesses sind zwei wesentliche Faktoren: Einerseits die Einsicht, dass der Staat nicht mehr über hinreichend Expertise verfügen kann, den komplexen Wissenschaftsbetrieb an einer Universität zu planen und zu steuern. Das sogenannte Kuratorialprinzip, aufgrund dessen der Staat vollumfänglich für die Universitäten sorgt, hat sich überholt und wird nun zunehmend durch mehr Autonomie und Eigenverantwortung abgelöst, sei die Motivation dafür nun die Komplexität der Materie oder Geldknappheit, die dazu zwingt, andere (finanzielle) Ressourcen zu erschließen. Und andererseits beinhaltet dies für die Universitäten die Chance, ihre Abhängigkeit von äußeren Instanzen zu diversifizieren und diese als strategische Partner zu nutzen. Es muss also nicht zwangsläufig die Wirtschaft sein, die den Staat als Bezugssystem für die Universitäten ablöst, auch wenn sie sich – selbstverständlich mit eigenen Interessen – als starker Partner für die Wissenschaft anbietet. Dies ist offenkundig im Fall großer Forschungsabteilungen, die an Unternehmen

angesiedelt sind. Auch hier wird wissenschaftlich gearbeitet und oft ergeben sich Möglichkeiten zur gewinnbringenden Zusammenarbeit mit Universitäten für beide Seiten. Dieser Entwicklung hat vor allen Dingen die Integration der ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten in die Universitäten Vorschub geleistet. Aus dieser Einbindung resultiert letztlich auch die immer weiter voranschreitende Öffnung der Universität für Berufe außerhalb der Wissenschaft, die ja im Mittelalter noch vorwiegend für die Ausbildung von Medizinern, Juristen und Theologen zuständig war (Sturmberger 2017). Diese Entwicklung hat mit dem Bologna-Prozess und dem OECD-Ziel, ca. 40 Prozent eines Altersjahrgangs an tertiärer Bildung zu beteiligen, ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht.

Inzwischen ist diese Entwicklung jedoch an einem Punkt angelangt, an dem betont wird, dass die Wirtschaft nicht das primäre oder einzige Bezugssystem für die Universitäten sein kann. Daher wird in jüngerer Zeit immer mehr auf die Rolle der Zivilgesellschaft (Vereine, Verbände, Stiftungen, NGOs, Bürgerinitiativen, etc.) bei der richtungsweisenden Weiterentwicklung und Förderung von Wissenschaft und Innovation verwiesen. So sind etwa im Hightech-Forum, dem innovationspolitischen Beratungsgremium der Bundesregierung, neben Vertreter(inne)n aus Wissenschaft und Wirtschaft in gleicher Stärke auch Repräsentant(inn)en der Zivilgesellschaft vertreten (Hightech-Forum 2017). Auch auf europäischer Ebene gibt es ähnliche Konzepte, Wissenschaft und Innovation nachhaltiger und verantwortlicher zu gestalten: Das Schlagwort heißt hier „Responsible Research and Innovation (RRI)“, eine Art Wissenschaft zu betreiben, die in erster Linie darauf abzielt, den Wissenschaftsbetrieb zu öffnen, transparenter zu machen sowie die Beteiligung von zivilgesellschaftlichen Akteuren an der Wissensproduktion (Citizen Science, Open Innovation, Open Science, Open Access) oder wissenschaftspolitischen Weichenstellungen und Entscheidungen zu ermöglichen.

Der Wissenschaftsjournalist Jan-Martin Wiarda (2017a) verweist in einem provokativen Beitrag für RiffReporter auf eine viel zu einseitige Ausrichtung der Wissenschaftskommunikation in den Kommunikationsabteilungen der Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen auf den Staat als Finanzierungsquelle. Da die eigentlichen Zuwendungsgeber in den Parlamenten und Ministerien säßen, seien auch die Kommunikationsmaßnahmen der Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen einseitig auf diese Zielgruppe fokussiert. Dies sei jedoch keine eigentliche Öffnung der Wissenschaft hin zur Gesellschaft und bedürfe einer grundlegenden Änderung, nämlich die Ausrichtung auf die Gesellschaft. Wiarda zieht das Fazit: „Wer Begeisterung für Wissenschaft wecken möchte, muss also die Menschen, die forschen, mit denen ins Gespräch bringen, die sie finanzieren und im besten Fall von ihr profitieren. Nein, nicht mit den Zuwendungsgebern. Sondern mit den Bürgern.“

### 6.3 Autonomie und Vertrauen

Trotz dieser Öffnung der Wissenschaft, die in den letzten Jahren spürbar vorangetrieben worden ist, befinden sich das Expertentum und die Wissenschaft in einer Vertrauenskrise. Nicht zuletzt der „Brexit“ und auch die zurückliegenden amerikanischen Präsidentschaftswahlen haben eine massive Kritik an Expert(inn)en und der Wissenschaft zutage gebracht, etwa in einer offenen Bezweiflung, dass der Klimawandel menschengemacht sei. Beunruhigend sind auch die Entwicklungen in Ungarn im Hinblick auf die drohende Schließung der Central European University, hinter der als Stifter der Investor George Soros steht, oder die Vertreibung von regimekritischen Wissenschaftler(inne)n aus der Türkei.

Sicherlich haben eine Vielzahl von Faktoren und Einflüssen zu dieser Entwicklung geführt, und sie sind vermutlich auch von Land zu Land verschieden. Die Wissenschaftsjournalisten Manuel Hartung und Andreas Sentker (2017) verweisen in einem Beitrag für die „Zeit“ auf drei mögliche Ursachen. Erstens eine Auflösung des Monopols der Welterklärung durch die zunehmende Egalisierung von Expertenwissen und bloßer Meinung durch das Internet, wo alle Positionen gleichberechtigt und ungefiltert oder ungeordnet nebeneinanderstehen und wo die Nutzer(innen) sich leicht nur die Informationen holen können oder gar manipulativ geliefert bekommen, die ihre Weltsicht bestätigen. Zweitens die überzogenen Nutzenerwartungen der Gesellschaft an die Wissenschaft, die die Wissenschaft jedoch – vermutlich angetrieben durch den Wettbewerb um Fördermittel – selbst geschürt hat, aber letztlich nicht einlösen konnte. Und, drittens, die gewachsene Abschottung der Wissenschaft in immer komplexeren (englischsprachigen) Expertendiskursen, die so immer weniger zugänglich werden. Hartung und Sentker (2017) benennen aber auch, dass dieser letzte Punkt innerwissenschaftlich häufig mit „Autonomie der Wissenschaft“ verwechselt, von den Bürger(inne)n jedoch als Weltabgewandtheit empfunden werde.

Daher ist es notwendig, die Autonomie der Wissenschaft vor dem Hintergrund dieser Entwicklung richtig zu fassen. Es ist Aufgabe der Wissenschaft, dieses in manchen Teilen verloren gegangene Vertrauen wieder zurückzugewinnen. Und dies kann unter anderem durch eine grundlegende Öffnung der Wissenschaft hin zur Gesellschaft geschehen. Hartung und Sentker (2017) appellieren in ihrem Beitrag dabei auch an die Universitäten: Die sogenannte „Third Mission“ gehöre zu ihrem Kern und sie solle sich nicht auf Marketing und Wissenschafts-PR konzentrieren, sondern auf einen echten und wechselseitigen Dialog mit der Gesellschaft. Ein schönes Beispiel dafür ist die Rolle, die die Stiftungsuniversität Frankfurt im Jahr 2012 während der Hochphase der Occupy-Proteste und der Belagerung der in Frankfurt ansässigen Europäischen Zentralbank eingenommen hat. Sie intervenierte mit ihrem Jahresthema „Demokratie im Würgegriff der Finanzmärkte?“. So gelang es mit sechs Vortrags- und Informationsveranstaltungen auf dem Campus Bockenheim, die „Sprachlosigkeit“ zwischen der

Gesellschaft, den Aktivist(inn)en, Politiker(inne)n und Vertreter(inne)n aus Wissenschaft und Wirtschaft zu lösen (Müller-Esterl/Burtscheidt 2015, S. 125).

Aber es sind nicht nur solche klassischen Formate wie Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, mit denen sich Universitäten für die Gesellschaft öffnen können. Ebenso denkbar sind eine Ausweitung der Social Media-Strategie, die Verbreitung von allgemein zugänglichen MOOCs, die Öffnung und Überführung von Forschungsdaten in öffentlich zugängliche Repositorien oder die Etablierung von Plattformen für den wechselseitigen Diskurs sowie die gemeinsame Wissensproduktion.

Gerade den Universitäten kann man zutrauen, einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung der Zukunftsherausforderungen zu leisten. So sieht beispielsweise der Wissenschaftstheoretiker und Gründer der Central European University Yehuda Elkana (2015) ein wesentliches Ziel der Universitäten in der Ausbildung von „concerned citizens“. Er meint damit wissenschaftlich ausgebildete Bürger(innen), die mit ihren Gegenständen wissenschaftlich befasst (concerned) sind und zugleich betroffen (concerned) sind, von dem, was sich als Problem in der Welt und in ihrer unmittelbaren Umgebung auftut. Martha Nussbaum (2012, S. 125) fasst diese Aufgabe ganz ähnlich, wenn sie sagt, dass die Hochschulen die Aufgabe haben, beizutragen zu „einer öffentlichen Antwort auf die Probleme von Pluralismus, Angst und Argwohn, denen unsere Gesellschaften gegenüberstehen“.

Gleichwohl gibt es aber auch kritische Stimmen, die davor warnen, die Wissenschaft ganz auf die Bewältigung von gesellschaftlichen Problemen und Zukunftsherausforderungen festzulegen. So meint z. B. DFG-Präsident Peter Strohschneider (2014), dass der mit dem Nachhaltigkeitspostulat der Transformativen Wissenschaft verbundene Solutionismus, der Wissenschaft auf die Lösung und Bewältigung von Problemen („Grand Challenges“) fixiere, die Transdisziplinarität von Wissenschaft, die die Grenzen methodisch gesicherten Wissens auflöse, die sogenannte „Faktengewalt“, die Fakten aus dem wissenschaftlichen Diskurs zum Politikum erhebe, sowie auch die mit der Fokussierung auf „gesellschaftlich relevante Fragestellungen“ einhergehende Ent-Differenzierung der Wissenschaft mit den epistemischen und institutionellen Voraussetzungen von Wissenschaft unvereinbar seien. Hinter dieser Entwicklung sieht Strohschneider (2016, S. VI) ein „gänzlich utilitaristisches Konzept der Vereinheitlichung“. Dagegen hält er einen „intellektuelle[n] Pluralismus der Denkstile, der Problem- und Theoriehorizonte, der Erkenntnistraditionen und Forschungspraxen“, die notwendig seien, um eine „Umordnung gegebener Wissensbestände“ zu erwirken. In dieser „wissenschaftskulturellen Diversität“ sieht Strohschneider auch die Grundlage für gute wissenschaftliche Forschung.

Letztlich muss es also um beides gehen, eine grundlegende Öffnung der Wissenschaft für die Gesellschaft und ihre Fragen, Anliegen und Probleme, die sie an die Wissenschaft heranträgt, und zugleich aber auch eine Befreiung der Wissenschaft von überzogenen Anwendungs- oder

Nutzenerwartungen oder einer einseitigen Fokussierung auf Nachhaltigkeit oder Problembewältigung – dies jedoch nicht im Sinne einer Abschottung oder eines Rückzugs in den Elfenbeinturm, sondern durch eine kluge Öffnung der Wissenschaft. Es bedarf hier eines überzeugenden und starken Mittlers zwischen diesen beiden Ebenen. Das Stiftungs-Modell kann diesen Platz einnehmen, insbesondere auf der institutionellen Ebene kann die Stiftungsuniversität einen vermittelnden Beitrag für die Positionierung der Universität in diesem Spannungsfeld leisten, wie die folgenden Abschnitte zeigen werden.

#### **6.4 Autonomie und Interdependenz**

Wie wir bereits gesehen haben, war mit der Einführung des Stiftungs-Modells auch die Erwartung verbunden, dass die Stiftungsuniversitäten sich für andere Partner jenseits des Staates als Finanziierer, aber auch als Mitgestalter bei der Wissensproduktion öffnen. Wenngleich dies ein Schritt der Emanzipation aus staatlichem Einfluss darstellt, so bedeutet er zugleich neue Formen der Abhängigkeit oder Interdependenz von anderen Förderern, Finanzierern oder Partnern.

Allerdings ist die Rolle von Stiftungen, insbesondere unternehmensnahen Stiftungen, oder wohlhabenden privaten Finanziern und Förderern gerade in der Wissenschaftsförderung keineswegs unumstritten. Hirsch, Neujeffski und Plehwe (2017) verweisen z. B. darauf, dass die Gesetzeslage in Deutschland es zulasse, dass die Ziele einer Stiftung mit denen eines Unternehmens identisch seien. So könne letztlich ein privates Unternehmen, befürchten die Autoren der Studie des WZB, über die Wissenschaftsförderung Einfluss auf die Wissenschaft nehmen. Dass es solche Einflüsse gibt, lässt sich kaum von der Hand weisen, wie die von Transparency International und der Zeitung „die tageszeitung“ initiierte Online-Plattform „Hochschulwatch“ zeigt. Immer wieder in die Kritik gerät beispielsweise die Bertelsmann-Stiftung, die es kraft ihres enormen Einflusses auf die (eigenen) Medien sehr leicht hat, die in ihren Think Tanks erarbeiteten Positionen auch politisch zu Sichtbarkeit und Geltung zu verhelfen (vgl. „Bertelsmannrepublik“, Schuler 2010). Dabei bezieht sich die Kritik keineswegs nur auf unternehmensverbundene Stiftungen. Ganz allgemein wird auch problematisiert, dass eine sehr kleine Gruppe von wohlhabenden Personen über philanthropisches Handeln ihre Vorstellungen von gelungenem Miteinander und zukunftsgerichteten Projekten verwirklichen kann. So ist z. B. die Rede von einer „Elitenphilanthropie“ (Adloff 2010, S. 405). Sehr pointiert bringt dies auch Prewitt (2011, S. 96) auf den Punkt: „Der Stiftungssektor ist per Definition und Gesetz weitgehend undemokratisch, denn wie sonst soll man eine wohlhabende Elite beschreiben, die steuerfreie Dollars verwendet, um ihre Vision des öffentlichen Wohls geschehen zu lassen.“

Für die Stiftungsuniversitäten ergibt sich daraus die Notwendigkeit, ihre Kooperation mit Förderern, Finanzierern, Stiftungen und Spender(inne)n aktiv zu gestalten, sie strategisch zu nutzen und bei der Auswahl von Partnern sorgsam vorzugehen. Beispielgebend ist hier die



Stiftungsuniversität Frankfurt, die einen „Stifter-Kodex“ entwickelt hat, um sich vor wissenschaftsfremden Einflüssen wirksam zu schützen (Müller-Esterl/Burtscheidt 2015, S. 100-102). In letzter Konsequenz bedeutet dies natürlich auch, auf manche Fördergelegenheiten oder zusätzliche Geldquellen verzichten zu müssen, wenn sie wissenschaftliche Standards kompromittieren oder unzulässigen Einfluss auf die Wissenschaftsfreiheit bedeuten würden. Auch auf diesem Feld gilt es, die Autonomie von Universitäten durch das Stiftungs-Modell nicht zu kompromittieren, sondern zu fördern. Auch vor diesem Hintergrund empfiehlt die Evaluation von CHE Consult (2015, S. 18) – ohne jedoch an der bisherigen Praxis zu zweifeln – den niedersächsischen Stiftungsuniversitäten, dem Frankfurter Beispiel zu folgen, sich eigene Leitlinien für ethisches Verhalten („Stifter-Kodex“) zu geben und diese intern wie extern zu kommunizieren.

Dieses Spannungsfeld zwischen Autonomie und Interdependenz kann dazu führen, dass die Universität sich auch kritisch und produktiv mit sich selbst und ihrer Aufgabe in der Gesellschaft befasst. Dies diagnostizieren auch Müller-Esterl und Burtscheidt (2015, S. 134), wenn sie über die Stiftungsuniversität Frankfurt schreiben: „Institutionelle Autonomie ist kein Selbstzweck. Sie dient dazu, verantwortungsvoll im Sinne der Gesamtorganisation zu handeln und die Universität strategiefähig zu machen. Sie setzt Selbstreflexion und Selbstkritik der Organisation wie ihrer Mitglieder voraus, um institutionelles Selbstbewusstsein zu entwickeln. Um Akzeptanz zu erreichen, braucht sie Transparenz sowie Rechenschaftslegung nach innen wie nach außen. Institutionelle wie individuelle Autonomie kann nur im Zusammenspiel mit Verantwortung gelingen, die immer auch Selbstkontrolle und Selbstbeschränkung impliziert.“

## **6.5 Autonomie und Fremdanregung von außen**

Ein weiterer Aspekt, der das Stiftungs-Modell als Mittler zwischen globalem Wissenschaftswettbewerb und lokaler Verankerung stärkt, ist das Fremdanregungspotential, das sie aus ihrem regionalen Umfeld ziehen kann. Ihr regionales Umfeld muss für eine Stiftungsuniversität kein Hindernis für ihre globale Orientierung in der Wissenschaft sein, sondern kann in erster Linie als ein Feld verstanden werden, aus dem sie ein Fremdanregungspotential für ihre eigene strategische und wissenschaftliche Ausrichtung ziehen kann. Am konsequentesten versucht die Stiftungsuniversität Lüneburg einen solchen Ansatz mit Leben zu füllen. Regionale und wissenschaftliche Entwicklung werden an der Leuphana konsequent zusammengedacht. Die Studiengänge sind problemorientiert angelegt, zahlreiche Feld- und Praxisversuche ergänzen das theoretische Studium und Einrichtungen wie der Innovations-Inkubator vernetzen die Universität mit lokalen Unternehmen und Partnern.

Dabei orientiert sich die Leuphana am Vorbild der Arizona State University, die maßgeblich von Michael Crow als „New American University“ umgestaltet worden ist. Leitlinien dieses Transformationsprozesses sind eine konsequente Fokussierung auf die Standortentwicklung,

das Ziel, einen Beitrag zur nachhaltigen Transformation der Gesellschaft zu leisten, Unternehmergeist zu fördern, anwendungsorientierte Grundlagenforschung in den Mittelpunkt zu rücken, den Erfolg der Studierenden in und außerhalb der Universität in den Blick zu nehmen, traditionelle Disziplinen zur inter- und transdisziplinären Kooperation zusammenzuführen und darin verschmelzen zu lassen, sich fest in der Gesellschaft zu verankern und sich dabei zugleich global zu orientieren (Crow/Dabars 2015). Ähnliche Ansätze verfolgt die Leuphana mit dem Konzept der nachhaltigen Wissenschaft, die konsequent auf ihre Umgebung und Region ausgerichtet ist, diese aktiv mitgestaltet und von dieser auch Anregungen für die eigene wissenschaftliche Weiterentwicklung erhält.

Wenn eine Universität sich somit nicht nur auf den Staat als Förderer fokussiert, sondern auch ihr regionales Umfeld in ihre eigene Entwicklungsstrategie einbindet, kann ein breites Netzwerk an möglichen Kooperations- und Förderpartnern entstehen, das fruchtbar in die Universität, in die Lehre und in die Wissensproduktion hineinwirkt. Selbstverständlich ist dies ein langfristig angelegtes Projekt. Es wäre illusorisch zu erwarten, dass über solche Kontakte auch schnell das Stiftungsvermögen signifikant erhöht werden kann. Dies ist auch in Lüneburg nicht der Fall. Entscheidend ist aber die Gesamtausrichtung der Universität auf die Bürgergesellschaft und die Perspektive, dass sie dadurch eine tragfähige Grundlage bekommt, die nicht einseitig auf den internationalen Wettbewerb im Wissenschaftssystem ausgerichtet ist, sondern auch in der lokalen Trägerschaft ein dauerhaftes Fundament hat. Das Stiftungs-Modell ist z. B. über den Stiftungsrat in besonderer Weise geeignet, diese Öffnung hin zur Gesellschaft zu vollziehen. Wichtige Akteure aus dem regionalen Umfeld können so an die Universität gebunden werden und an ihrer Entwicklung und Gestaltung mitwirken. Diese Ausrichtung der Universität kann also in ihren Leitungsstrukturen abgebildet werden. In Frankfurt ist mit dem Stiftungskuratorium hier sogar noch ein zusätzliches Gremium eingeführt worden, das genau diese Aufgabe übernehmen soll. Besonders wünschenswert wäre es, wenn von den über Forschung und Lehre aufgebauten Kooperationspartnerschaften und von den Kontakten der Mitglieder des Stiftungsrats auch nachhaltige Impulse für eine finanzielle Förderung der Stiftung ausgingen.

## **6.6 Zwischen internationalem Wettbewerb und lokaler Trägerschaft**

In diesem Kapitel haben wir gesehen, dass die Positionierung einer Stiftungsuniversität auf der Wettbewerbs-Ebene des Governance-Reglers ein grundlegend andere sein kann als die einer klassischen Universität in staatlicher Trägerschaft oder auch einer solchen, deren Selbstbestimmungsrechte zwar erweitert worden sind, die sich jedoch insbesondere ihre finanziellen Ressourcen in einem wettbewerblichen Rahmen sichern muss. Die Stiftungsuniversität hat neben ihrer Ausrichtung auf den globalen wissenschaftlichen Wettbewerb mehr Chancen, zusätzlich auch auf die Vielfalt und den Reichtum ihrer lokalen Umgebung zurückzugreifen und

diese für Forschung, Lehre und Weiterentwicklung fruchtbar zu machen und diesen Reichtum über das Stiftungs-Modell institutionell zu binden, zu erschließen und nutzbar zu machen. Hierzu bedarf es freilich einer kritischen Prüfung, welcher dieser Kontakte sich als gewinnbringend auch für die wissenschaftliche Weiterentwicklung erweist. Dies ist das herausragende Merkmal der von Loprieno (2017) propagierten „kritischen Universität“, die je nach Ziel Schwerpunkte und Prioritäten definiert und diese Vielfalt für die eigene Weiterentwicklung fruchtbar zu machen weiß. Das Stiftungs-Modell verfügt also über ein inhärentes Potential, die Stiftungsuniversität mit ihrer lokalen Trägerschaft zu erden und mit dieser zu verwachsen. Klar muss aber auch sein, dass nicht jede mögliche Förderung und Unterstützung auch wirklich für eine echte Weiterentwicklung der Universität in Betracht kommt. Ohne einen auf die jeweiligen Besonderheiten der Universität abgestimmten „Kodex“, der die Kooperationsformen und Förderperspektiven regelt, geht es nicht. Noch besser ist es, wenn dem Beziehungsgeflecht von Partnern und Förderern auch ein strategisches Gesamtkonzept zugrunde liegt. Ist diese Grundlage jedoch einmal gelegt, kann davon ausgehend eine zukunftsgerichtete und tragfähige Perspektive für die Universität entwickelt werden. Entscheidend dabei ist, dass die Stiftungsuniversitäten sich als einen Akteur verstehen, der dieses Verhältnis zu ihrem Umfeld mitprägt und gestaltet. Sie müssen Leitbilder und Handlungsrahmen entwickeln, die eine solche Rolle ausgerichtet sind. Freilich sind diese von Universität zu Universität und von Region zu Region verschieden. Vor dem Hintergrund einer voranschreitenden Diversifizierung, die vielfach als Gewinn für die Entwicklung der Universitätslandschaft gesehen wird, bietet das Stiftungs-Modell somit viel Spielraum für interessante Profilierungen und Schwerpunktbildungen die gleichermaßen ein Gewinn für die Universitäten und ihr regionales (gesellschaftliches) Umfeld werden können.

Bei einem solchen Ansatz ist aber auch klar, dass das lokale Umfeld und besonders die Bereitschaft möglicher lokaler Unternehmen oder Förderpartner(innen), die Universität zu unterstützen, von Region zu Region höchst unterschiedlich ausgeprägt ist. Mithin ist die Ausrichtung auf das lokale Umfeld und die Region also von Stiftungsuniversität zu Stiftungsuniversität höchst verschieden. Auch dieser Umstand spricht dafür, dass der Staat sich weiterhin verantwortlich für seine Stiftungsuniversitäten zeigen soll. Dies kann nicht nur über eine Sicherstellung der staatlichen Grundfinanzierung geschehen, sondern auch über eine Aktivierung der lokalen und regionalen Zivilgesellschaft sowie die Förderung einer Kultur des Stiftens und Spendens. Denkbar wäre beispielsweise die Initiierung einer Matching-Fund-Kampagne, bei der das Land jeden privat gestifteten Euro mit einem vorher von staatlicher Seite zugesicherten Betrag aufstockt. Zugleich würde es aber auch in der Verantwortung des Landes liegen, etwa gegebene regionale Unterschiede zu berücksichtigen und ggf. bestehende Nachteile auszugleichen, bzw. zu prüfen, welche alternativen Entwicklungschancen sich jenseits der Akquise von Spenden für die Profilierung der Stiftungsuniversität bieten. Dies könnte z. B. das

Einrichten und Betreiben von Kooperationsplattformen sein oder aber die Initiierung von regelmäßigen Dialogen zwischen der Universität und möglichen regionalen Partnern aus Vereinen, Verbänden, Unternehmen oder Behörden. In vielen Fällen ist dies auch gelebte Praxis.

## **7 Gestiftete Autonomie: Was sie ist, was sie leistet, wohin sie führen kann**

### **7.1 Eine wesentlich unwesentliche Veränderung**

Wir haben nun gesehen, dass das Stiftungs-Modell zumindest vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Bedingungen hier in Deutschland keine unmittelbare und weitreichende Perspektive verspricht, den finanziellen Spielraum einer Universität signifikant zu erweitern. Auch eine Stiftungsuniversität bleibt angewiesen auf staatliche Alimentierung, vor allen Dingen bei der Grundfinanzierung. Daraus ergibt sich die für die Stiftung einer Stiftungsuniversität so bedeutende Komplementaritätsfunktion: Erst in Abgrenzung und Ergänzung zu dem, was der Staat zur Förderung, Finanzierung und Entwicklung der Universität beiträgt, kann eine in finanzieller Hinsicht wesentlich schwächer ausgestattete Stiftung einen Mehrwert für die Universität erzielen. Indem sie ihre Erträge klug und strategisch als Ergänzung und Komplement zur staatlichen Grundfinanzierung einsetzt, kann sie zusätzliches Potential für die Weiterentwicklung der Universität freisetzen, insbesondere beim Aufbau einer Kultur der Kreativität und Originalität. Sie kann über die Stiftung jenseits der etablierten Pfade nach neuen Ideen und Lösungen suchen und Nischen oder Lücken besetzen, die durch die staatliche Finanzierung nicht abgedeckt sind. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Stiftung ihre Verantwortlichkeit auf genau diesen komplementären Bereich beschränkt. Sobald sie ihr Vermögen einsetzen muss, um staatliche Aufgaben zu kompensieren, verfehlt sie die ihr inhärenten Möglichkeiten, grundlegend verändernd und impulsgebend in die Universität hineinzuwirken. Daraus ergibt sich die Aufgabe für den Staat, darauf zu achten, dass die Stiftung genau diese Stärken ausspielen kann, dass sie eben nicht mit Aufgaben überfrachtet oder überfordert wird, die diese grundlegende Anregungsfunktion für die Universität schmälern oder gar unmöglich machen würden. Für den Stiftungsrat resultiert daraus zunächst die Aufgabe, sich in seinem Einfluss auf die Universität auf eben diese Anregungsfunktion aus seiner Außenperspektive zu beschränken. Erst so lässt sich sein möglicher Beitrag als ein Gremium von zumeist Außenstehenden am besten und sinnvollsten zur Geltung bringen. In dieser Funktion ist er zugleich auch am glaubwürdigsten. Weiterhin sollte bei der Gründung von Stiftungsuniversitäten der Eindruck vermieden werden, dass die Universität künftig ganz von der Stiftung finanziert und getragen werden kann. Dies erscheint angesichts des hohen Finanzbedarfs und der Entwicklung, die die ersten Stiftungsuniversitäten in Deutschland genommen haben, keine glaubwürdige Vision. Vielmehr

erscheint es sinnvoll, die Vision für eine Stiftungsuniversität entlang der Komplementaritäts- und Anregungsfunktion zu formulieren.

Weiterhin haben wir gesehen, dass die beiden Governance-Modelle, das Trägerschafts-Modell (Niedersachsen, Viadrina) und das Einheits-Modell (Frankfurt, Lübeck), lediglich minimale Veränderungen der Governance-Struktur der Universitäten mit sich gebracht haben. Im Trägerschafts-Modell bleibt die Universität in ihrer Governance-Struktur gegenüber dem traditionellen Modell weitgehend erhalten und wird lediglich in die Trägerschaft einer Stiftung überführt. Im Einheits-Modell wird die zunächst nicht auf eine mitgliedschaftliche Verfasstheit ausgerichtete Stiftung so adaptiert, dass sie mit einer Universität als Körperschaft und ihren körperschaftlichen Organen in Einklang gebracht werden kann. Neu ist lediglich die Einführung eines Stiftungsrats, der wesentliche Kontrollfunktionen vom Land übernommen hat. Dennoch bergen diese vergleichsweise minimalen Veränderungen, die beide den für die Universität so charakteristischen körperschaftlichen Charakter nicht oder kaum antasten, ein Potential, das Selbstverständnis innerhalb der Universität nachhaltig verändern zu können.

Man muss daher konzedieren, dass eine neue Rechtsform allein noch keine Identifikation mit der Universität bzw. Stiftung bewirkt, sondern lediglich ermöglicht, dass sich in einem entsprechend gut aufgesetzten Umgestaltungsprozess eine Stärkung des Selbstbewusstseins und einer besseren Identifikation mit der Universität einstellt. Dies vermag das Einheits-Modell vielleicht etwas besser zu leisten als das Trägerschafts-Modell: Während beim Trägerschafts-Modell die Stiftung grundsätzlich als Trägerin der Universität auch in Opposition zur Universität gesehen werden kann, bildet sie im Einheits-Modell mit der Universität eine Gesamteinheit, die das Gefühl der Zusammengehörigkeit und Identität als Stiftungsuniversität vielleicht noch etwas stärker unterstreichen kann als das Trägerschafts-Modell. Das Gefühl, die eigenen Angelegenheiten unabhängig von staatlicher Einflussnahme selbst in die Hand nehmen zu können und dafür ein – wenn auch überschaubares – Vermögen zur Verfügung zu haben, kann einer Stiftungsuniversität einen atmosphärischen und produktiven Mehrwert versprechen (Müller-Esterl/Burtscheidt 2015, S. 83-88; CHE Consult 2015, S. 12-14; von der Haart 2002, S. 103-104). Ein neues Gefühl der Zusammengehörigkeit und des Zusammenwirkens an einer gemeinsamen Sache ist eine gute Grundlage, sich gemeinsam – disziplinen- und fakultätsübergreifend – der Bewältigung von Herausforderungen und Problemen zu widmen. Ob sich dieser Impuls aber auch über die ersten Gründungsjahre in ein nachhaltiges und produktives Engagement aller Mitglieder und Universitätsangehörigen für die Stiftungsuniversität überführen lassen kann, müssen die nächsten Jahre noch zeigen. Eine ähnliche Mobilisierung oder Aufbruchsstimmung ließe sich selbstverständlich auch über andere Modelle erreichen oder aber schlicht über das Einleiten eines umfassenden Leitbildprozesses. Gleichwohl bietet das Stiftungs-Modell zusätzlich die Perspektive, für die Umsetzung der eigenen Strategien und

Visionen auch ein gewisses – wenn auch kleines – Vermögen zur Verfügung zu haben. Dies kann mithin auf alle Beteiligten eine zusätzlich motivierende Wirkung haben.

Den wohl größten Mehrwert jedoch verspricht das Stiftungs-Modell hinsichtlich der grundlegenden Neupositionierung der Stiftungsuniversität im Dreieck Wissenschaft-Staat-Gesellschaft. Schließlich ist eine Stiftung allein noch kein hinreichendes Profil, sondern muss noch entsprechend mit Leben und einem konkreten Konzept ausgefüllt werden. Für die Herausbildung eines solchen Profils eröffnet die Gründung einer Stiftungsuniversität, jedoch ein „window of opportunity“. Das Stiftungs-Modell ermöglicht, wie wir gesehen haben, eine grundlegende Öffnung der Universität hin zur Gesellschaft, die sie als möglichen Kooperations- und Förderpartner braucht. Und in diesem Verhältnis zur Gesellschaft und ihren Kooperations- und Förderpartnern lässt sich das neue Profil für eine Stiftungsuniversität am besten konkretisieren und mit Leben füllen. Damit kann es Universitäten, die nach dem Stiftungs-Modell organisiert sind, auch besser als anderen gelingen, eine Mittlerfunktion zwischen globaler Orientierung im wissenschaftlichen Wettbewerb und lokaler Trägerschaft einzunehmen. Diese Mittlerfunktion sinnvoll auszufüllen, leistet einen wichtigen Beitrag zur Überwindung der gegenwärtigen viel zu einseitigen Fokussierung auf den internationalen Wettbewerb hin zu einer breiteren und vielfältigeren Orientierung an den Entwicklungschancen, die sich im lokalen und regionalen Umfeld der Universität ergeben.

Möglicherweise kann dies auch dazu beitragen, Vorbehalte gegenüber der Wissenschaft und dem Expertentum, die sich im Zuge gegenwärtiger national- und regionalpopulistischer Strömungen aufgebaut haben, nachhaltig und langfristig entgegenzuwirken. Mindestens ebenso wünschenswert wäre es, wenn sich diese Orientierung an der Gesellschaft für die Stiftungsuniversität auch langfristig finanziell auszahlt. Freilich ist hiermit nur gezeigt, dass das Stiftungs-Modell besonders gute strukturelle Voraussetzungen mitbringt, eine solche Perspektive künftig mit Leben zu füllen. Auch hier fehlen langfristig gesammelte empirische Belege, dass sich dieses Modell in der Weise dauerhaft behaupten kann. Nach Auffassung des Autors bietet es aber die besten Chancen dazu. Hinzu kommt, dass staatlicherseits sicherlich auch der Auf- und Ausbau einer Kultur des Stiftens und des bürgerschaftlichen Engagements gefördert werden müsste, damit die Stiftungsuniversitäten künftig auf noch bessere gesellschaftliche Rahmenbedingungen treffen.

## **7.2 Die Vielfalt der Bezugssysteme produktiv nutzen**

Die Öffnung der Stiftungsuniversität hin zur Gesellschaft bringt es mit sich, dass sie auf eine größere Vielfalt an möglichen Bezugssystemen ausgerichtet sein kann. Im Rahmen des „klassischen“ Modells ist der Staat der alleinige Bezugspartner der Universität und sorgt für die Universitäten gemäß dem Kuratorialprinzip. Dank ihrer veränderten Governance-Struktur kann es einer Stiftungsuniversität besser als einer Einrichtung in staatlicher Trägerschaft gelingen,

sich auf ein weiteres Netz von Akteuren auszurichten. Indem sie sich eher auf bestimmte handlungsleitende Muster konzentrieren kann als auf einzelne politische Vorgaben, ist sie insgesamt besser geeignet, auf die vielfältigen Herausforderungen der multipolaren und globalen Gegenwart einzugehen (vgl. Peters 2011, S. 78). Moderne, insbesondere technisch ausgerichtete Universitäten haben sich – auch vor dem Hintergrund des Wettbewerbs um Fördermittel – vor allen Dingen auf die Wirtschaft als einen zweiten Bezugspartner neben dem Staat fokussiert. So versteht sich z. B. die TU München als „unternehmerische Universität“ (DFG 2013, S. 121-122, vgl. Weingart 2010). In der Tat kann sie auf ein beeindruckendes Netzwerk an Kooperationspartnern aus der Wirtschaft verweisen.

Dennoch ist das unternehmerische Leitbild für die Universitäten, das insbesondere vom damaligen Wissenschaftsminister Peter Frankenberg in Baden-Württemberg propagiert worden ist (Frankenberg 2003, S. 20), zunehmend in die Kritik geraten. Während die Nützlichkeit und die positiven Effekte für beide Seiten, Wissenschaft und Wirtschaft, von kaum jemandem bestritten werden, sehen Kritiker jedoch die Gefahr, dass auch die Organisationsstruktur einer Universität mehr und mehr der eines Wirtschaftsunternehmens angeglichen wird; nicht die Wirtschaftskontakte sind also das Problem, sondern die „Corporate Governance“, die Einzug in die innere Organisation der Universität erhält (Soldt 2016, Mittelstraß 2016, Gärditz/Löwer 2017). Diese wird als wissenschaftsfremd und den Bedingungen, unter denen Wissen erfolgreich generiert und vermittelt werden kann, als nicht angemessen betrachtet. Demgegenüber bietet das Stiftungs-Modell, wie wir gesehen haben, ganz andere Chancen. Es hält am körperchaftlichen und selbstverwalterischen Charakter der Universität fest und fördert zugleich deren Ausrichtung auf die Gesellschaft. Damit vermeidet die Universität nicht nur die Übernahmen einer „Corporate Governance“, sondern gewinnt neben dem Staat und der Wirtschaft ein weiteres Bezugssystem hinzu, nämlich die Gesellschaft. Dieses Bezugssystem erweitert somit auch die Vielfalt und Chancen möglicher Anregung und Förderung von außen. Wissenschaftliche Innovationen müssen somit nicht einseitig auf die Interessen der Wirtschaft ausgerichtet, sondern können auch soziale, kulturelle oder ökologische Innovationen sein. Eine solche Universität kommt damit dem Ideal von der Universität als einem Wissensort am nächsten, an dem die Universalität und Gemeinschaft aller Disziplinen, Fakultäten und Wissenskulturen die Verhältnisse von Forschung und Lehre bestimmen. Zugleich überbrückt dieses Modell wegen seiner Ausrichtung auch auf die Gesellschaft den derzeit das Verhältnis zwischen Gesellschaft und Wissenschaft bestimmenden Spalt, der von Vertrauensverlust auf Seiten der Gesellschaft und Rückzug auf sich selbst auf Seiten der Wissenschaft geprägt ist. Künftig wird es von entscheidender Bedeutung sein, sich auf solche Mittler zwischen lokaler und kosmopolitischer Ebene verlassen zu können. Trotz aller Brüche und Schwierigkeiten vernetzen sich die verschiedenen Gesellschaften und Nationen immer mehr untereinander und sind auch zunehmend mehr voneinander abhängig. Ökonomische, politische oder soziale Veränderungen auf

lokaler Ebene können vor dem Hintergrund weltweiter Mobilität, Erreichbarkeit und Vernetzung schlagartig globale Bedeutung erlangen und umgekehrt (vgl. Held 2008, S. 6). An diesen Gelenkstellen produktiv in Wissenschaft und Gesellschaft hineinzuwirken, ist die Aufgabe der Universitäten im 21. Jahrhundert. Eine Stiftungsuniversität ist wohl mit am besten geeignet, diese Aufgabe zu übernehmen.

### **7.3 Wissen stiften und weitergeben**

Abschließend soll hier noch der Versuch der Philosophin Inken Tegtmeier (2015) erwähnt werden, die Wissenschaft in einer gabentheoretischen Heuristik zu verstehen. Dieser Versuch richtet sich explizit auch gegen das derzeit vorherrschende ökonomische Paradigma, das zunehmend für die Beschreibung von Wissenschaft herangezogen wird, etwa beim Wettbewerb um Fördermittel, Aufmerksamkeit, Reputation oder Ausstattung und Personal. Tegtmeier, deren Arbeit leider noch nicht publiziert vorliegt, interpretiert wissenschaftliche Praxis demgegenüber als Gabentausch. Wissenschaftler(innen) beschenken sich untereinander mit Wissen, zumeist dargebracht in Form von Texten oder Vorträgen, dieses Wissen wird in andere Texte, Vorträge, Kontexte oder Bereiche hineingetragen und weiterverarbeitet, im Bestfall neues Wissen daraus generiert, das ebenfalls weitergetragen wird. In diesem Modell lässt sich auch die Weitergabe von Wissen im Rahmen des Lehrer-Schüler-Verhältnisses verstehen, das an einer Universität besonders auf die Befähigung der Schüler(innen) zur Selb- und Eigenständigkeit ausgerichtet ist. Wissensproduktion fußt auf den Verdiensten vorausgegangener Generationen, deren Erbe auch als Geschenk an die folgenden Generationen verstanden werden kann, dieses Wissen zu verbessern, weiterzutragen, zu erneuern oder zu anderer Geltung zu verhelfen. Dieses Wissen ist in gewisser Weise *gestiftet* und verpflichtet dazu, etwas daraus zu machen. Tegtmeier will ihre gabentheoretische Heuristik aber ausdrücklich als Ergänzung zu anderen Spielarten von Wissenschaft verstehen, die gabentheoretische Heuristik ist also nicht die einzige Perspektive, die man auf Wissenschaft einnehmen kann. In einer solchen Heuristik lässt sich aber auch die Rolle einer Stiftungsuniversität besonders gut fassen: Wenn sich Wissenschaft gabentheoretisch verstehen lässt, so ist die Stiftungsuniversität, die in gewisser Weise immer auf einem gestifteten oder übereigneten Vermögen beruhen muss, in besonderer Weise geeignet, das System von gegenseitigem Geben und Nehmen, aber auch des Annehmens und Weitertragens sowie des sich für eine Sache Verausgabens anzuregen und nachhaltig zu fördern. Zugleich erweitert sie das Netz derjenigen, die einander beschenken, um die Gesellschaft. Die Gesellschaft wird in diesen Kreislauf des Gebens und Nehmens einbezogen, als Stifter oder Spender, aber auch als Nutznießer einer Wissensproduktion, die insgesamt besser auf ihre Bedürfnisse, Fragen und Anliegen ausgerichtet ist. Innerhalb eines solchen Zyklus ist auch die Autonomie einer Stiftungsuniversität am besten zu verstehen: Sie bedeutet für die Stiftungsuniversität eben nicht völlige Unabhängigkeit, Autarkie und Freiheit, sondern



ein besseres Eingefasstsein in das Dreieck von Wissenschaft, Staat und Gesellschaft. Sie bietet mehr als andere Modelle Schnitt- und Gelenkstellen für die Interaktion mit der Gesellschaft. Sie kann daher auch mehr von ihr profitieren – und ihr auch mehr zurückgeben.

## 8 Literaturverzeichnis

Adloff, Frank (2010): *Philanthropisches Handeln. Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA*, Frankfurt am Main.

Agarwala, Anant; Hartung, Manuel (2015): „Es wird zu viel gejammert. Ein Blick von außen auf die deutsche Hochschuldebatte: Der ehemalige Stanford-Präsident Gerhard Casper über falsche Erwartungen junger Wissenschaftler, fehlende Studiengebühren und zu wenig Exzellenz“, in: *Die Zeit*, 6. August 2015.

Alewell, Karl (1993): *Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten*, Göttingen.

Aghion, Philippe; Dewatripont, Mathias; Hoxby, Caroline; Mas-Colell, Andreu; Sapier, René (2007): „Why Reform Europe’s Universities?“, in: *Policy Brief 2007/04*, Bruegel, Brüssel.

Aghion, Philippe; Dewatripont, Mathias; Hoxby, Caroline; Mas-Colell, Andreu; Sapier, René (2008): *Higher Aspirations. An Agenda for Reforming European Universities*, Bruegel Blueprint Series, Volume V, Brüssel.

Anheier, Helmut; Förster, Sarah; Mangold, Janina; Striebing, Clemes (2017): *Stiftungen in Deutschland. Wirkungsfelder*, Springer VS, Wiesbaden.

Behrends, Okko (2003): „Eine ‚Stiftung‘ als Leitungselement einer Körperschaft. Miss- und Fehlgebrauch rechtlicher Institutionen“, in: Behrends, Okko (Hrsg.), *Göttingen Stiftungsuniversität? Eine rechtswissenschaftliche Untersuchung der gesetzlichen Grundlagen der niedersächsischen Stiftungsuniversitäten*, Göttingen, S. 11ff.

Bennetot Pruvot, Enora; Claeys-Kulik, Anna-Lena; Estermann, Thomas (2015): *Designing Strategies for Efficient Funding of Universities in Europe*, European University Association, Brüssel.

Benz, Arthur; Luetz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (2007): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Springer, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Bevir, Mark (Hrsg.) (2011): *The Sage Handbook of Governance*, Sage, London.

Binnewies, Karin; Stibbe, Jana; Stratmann, Friedrich; Tegtmeyer, Ralf (2016): *Orientierungshilfe Bauherrenfunktion durch Hochschulen. Teil 2: Umsetzungsempfehlungen für die*

- Übertragung der Bauherrenfunktion auf Hochschulen, HIS-HE Institut für Hochschulentwicklung, Forum Hochschulentwicklung, Heft 2, 2016.
- Braukmann, Michael (2004): „Mangelnde demokratische Legitimation und funktionswidrige Organisationsstrukturen der niedersächsischen Stiftungsuniversitäten“, in: Juristenzeitung 2004, S. 662ff.
- Braun, Jerome; Knapp, Thomas (2017): Stiftungen führen statt verwalten, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 81, 5. April 2017, S. 27.
- Brünneck, Alexander von (2002): „Verfassungsrechtliche Probleme der öffentlich-rechtlichen Stiftungshochschule“, in: Wissenschaftsrecht 32, S. 21ff.
- Büsenmeister, Thomas; Heinrich, Martin (2011): Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule, Monsenstein u. Vannerdat, Münster.
- Burtscheidt, Christine (2012): „Neue Freiheiten, alte Abhängigkeiten – deutsche Hochschulen im Wettbewerb“, in: Oerter, Rolf; Frey, Dieter; Mandl, Heinz; von Rosenstiel, Lutz; Schneewind, Klaus (Hrsg.), Universitäre Bildung – Fachidiot oder Persönlichkeit, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 18-48.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): „Bundesbericht Forschung und Innovation 2016. Forschungs- und innovationspolitische Ziele und Maßnahmen“, BMBF, Berlin.
- Bundesverband deutscher Stiftungen (2013): Private Stiftungen als Partner der Wissenschaft. Ein Ratgeber für die Praxis, Bundesverband deutscher Stiftungen, Berlin.
- CHE Consult (2015, unveröffentlicht): „Externes Gutachten zur Evaluation des Modells der niedersächsischen Stiftungshochschulen, CHE Consult, Oktober 2015.
- Clark, Burton R. (1979): „The Many Pathways of Academic Coordination“, in: Higher Education, 8. Jahrgang, Heft 3, S. 251-267.
- von Coelln, Christian (2014): „Entmündigte Hochschulen. Nordrhein-Westfalen betreibt mit dem Hochschulgesetz offenbar Klientelpolitik“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17. Januar 2014, S. 7.
- Conrads, Christoph (2004): „Entbürokratisierung und Entstaatlichung – die Georgia Augusta in Stiftungsträgerschaft“, in: Bildung und Erziehung 2/2004, S. 327-343.
- Conrads, Christoph (2007): „Die Georgia Augusta exzellent in Stiftungsträgerschaft“, in: VHW 4/2007, S. 7-9.
- Crow, Michael; Dabars, William (2015): Designing the New American University, Johns Hopkins University Press, Baltimore.

- Daniel, Hans-Dieter (2010): „Fortgeschrittene Deregulierung und ihrer Weiterentwicklung im Hochschulbereich“, in: Jahresgutachten Bildungsautonomie für den Aktionsrat Bildung: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung, Wiesbaden: VS, S. 107-122, S. 144-145.
- De Broer, Harry; Enders, Jürgen; Schimank, Uwe (2007): „On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands; Austria; and Germany“, in: Jansen, Dorothea (2007), New Forms of Governance in Research Organisations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration, Springer, Dordrecht, S. 137-152.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2013): Exzellenzinitiative auf einen Blick. Der Wettbewerb des Bundes und der Länder zur Stärkung der universitären Spitzenforschung, DFG, Bonn.
- Dohmen, Dieter; Krempkow, René (2015): Hochschulautonomie im Ländervergleich, Konrad Adenauer Stiftung, Sankt Augustin/Berlin.
- Elkana, Yehuda (2015): „The University of the 21st Century: An Aspect of Globalization“, in: Renn, Jürgen (Hrsg.) (2015), The Globalization of Knowledge in History. Max Planck Research Library for the History and Development of Knowledge.
- Erhardt, Manfred, Meyer-Guckel, Volker, Winde, Matthias (Hrsg.) (2008): Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung, Edition Stifterverband.
- Estermann, Thomas; Nokkala, Terhi (2009): University Autonomy in Europe I, Exploratory Study, European University Association, Brüssel.
- Estermann, Thomas; Nokkala, Terhi, Steinel, Monika (2011): University Autonomy in Europe II. The Scorecard, European University Association, Brüssel.
- Frankenberg, Peter (2003): 17 Thesen zur Hochschulreform. Strategien einer ganzheitlichen Hochschulentwicklung in Deutschland, Stuttgart.
- Freimuth, Axel (2013): „Zerstörerische Ignoranz. Nordrhein-Westfalen will seine Hochschulen wieder an die Kandare nehmen und setzt auf Misstrauen und Kontrolle. Die Freiheit der Wissenschaft leidet“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20. Dezember 2013, S. 7.
- Gabriel, Sigmar (2003): „Vom Staatsbetrieb zur Stiftungsuniversität“, in: Die Georgia Augusta als Stiftungsuniversität. Akademische Feierstunde in der Aula am 11. Januar 2003 aus Anlass der Überführung der Georg-August-Universität Göttingen in die Trägerschaft einer Stiftung öffentlichen Rechts, Göttinger Universitätsreden, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen.
- Gärditz, Klaus; Löwer, Wolfgang (2017): Sie sagen modern, sie meinen feudal. Wer es mit der Wissenschaftsfreiheit ernst meint, darf sich nicht dem verstaubten Reform-Leitbild der ‚Corporate Governance‘ beugen, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 69, 22. März 2017, S. N 4.

- Grande, Edgar; Jansen, Dorothea; Jarren, Otfried; Rip, Arie; Schimank, Uwe; Weingart, Peter (Hrsg.) (2013): Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung, transcript Verlag, Bielefeld.
- Grande, Edgar; Jansen, Dorothea; Jarren, Otfried; Schimank, Uwe; Weingart, Peter (2013): Die neue Governance der Wissenschaft. Zur Einleitung, in: Grande, Edgar et. al. (2013), Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung, transcript Verlag, Bielefeld.
- Grigat, Felix (2016): „Stiftungen fördern Wissenschaft“, in: philanthropie und stiftung, 2/2016, S. 8-9.
- Gückel, Jürgen (2015): Rechnungshof sieht Göttinger Unimedizin bedroht. Massiver Schwund des Stiftungsvermögens, Göttinger Tagblatt, 20. Mai 2015, <http://www.goettinger-tageblatt.de/Goettingen/Uebersicht/Rechnungshof-sieht-Goettinger-Unimedizin-bedroht>, zuletzt gesehen am 11. Mai 2017.
- Hardt, Horst von der (2002): „Die Stiftungshochschule“, in: Opperman, Thomas (Hrsg.), Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Moderne Hochschulen für Deutschland, Göttingen, S. 92-104.
- Hartung, Manuel; Sentker, Andreas (2017): Raus, raus, raus! Die Wissenschaft steckt in einer Vertrauenskrise. Sie muss sich der Gesellschaft öffnen – viel radikaler als bisher gedacht. Die Zeit, Nr. 16, 11. April 2017.
- Hener, Yorck; Kaudelka, Steffan; Kirst, Sabine (2008): Stiftungshochschulen in Deutschland – Ein Zukunftsmodell? Eine Studie zu Modellen und Perspektiven, CHE, Gütersloh.
- Hener, Yorck (2009): „Brauchen wir mehr Stiftungshochschulen? Der Mehrwert von Stiftungshochschulen bleibt noch verborgen“, in: Wissenschaftsmanagement 2, März/April 2009, S. 38-43, [http://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/download-dateien/wim\\_2009\\_02\\_yorck\\_hener\\_brauchen\\_wir\\_mehr\\_stiftungshochschulen.pdf](http://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/download-dateien/wim_2009_02_yorck_hener_brauchen_wir_mehr_stiftungshochschulen.pdf), zuletzt gesehen am 11. Mai 2017.
- Herfurth, Rudolf; Kirmse, Doreen (2003): Die Stiftungsuniversität. Analyse einer neuen Organisationsform für Hochschulen, in: Wissenschaftsrecht 36, S. 51 ff.
- Hirsch, Anja; Neujeffski, Moritz; Plehwe, Dieter (2017): Unternehmensnahe Stiftungen im Spannungsfeld zwischen Gemeinwohl und Partikularinteressen. Eine Exploration im Bereich Wissenschaft, WZB, Berlin.
- Hochschulrektorenkonferenz (2017): HRK-Modell für künftige Hochschulfinanzierung: Zwei Säulen plus, Quelle: [https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-02-PM/HRK\\_PM\\_Hochschulfinanzierung\\_11052017.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-02-PM/HRK_PM_Hochschulfinanzierung_11052017.pdf), zuletzt gesehen am 12. Mai 2017.
- Hollinde, Michael (2015): Zwei-Millionen-Startspritze für die Stiftungsuni. Seit dem 1. Januar ist die Hochschule eine Stiftungsuniversität. Sie rechnet bis 2025 mit 50 Millionen Euro plus, LN Online, 18. Februar 2015, <http://www.ln-online.de/Lokales/Luebeck/Zwei-Millionen-Startspritze-fuer-die-Stiftungsuni>, zuletzt gesehen am 11. Mai 2017.

- Hollingsworth, Roger (2007): High Cognitive Complexity and the Making of Major Scientific Discoveries, in: Sales, Arnaud; Fournier, Marcel (Hrsg.), Knowledge, Communication and Creativity, Sage Studies in International Sociology.
- Hüther, Otto; Jacob, Anna Katharina; Seidler, Hans H.; Wilke, Karsten (2011): Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis. Eine Analyse von Rahmenbedingungen und Modellprojekten, ZWM/Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Essen.
- Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (IEKE) (2016): Endbericht, Quelle: <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf>, zuletzt gesehen am 26. Oktober 2017.
- Ipsen, Jörn (2003): „Hochschulen in Trägerschaft von Stiftungen des öffentlichen Rechts – Ein Beitrag Niedersachsens zur Hochschulreform?“, in: Niedersächsische Verwaltungsblätter 2003, S. 1 ff.
- Ischinger, Barbara (2015): Unis stehen vor der Zerreißprobe – weltweit. Sind Universitäten unregierbar?, Der Tagesspiegel, 23. November 2015.
- Koch, Thorsten (2003): „Die Übernahme des Hochschulpersonals durch eine Hochschulstiftung“, in: Behrends, Okko (Hrsg.), Göttingen Stiftungsuniversität? Eine rechtswissenschaftliche Untersuchung der gesetzlichen Grundlagen der niedersächsischen Stiftungsuniversitäten, Göttingen, S. 81ff.
- Konrad-Adenauer-Stiftung (2017): Hochschulautonomie. Von staatlichen Anstalten zu freien und Freiheit gewährenden Hochschulen, Berlin/Sankt Augustin.
- Kluke, Paul (1972): Die Stiftungsuniversität Frankfurt am Main, 1914-1932, Frankfurt am Main.
- Krull, Wilhelm (2002): „Entscheidung für den Wandel“, in: Opperman, Thomas (Hrsg.), Vom Staatsbetrieb zur Stiftung – Moderne Hochschulen für Deutschland, Göttingen, S. 73-82.
- Krull, Wilhelm (2005): Eckpunkte eines zukunftsfähigen deutschen Wissenschaftssystems. Zwölf Empfehlungen, herausgegeben im Auftrag einer Kommission ausgewiesener Persönlichkeiten des deutschen Hochschulwesens, VolkswagenStiftung, Hannover.
- Krull, Wilhelm (2013): „Das Forscherglück der kleinen Dinge“, in: Bundesverband deutscher Stiftungen (2013), Private Stiftungen als Partner der Wissenschaft. Ein Ratgeber für die Praxis, Bundesverband deutscher Stiftungen, Berlin, S. 18-23.
- Krull, Wilhelm; Tepperwien, Antje (2016): „Neue Herausforderungen für die öffentliche und private Forschungsförderung“, in: Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan; Zimmermann, Karin (Hrsg.), Handbuch Wissenschaftspolitik, 2. Auflage, Springer, Wiesbaden, S. 447-464.
- Krull, Wilhelm (2017): Die vermessene Universität. Ziel, Wunsch und Wirklichkeit, Passagen Verlag, Wien.

- Kultusministerkonferenz (2016): Solide Bauten für leistungsfähige Hochschulen. Wege zum Abbau des Sanierungs- und Modernisierungstaus im Hochschulbereich, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 11. Februar 2016, Quelle: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2016/2016\\_02\\_11-Abbau-Sanierungstau.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2016/2016_02_11-Abbau-Sanierungstau.pdf) zuletzt gesehen am 26. Oktober 2017.
- Landesrechnungshof Niedersachsen (2016), Jahresbericht des Niedersächsischen Landesrechnungshofs 2016 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung, Auszug: „Stiftungshochschulen – ein Irrweg?“, S. 88-95, Quelle: <http://www.lrh.niedersachsen.de/themen/jahresberichte/jahresbericht-aktuell-65057.html>, zuletzt gesehen am 17. August 2017.
- Loprieno, Antonio (2017): „Excellence, Relevance, Critique“, in: Austrian Council for Research and Technology (Hrsg.), Prospects and Future Tasks of Universities. Digitalization – Internationalization – Differentiation, LIT, Zürich, 2017, S. 127-142.
- Löwer, Wolfgang (2005): „Das Stiftungsmodell Universität – ein neuer Weg?“, in: Wissenschaftsrecht 38, Beiheft 15, S. 69ff.
- Marks, Bernard (2017): „Finanzierung für Sanierung gesichert. Forum Wissen: Universität Göttingen beteiligt sich mit einem Betrag von 3,7 Millionen Euro aus Eigenmitteln“, in: Göttinger Tageblatt, 17. November 2017, S. 22.
- Maurer, Andrea; Schmid, Michael (2010): Erklärende Soziologie, Springer VS, Wiesbaden.
- Meyer-Guckel, Volker (2017): Hochschulen müssen besser regiert werden. Strategiefähigkeit sollte eine größere Rolle im Exzellenzwettbewerb spielen, Der Tagesspiegel, 9. Januar 2017, S. 23.
- Mierzowsky/Friedrich (2016): „Der Rechnungshof verrennt sich völlig. Hildesheims Uni-Präsident kritisiert aktuellen Bericht als einseitig und parteiisch“, Hildesheimer Allgemeine Zeitung, 4. Juni 2016, S. 13.
- Mittelstraß, Jürgen (2016): Die Universität zwischen Weisheit und Management. Unter dem Einfluss der Ökonomie hat die Universität ihre Idee verloren. Um sie wiederzufinden, muss sie ihre Autonomie nicht nur nach außen, sondern auch nach innen verteidigen, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 203, 31. August 2016, S. N 4.
- Müller, Ulrich; Hener, Yorck; Ziegele, Frank (2014): CHE-Stellungnahme zur Stiftungsuniversität zu Lübeck, Gütersloh, CHE, Quelle: [http://www.che.de/downloads/CHE\\_Stellungnahme\\_Stiftungsuniversitaet\\_Luebeck\\_2014.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_Stellungnahme_Stiftungsuniversitaet_Luebeck_2014.pdf), zuletzt gesehen am 11. Mai 2017.
- Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Müller-Bromley, Nicolai (2004): „Der Stiftungsrat in Niedersachsen – mehr Hochschulautonomie oder das ‚entfesselte Präsidium‘“, in: Die neue Hochschule 2004, 1, S. 13ff.

- Müller-Esterl, Werner, Burtscheidt, Christine (2015): Die mündige Universität: Der Frankfurter Weg in die Autonomie, Campus Verlag, Frankfurt (Main).
- Nettelbeck, Joachim (2016): Stellen wir die Verfassungsfrage. Schritte zur Autonomie: Die neue Exzellenzstrategie sollte genutzt werden, um die Hochschulen innerlich zu konsolidieren, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 238, 12. Oktober 2016.
- Nussbaum, Martha (2012): Not for Profit. Why Democracy Needs the Humanities, Princeton University Press, Princeton.
- Öquist, G.; Benner, M. (2012): Fostering breakthrough research. A comparative study. Kungl. Vetenskapakademien.
- Oppermann, Thomas (Hrsg.) (2002): Vom Staatsbetrieb zur Stiftung. Moderne Hochschulen für Deutschland, Wallstein, Göttingen.
- Palandt, Klaus (2002): „Stiftungshochschulen. Das niedersächsische Konzept, die Hochschulen finanziell selbständiger zu machen“, in: HSW 6/2002, S. 202-206.
- Pautsch, Arne (2006): „Autonomiegewinn durch Rechtsträgerwechsel? Das Modell der niedersächsischen Stiftungshochschulen“, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 2, 28. Jahrgang, S. 28-48.
- Peters, B. Guy (2011): „Institutional Theory“, in: Bevir, Mark (Hrsg.), The Sage Handbook of Governance, Sage, London, S. 78-90.
- Prewitt, Kenneth (2011): „Die Legitimität philanthropischer Stiftungen aus amerikanischer Sicht“, in: Kocka, Jürgen; Stock, Günther (Hrsg.), Stiften, Schenken, Prägen. Zivilgesellschaftliche Wissenschaftsförderung im Wandel, Frankfurt am Main, S. 85-100.
- Pautsch, Arne (2008): Stiftungshochschulen in Deutschland. Rechtliche Grundlagen, Perspektiven und Grenzen eines Reformmodells, Tectum Verlag, Marburg.
- Robert-Bosch-Stiftung (2015): „Stiftungen können vorausgehen“, in: Robert Bosch Stiftung Magazin, Nr. 18, S. 28-30, Quelle: [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/RBM\\_18\\_Gesamt\\_Einzelseiten.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/RBM_18_Gesamt_Einzelseiten.pdf), zuletzt gesehen am 11. Mai 2017.
- Salmi, Jamil (2009): The Challenge of Establishing World-Class Universities, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank.
- Sandberger, Georg (2002): „Organisationsreform und -autonomie – Bewertung der Reformen in den Ländern“, in: Wissenschaftsrecht 35, S. 152 ff.
- Sattler, Andreas (2003): „Die Errichtung von Stiftungen als Träger von Hochschulen: Rechtliche Bedenken gegen die dabei herangezogenen Verordnungsermächtigungen“, in: Behrends, Okko (Hrsg.), Göttingen Stiftungsuniversität? Eine rechtswissenschaftliche Überprüfung der gesetzlichen Grundlagen der niedersächsischen Stiftungsuniversitäten, Göttingen, S. 101ff.

- Schlesky, Helmut (1963): Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen, Rowohlt, Frankfurt am Main.
- Schenker-Wicki, Andrea; Hürlimann, Thomas (2006): „Wirkungssteuerung von Universitäten – Erfolg oder Misserfolg? Eine ex-post Analyse“, in: Weiß, Manfred (Hrsg.), Evidenzbasierte Bildungspolitik: Beiträge der Bildungsökonomie, Duncker & Humblot, Berlin.
- Schimank, Uwe (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität in der Moderne, Springer, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schimank, Uwe (2007): „Elementare Mechanismen“, in: Benz, Arthur et. al. Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Springer, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 29-45.
- Schimank, Uwe (2009): „Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme. Deutschland in internationaler Perspektive“, in: Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G. (Hrsg.), Neue Steuerung von Hochschulen, Edition Sigma, Berlin, S. 123-137.
- Schiewer, Hans-Jochen (2017): „Das Urteil des baden-württembergischen Verfassungsgerichtshof aus Sicht einer Hochschulleitung“, in: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und Heinz Nixdorf Stiftung, Forum Hochschulräte, Update 01/2017.
- Schmoll, Heike (2006): „Selbstverwaltung ausgehebelt. Die niedersächsische Stiftungshochschule hat die Abhängigkeit gegenüber dem Geldgeber erhöht“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1. April 2006, S. 10.
- Schuler, Thomas (2010): Bertelsmannrepublik Deutschland. Eine Stiftung macht Politik, Frankfurt am Main.
- Schulze, Katrin (2013): Der Preis der Freiheit. Seit zehn Jahren gibt es in Deutschland Stiftungsuniversitäten. Die ersten wurden in Niedersachsen gegründet, danach sind noch viele hinzugekommen. Doch die Rechnung geht bislang nicht auf, Der Tagesspiegel, 22. April 2013, <http://www.tagesspiegel.de/wissen/stiftungsuniversitaeten-der-preis-der-freiheit/8099466.html>, zuletzt gesehen am 11. Mai 2017.
- Seifart, Werner; von Campenhausen, Axel (Hrsg.) (1999): Handbuch des Stiftungsrechts, 2. Auflage, Beck Verlag, München.
- Soldt, Rüdiger (2016): „Universitäten als Unternehmen. Das Landesverfassungsgericht im Südwesten prüft das Hochschulgesetz“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2. November 2016, S. 4.
- Starck, Christian (2003): „Die ‚Stiftung‘ der Landesuniversität“, in: Behrends, Okko (Hrsg.), Göttingen Stiftungsuniversität? Eine rechtswissenschaftliche Untersuchung der gesetzlichen Grundlagen der niedersächsischen Stiftungsuniversitäten, Göttingen, S. 65ff.
- Steinberg, Rudolf (Hrsg.) (2013): Die neue Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main.



- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft; VolkswagenStiftung (2000): Reform-Universitäten. Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung, Stifterverband, Essen.
- Strohschneider, Peter (2014): „Zur Politik der Transformativen Wissenschaft“, in: Brodocz, André; Herrmann, Dietrich; Schmidt, Rainer; Schulz, Daniel; Schulze Wessel, Julia (Hrsg.), Die Verfassung des Politischen. Festschrift für Hans Vorländer, Springer VS, Wiesbaden, S. 175-192.
- Strohschneider, Peter (2016): Binnenspannungen und Zentrifugalkräfte in Europa. Anmerkungen zu Gesellschaft, Staat und Wissenschaft im Zeichen von Brexit, Technokratie und Populismus, Rede des DFG-Präsidenten Professor Dr. Peter Strohschneider anlässlich der Festveranstaltung im Rahmen der Jahresversammlung 2016 der DFG, 5. Juli 2016, abgedruckt in Forschung 3/2016, Magazin der Deutschen Forschungsgemeinschaft.
- Thiel, Thomas (2016): Professoren an die Macht. Das Urteil gegen das baden-württembergische Landeshochschulgesetz wirft die Idee der unternehmerischen Universität zurück, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 274, 23. November 2016, S. N 4.
- Universität Mannheim (2016): Forum. Das Magazin von Absolventum und der Universität Mannheim, Heft 2, 2016.
- Weingart, Peter (1983): „Verwissenschaftlichung der Gesellschaft – Politisierung der Wissenschaft“, in: Zeitschrift für Soziologie 12 (3), S. 225-241.
- Weingart, Peter (2010): „Die ‚unternehmerische Universität‘“, in: Gugerli D.; Hagner, M.; Tanner J. (Hrsg.) Nach Feierabend, Zürcher Jahrbuch für Wissenschaftsgeschichte 6: Universität, Diaphanes, Zürich, S. 55-72.
- van der Wende, Marijk (2017): „Reframing Universities’ Global Engagement for an Open Society“, in: Austrian Council for Research and Technology (Hrsg.), Prospects and Future Tasks of Universities. Digitalization – Internationalization – Differentiation, LIT, Zürich, 2017, S. 259-272.
- Wiarda, Jan-Martin (2017b): Bäm! Wer hat an den Hochschulen die Macht – Studierende, Professoren, Präsidenten? Der Verfassungsgerichtshof in Stuttgart hat ein folgenreiches Urteil gefällt, Die Zeit, Nr. 20/2017, 10. Mai 2017.
- Wiesenthal, Helmut (2001): „Markt, Organisation und Gemeinschaft als ‚zweitbeste‘ Verfahren sozialer Koordination“, in: Werle, Raymund; Schimank, Uwe (Hrsg.) (2000), Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit, Campus, Frankfurt am Main, S. 44-73.
- Winde, Matthias; Mönikes, Roland; Zinke, Guido (2017): Hochschulstrategie und Governance. Wie organisieren Hochschulen ihre Entwicklung? Die Sicht der Leitungen, Stifterverband, Essen.
- Wissenschaftsrat (1975): Empfehlungen zur Organisation, Planung und Förderung der Forschung, Köln.

Wissenschaftsrat (2003): Strategische Forschungsförderung. Empfehlungen zu Kommunikation, Kooperation und Wettbewerb im Wissenschaftssystem, Essen.

Wissenschaftsrat (2006): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Berlin.

Wolschner, Klaus; Leffers, Jochen (2006): Jacobs-Stiftung rettet mit 200 Millionen Euro Bremer Privatuni, Manager Magazin, 1. November 2006. Quelle: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-445908.html>, zuletzt gesehen am 17. August 2017.

Ziegele, Frank (2004): „Was leisten Hochschulräte?“, in: Wissenschaftsmanagement 10/2004, S. 4ff.

Ziegele, Frank (2005): „Die Umsetzung von neuen Steuerungsmodellen (NSM) im Hochschulrecht“, in: Fisch; Koch (Hrsg.), Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft – Schule – Hochschule – Forschung, Bonn, S. 107ff.

Ziegele, Frank; Peter, Mayer (2009): Competition, Autonomy and New Thinking: Transformation of Higher Education in Federal Germany, in: OECD (Hrsg.) Higher Education Management and Policy, Volume 21/2.

Ziegele, Frank; Müller, Ulrich (2017): „Wie sich Verfassungsgerichtsurteile und Hochschulgesetze auf Hochschulräte auswirken“, in: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und Heinz Nixdorf Stiftung (2017), Forum Hochschulräte, Update 01/2017.

## **Gesetzestexte**

Hochschulrahmengesetz des Bundes (HRG), Quelle: <http://www.gesetze-im-internet.de/hrg/index.html>, zuletzt gesehen am 22. Mai 2017.

Niedersächsischer Landtag (2001): „Entwurf eines Gesetzes zur Hochschulreform in Niedersachsen“, Drucksache 14/2541.

Auszug aus dem Niedersächsischen Hochschulgesetz (NHG) zu Stiftungshochschulen in der Fassung vom 26. Februar 2007, abgedruckt in Pautsch (2008).

Auszug aus dem Hessischen Hochschulgesetz (HHG) zu Stiftungshochschulen in der Fassung vom 5. November 2007, abgedruckt in Pautsch (2008)

Hessisches Hochschulgesetz (HHG), Quelle: <http://www.rv.hessenrecht.hessen.de/>, zuletzt gesehen am 1. August 2017.

Gesetzes- und Verordnungsblatt für das Land Hessen (GVBl II) vom 16. November 2007.

Gesetz über die Errichtung der „Stiftung Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)“ vom 14. Dezember 2007 (StiftG-EUV), Quelle: <http://bravors.brandenburg.de/de/gesetze-212386>, zuletzt gesehen am 11. Mai 2017.

Gesetz über die Stiftungsuniversität zu Lübeck (StiftULG) vom 24. September 2014, Quelle: <http://lissh.lvn.parlanet.de/shlt/lissh-dok/infothek/gvb/2014/XQQGVb1411.pdf#page=2>, zuletzt gesehen am 11. Mai 2017.

## Online-Quellen

Bundesverfassungsgericht (2014): Beschluss des Ersten Senats vom 24. Juni 2014 – 1 BvR 3217/07 – Rn. (1-99), Quelle: [https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2014/06/rs20140624\\_1bvr321707.html](https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2014/06/rs20140624_1bvr321707.html), zuletzt gesehen am 22. August 2017.

Dietmar-Hopp-Stiftung (2016): Startschuss für das Hopp-Kindertumorzentrum am NCT Heidelberg, Quelle: <http://dietmar-hopp-stiftung.de/medizin/startschuss-fuer-das-hopp-kindertumorzentrum-am-nct-heidelberg>, zuletzt gesehen am 17. August 2017.

Eller, Claudia (2016): Die Gründung der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main – Ausdruck des Protests gegen die preußische Staatsmacht?, Maecenata Institut, Opusculum 90, [http://www.maecenata.eu/images/resources/2016\\_op90\\_Eller.pdf](http://www.maecenata.eu/images/resources/2016_op90_Eller.pdf), zuletzt gesehen am 1. August 2017.

Held, David (2008): Global challenges: accountability and effectiveness, Progressive Governance, Policy Network, London, Quelle: <http://www.policy-network.net/uploads/media/154/2210.pdf>, zuletzt gesehen am 3. November 2017.

Hightech-Forum (2017): Partizipatives Agenda-Setting. Gesellschaft an Forschung und Innovation beteiligen, Hightech-Forum, Quelle: [http://www.hightech-forum.de/fileadmin/PDF/hightech-forum\\_partizipation\\_und\\_transparenz.pdf](http://www.hightech-forum.de/fileadmin/PDF/hightech-forum_partizipation_und_transparenz.pdf), zuletzt gesehen am 29. August 2017.

Klaus-Tschira-Stiftung (2012): Ein neues Haus für die Mathematik und Informatik. Erster Spatenstich für den Bau des Mathematikons in Heidelberg, Pressemitteilung, Quelle: [http://www.klaus-tschira-stiftung.de/index.php?we\\_objectID=1012](http://www.klaus-tschira-stiftung.de/index.php?we_objectID=1012), zuletzt gesehen am 17. August 2017.

Landesrektorenkonferenz Baden-Württemberg (2017): Empfehlungen der Kommission zur Finanzierung des universitären Hochschulbaus in Baden-Württemberg, Quelle: [http://www.lrk-bw.de/images/12\\_Empfehlungen\\_Hochschulbau\\_BaWu\\_12.\\_Oktober\\_2017.pdf](http://www.lrk-bw.de/images/12_Empfehlungen_Hochschulbau_BaWu_12._Oktober_2017.pdf), zuletzt gesehen am 20. Oktober 2017.

Niedersächsisches Landesjustizportal: Übernahme eines bisher unmittelbaren Landesbeamten auf Lebenszeit durch eine neu errichtete Stiftungsuniversität in den Dienst der Stiftung als mittelbaren Landesbeamten, Quelle: <http://www.dbovg.niedersachsen.de/jportal/portal/page/bsndprod.psml?doc.id=JURE060018279&st=null&showdoccase=1&param-fromHL=true>, zuletzt gesehen am 1. Dezember 2017.

Spiegel Online (2017): Libeskind's schräges Luftschloss, 11. März 2017, Quelle: [www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/uni-lueneburg-eroeffnet-libeskind-protzbau-a-1138328.html](http://www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/uni-lueneburg-eroeffnet-libeskind-protzbau-a-1138328.html), zuletzt gesehen am 12. November 2017.

Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Ländercheck. Lehre und Forschung im föderalen Wettbewerb, [www.laendercheck-wissenschaft.de](http://www.laendercheck-wissenschaft.de), zuletzt gesehen am 31. Juli 2017.

Tegtmeyer, Inken (2015): Wissenschaft als Gabentausch? Gabentheoretische Interpretationen wissenschaftlicher Praxis, Kurzprojekt im Rahmen der Förderinitiative der Volkswagen Stiftung „Originalitätsverdacht?“, Zusammenfassung unter: <http://portal.volkswagenstiftung.de/search/projectDetails.do?ref=90590>, zuletzt gesehen am 1. November 2017.

Universität Frankfurt am Main (2006): Johann Wolfgang Goethe-Stiftungsuniversität Frankfurt am Main. Diskussionspapier des Präsidiums Fassung 8. November 2006, Quelle: [https://www.uni-luebeck.de/fileadmin/uzl\\_presse/Nachrichtenbilder/Reader\\_Stiftungsuniversitaet\\_Frankfurt\\_a.M..pdf](https://www.uni-luebeck.de/fileadmin/uzl_presse/Nachrichtenbilder/Reader_Stiftungsuniversitaet_Frankfurt_a.M..pdf), zuletzt gesehen am 20. August 2017.

Universität Hildesheim (2013): 10 Jahre: 5 Stiftungshochschulen ziehen Bilanz, Universität Hildesheim, 19. April 2013, Quelle: [https://uni-hildesheim.de/media/presse/Sonstiges/2013\\_5\\_Bilanzen\\_Anhang-Stiftungshochschulen.pdf](https://uni-hildesheim.de/media/presse/Sonstiges/2013_5_Bilanzen_Anhang-Stiftungshochschulen.pdf), abgerufen am 1. Mai 2017.

Universität Mainz und Böhringer-Ingelheim-Stiftung (2016): Gemeinsame Erklärung: Zusammenarbeit von Johannes Gutenberg-Universität Mainz und Boehringer Ingelheim-Stiftung,

Verfassungsgerichtshof Baden-Württemberg (2016): Urteil 1 VB 16/15, Quelle: [https://verfgh.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-stgh/dateien/161114\\_1VB16-15\\_Urteil.pdf](https://verfgh.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-stgh/dateien/161114_1VB16-15_Urteil.pdf), zuletzt gesehen am 22. August 2017.

Wiarda, Jan-Martin (2017a): Wer auf ‚die Zuwendungsgeber‘ schießt, wird ‚die Gesellschaft‘ nicht erreichen. Alle reden vom ‚March for Science‘, natürlich auch die Chefs der Wissenschaftsorganisationen. Doch die wichtigste Lektion müssen einige von ihnen noch lernen, Quelle: <https://www.riff-development.de/bildungsforscher-march-for-science-kritik/> zuletzt gesehen am 12. Mai 2017.

Ziegele, Frank (2013): Das Modell Stiftungshochschule und seine Rolle in der Hochschullandschaft, Vortrag an der Stiftungsuniversität Hildesheim, 19. April 2013, Quelle: [https://uni-hildesheim.de/media/presse/Sonstiges/20130419\\_Stiftungshochschulen\\_Vortrag\\_Frank\\_Ziegele\\_an\\_Uni\\_Hildesheim.pdf](https://uni-hildesheim.de/media/presse/Sonstiges/20130419_Stiftungshochschulen_Vortrag_Frank_Ziegele_an_Uni_Hildesheim.pdf), zuletzt gesehen am 7. November 2017.

Zusammenfassung des Stiftungssymposiums vom 16. Januar 2002: <http://www.mwk.niedersachsen.de/download/11163>, zuletzt gesehen am 11. Mai 2017.

## Reihe Opuscula

Frei verfügbar auf [www.opuscula.maecenata.eu](http://www.opuscula.maecenata.eu)

---

- 2016    **Nr. 90**        **Die Gründung der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main**  
Ausdruck des Protests gegen die preußische Staatsmacht?  
*Claudia Eller*
- Nr. 91**        **Der Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern in deutschen Museen**  
*Franziska Götz*
- Nr. 92**        **Zivilgesellschaftliche Akteure und die Betreuung geflüchteter Menschen in deutschen Kommunen**  
*Rudolf Speth, Elke Becker*
- Nr. 93**        **Kulturstiftungen im Wandel?**  
**Konsequenzen für die Förderung von Kunst und Kultur in Deutschland**  
*Andrea Wenger*
- Nr.94**        **Hospizbewegung und Stiftungen**  
Zur Institutionalisierung der Hospizarbeit und den Potenzialen von Stiftungen, im Rahmen dieser Entwicklungen.
- Nr. 95**        **Voluntary work in Germany and Norway: a comparative study**  
*Nina Antonov*
- 2017    **Nr. 96**        **(Un-)Abhängigkeit operativer Stiftungen?** Eine organisationssoziologische Betrachtung am Beispiel der Stiftung Studienfonds OWL  
*Linda Hagemann*
- Nr. 97**        **Mission Investing – Hype oder Revolution des Stiftungssektors?**  
Zweckbezogenes Investieren als strategische Option für Stiftungen im Niedrigzinsumfeld  
*Phillip Kratschmer*
- Nr. 98**        **Islamische Stiftungen in Deutschland**  
*Sarah Echter, Linda Mattes*
- Nr. 99**        **Foundation owned firms**  
a comparative study of stakeholder approaches  
*Matthias Draheim, Günter Franke*
- Nr. 100**       **Visualizing the knowledge of Voluntary and Nonprofit Sector Research:**  
Panorama and Foundation  
*Min Chen, Chao Min*
- Nr. 101**       **Transparenz in deutschen Sportstiftungen**  
Eine Untersuchung anhand der Kriterien der "Initiative Transparente Zivilgesellschaft"  
*Oliver Grubert, Matthias Kasper, Daniel Priller*
- Nr. 102**       **Zivilgesellschaftliche Akteure in erinnerungskulturellen Projekten**  
*Stephanie Alberding*
- Nr. 103**       **Flüchtlingshilfe und sorgende Gemeinschaft**  
Kirchengemeinden auf dem Weg in die Zivilgesellschaft  
*Henning von Vieregge*
- Nr. 104**       **The Space for Civil Society: Shrinking? Growing? Changing?**  
*Mareike Alscher, Eckhard Priller, Susanne Ratka, Rupert Graf Strachwitz*
- Nr. 105**       **Legitimate Institution oder bloß legale Einrichtung?**  
*Harm Hendrik Esser*
- Nr. 106**       **Digitaler Strukturwandel der Öffentlichkeit - wie zivilgesellschaftliche Online Plattformen die Öffentlichkeit innovativ nutzen können**  
*Lea Frank-Gretic*
- Nr. 107**       **Zivilgesellschaft und Kommunen.**  
Lerneffekte aus dem Zuzug Geflüchteter für das Engagement in Krisen  
*Rudolf Speth, Elke Bojarra-Becker*
- 2018    **Nr. 108**       **Engagiert in neuer Umgebung**  
Empowerment von geflüchteten Menschen zum Engagement  
*Rudolf Speth*
- Nr. 109**       **Zivildienst und Zivilgesellschaft**  
Konkurrenz oder Koproduktion?  
*Daniel Weyermann*
-