



Niedersächsisches Ministerium  
für Wissenschaft und Kultur

MAECENATA INSTITUT  
FÜR DRITTER-SEKTOR-FORSCHUNG



## Stiftungshochschulen

### Wege zur Entstaatlichung der Hochschulen

Hannover, 16. Januar 2002

#### Einführung

Am 16. Januar 2002 fand in der Fachhochschule Hannover, Fachbereich für Design und Medien, ein ganztägiges Symposium mit Vertretern von Hochschulen, Stiftungen und aus der Politik statt. Ausgangspunkt der Diskussion war der Entwurf des neuen niedersächsischen Hochschulgesetzes, das im Sommer 2002 beschlossen werden soll. Das Gesetz sieht zahlreiche Änderungen in der Struktur der Hochschulen und bei der Aufgabenteilung von Staat und Hochschule vor (Konzentration der Entscheidungsverantwortung beim Präsidenten, Globalhaushalte, mehr Eigenverantwortung und Selbstverwaltung der Hochschule). Zudem enthält es die Option, Hochschulen in die Trägerschaft öffentlich-rechtlicher Stiftungen zu überführen.

Zu dem Symposium hatte die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung (Gütersloh) und dem Maecenata Institut für Dritter-Sektor-Forschung (Berlin) eingeladen.

#### **1. Stiftungshochschulen – Wege zur Entstaatlichung der Hochschulen (Staatssekretär Dr. Uwe Reinhardt, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur)**

Mit dem neuen Hochschulgesetz verfolgt das Land das Ziel, den Einfluss und die Feinsteuerung des Staates zu Gunsten von mehr Selbstverwaltung und Eigenverantwortung der Hochschulen im Rahmen von Zielvereinbarungen zurückzunehmen. Ein Weg dahin sollen die Stiftungshochschulen sein – genauer: die Option, die Hochschule in die Trägerschaft einer öffentlich-rechtlichen Stiftung zu überführen.

Das Stiftungswesen erlebt in den letzten Jahren einen Boom. Von den mehr als 10.000 Stiftungen in Deutschland wurde fast ein Drittel im vergangenen Jahrzehnt gegründet. Mitte der 90er Jahre wurde im Schnitt an jedem Tag eine Stiftung errichtet. Das private Geldvermögen beträgt in Deutschland heute drei Millionen Euro, von denen jedes Jahr 10% vererbt werden.

Hauptfinanzier der Hochschulen in Deutschland ist und bleibt der Staat. An den Gesamtausgaben der Hochschulen sind Wirtschaft, Stifter und Mäzene mit zwei Prozent beteiligt, der Rest kommt vom Staat. Auch mit der Einführung von Stiftungshochschulen in Niedersachsen wird sich daran vorläufig nichts ändern. Die

Hoffnung, allein durch die Änderung der Rechtsform würden in erheblichem Maß zusätzliche private Mittel frei, die die staatliche Finanzierung in nennenswerten Umfang ersetzen könnten, ist nicht die Motivation für das Stiftungsmodell. Substanzielle private Beiträge zur Hochschulfinanzierung über Stiftungen sind allerdings auf lange Sicht zu erwarten; zu denken ist hier nicht in Zeiträumen von Jahren, sondern von Generationen.

Das niedersächsische Modell der Stiftungshochschule besteht aus der Kombination einer öffentlich-rechtlichen Stiftung als Trägerin und einer (wie bisher strukturierten) Körperschaftshochschule. Einen ähnlichen Dualismus gab es bisher auch: Die Hochschule war staatliche Anstalt und Körperschaft. An die Stelle der Anstalt – der nachgeordneten Behörde des Wissenschaftsministeriums – tritt nunmehr die selbständige öffentlich-rechtliche Stiftung. Während Hochschule und Ministerium in der Vergangenheit häufig gegensätzliche Interessen hatten, können Hochschule und Stiftung nunmehr wie ein Tandem zusammenwirken und in dieselbe Richtung fahren.

Damit delegiert der Staat Aufgaben, die durch die mittelbare Verwaltung in Form der Hochschulstiftung besser erfüllt werden können, und behält das, was er nicht delegieren darf: die Gewährleistungsverantwortung für die Hochschule.

Die Stiftung erhält das Eigentum an den Liegenschaften, die sie zu ihrem Betrieb benötigt. Damit ist die Auflage verbunden, sie als Stiftungsvermögen zu erhalten. Diese Auflage impliziert die Pflicht des Staates, die Stiftung auch zum Erhalt der Bausubstanz in die Lage zu versetzen. Darüber hinaus erhält die Stiftung für den laufenden Betrieb und für Investitionen einen Anspruch gegen den Staat auf eine Finanzhilfe. Drittmittel, die die Stiftung einwirbt, werden nicht darauf angerechnet. Die Höhe der laufenden Hilfe ergibt sich aus Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die Stiftung und Hochschule mit dem Ministerium abschließen. Zusammen mit den Globalhaushalten ist dies der Abschied von der ministeriellen Feinsteuerung.

Stiftung und Hochschule sind personell eng verzahnt: Sie haben das selbe Präsidium. Weiteres Organ der Stiftung ist der Stiftungsrat. Ein Mitglied wird vom Senat der Hochschule bestimmt, ein weiteres vom Ministerium. Die übrigen fünf sollen der Hochschule verbundene, aber unabhängige angesehene Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens sein. Der Stiftungsrat überwacht das Präsidium und bestellt und entlässt dessen Mitglieder. Darüber hinaus beschränken sich seine Befugnisse aber auf grundsätzliche Angelegenheiten der Wirtschaftsführung. Für das operative Geschäft ist das Präsidium zuständig.

Der Preis der Freiheit für die Stiftungshochschule ist größere Eigenverantwortung, ohne dass dies unkalkulierbare Risiken bedeuten müsste. Es liegt an der Hochschulführung, die Chancen zu nutzen, die sich durch das Loslassen des Staates bieten. Mit der Hochschulstiftung hat sie die Möglichkeit, unabhängig und transparent zu agieren und sich so das Vertrauen – und langfristig damit auch die Unterstützung – der Gesellschaft zu erwerben.

## **2. Stiftung und Hochschule – ein Paradoxon. Autonomie und Bürgergesellschaft (Rupert Graf Strachwitz, Direktor Maece-nata Institut für Dritter-Sektor-Forschung, Berlin)**

Das Instrument der Stiftung erfährt in jüngerer Zeit wachsende Aufmerksamkeit. Dies gilt nicht nur für verschiedene Wissenschaftsdisziplinen. Auch die Politik entdeckt die Stiftung zunehmend als mögliche Gestaltungsform. Dabei scheint das Wort Stiftung häufig als Zauberwort zu gelten, das ohne weiteres ungeahnte neue Finanzquellen erschließen soll.

Der empirische Befund sieht anders aus. Der Dritte, gemeinnützige Sektor wird allenfalls zu 0,3 % durch Förderstiftungen finanziert. Ihr finanzieller Beitrag bleibt gewissermaßen unterhalb der Messbarkeitsgrenze. Der spezifische Beitrag von Stiftungen ist qualitativer, nicht finanzieller Art.

Das besondere Charakteristikum der Stiftung ist ihre langfristige Bindung an einen bestimmten Zweck. Damit erfüllt sie eine Komplementärfunktion im Verhältnis zum demokratisch verfassten Verein – davon gibt es in Deutschland übrigens 500.000 im Vergleich zu rund 12.000 Stiftungen. Diese zweckgebundene, autonome Organisationsform wird in ihrer Bedeutung gerade erst neu erkannt. Sie passt zur Vorstellung vom schlanken Staat, zum Gebot der Dezentralisierung und der Entstaatlichung. Darüber hinaus wohnt dem Stiftungsbegriff ein hohes Vertrauenspotenzial inne, das als Marketinginstrument bei der Akquisition zusätzlicher Mittel dienlich sein kann.

Ob dieses Instrument gerade für Hochschulen geeignet ist, muss noch genauer untersucht werden. Aus der Sicht der Stiftungsforschung stellen sich vor allem drei Fragen:

1. Darf der Staat stiften?
2. Welche Anforderungen sind an vom Staat gegründete Stiftungen zu stellen?
3. Ist die Verwirklichung der Freiheit von Forschung und Lehre kompatibel mit den Gestaltungsgrundsätzen der gebundenen Form der Stiftung?

Die juristische Frage, ob der Staat stiften darf, ist einfach zu bejahen. Wichtiger ist aber die Frage nach der gesellschaftstheoretischen Legimität einer staatlichen Stiftung. Häufig wird dagegen die – regelmäßig – fehlende Vermögensausstattung öffentlich gegründeter Stiftungen angeführt. Doch dies führt in die Irre. Nicht ihre Finanzierungsfunktion ist essenziell für die Stiftung, sondern ihre Autonomie und Gebundenheit. Deswegen ist es zulässig, dass der Staat Stiftungen gründet, wenn er dies akzeptiert, also wirklich gründet und einen bewussten Akt der Autonomisierung und Bindung vollzieht.

Dabei besteht ein Dilemma: Zwar darf der Staat – zu diesem Schluss kommt der Stiftungsrechtler Michael Kilian aus Halle in einem jüngst erstatteten Gutachten – im Rahmen seiner Organisationshoheit jede rechtliche Form wählen. Grundsätzlich darf es in einer parlamentarischen Demokratie jedoch gänzlich kontrollfreie Räume nicht geben. Der Staat kann und muss Autonomie daher im Rahmen des aufsichtsrechtlich Zulässigen gewähren, wenn er Stiftungen gründet.

Weitere Schwierigkeiten ergeben sich beim Übergang zur Stiftungsform, zunächst und vor allem im Hinblick auf das Haushalts-, Personal- und Organisationsrecht. Vom stiftenden Staat ist daher zu fordern, den Organisationsaspekten besondere

Aufmerksamkeit zu widmen. Auch bei der Zuwendungspraxis muss Sorge getragen werden, dass die Autonomie der Stiftung nicht im Verwaltungswege wieder zunichte gemacht wird.

Die Freiheit von Forschung und Lehre einerseits und die Autonomie der Stiftung andererseits führen zu einem Spannungsfeld, das besonderer Aufmerksamkeit bedarf. Dieses Spannungsverhältnis kann durchaus chancenreich und fruchtbar sein, hält es doch die Beteiligten ständig zur Reflektion an und dazu, überholte Denkmuster auch einmal über Bord zu werfen.

Natürlich kann eine Stiftung Zuwendungen zu ihrem Vermögen einwerben. Bevor dessen Erträge aber einen substanziellen Beitrag zur Finanzierung leisten, braucht es einen langen Atem und einen erheblichen Aufwand. Die Harvard University – deren Stiftung nach über 300 Jahren über ein Endowment von 18 Mrd. US-\$ verfügt – beschäftigt in ihrem Development Office 400 hauptamtliche Mitarbeiter, die ausschließlich Mittel einwerben.

Nicht zuletzt ist auch ein Management-Konzept, das Stiftung, Hochschule und Wissenschaft gleichermaßen gerecht wird, erst noch zu entwickeln. Die Hochschulstiftung erweist sich damit nicht als umfassend seligmachende Allzweckwaffe, sondern als chancenreiche Organisationsform mit Spezifika, deren Missachtung nicht ungestraft bleibt.

### **3. Stiftungshochschulen und Organisationsautonomie**

#### **a) Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen, Universität Münster**

Das Grundgesetz weist dem Staat die Verantwortung für den Bestand des Hochschulwesens zu. Das bedeutet nicht notwendig, dass er diese Leistung durch eigene Hochschulen erbringen muss. Allerdings studieren heute nur zwei bis drei Prozent aller Studierenden an einer der ca. 70 nichtstaatlichen Hochschulen in privater oder kirchlicher Trägerschaft. So lange eine Versorgung durch die private Wirtschaft nicht gewährleistet ist, muss der Staat auch eigene Hochschulen betreiben.

Die Organisationsform ist dabei dem Staat weitgehend freigestellt. Unter anderem kommen auch die privatrechtliche oder die öffentlich-rechtliche Stiftung als Rechtsform in Betracht. Hochschule und Träger müssen dabei nicht identisch sein; es ist verfassungsrechtlich unbedenklich, die Vermögens- und Personalverwaltung („Intendanzaufgaben“) einerseits und körperschaftlich verfassten Wissenschaftsbetrieb andererseits zu trennen.

Entscheidend kommt es auf die Ausgestaltung des Verhältnisses von Hochschule und Träger an. Die grundlegenden gegenseitigen Rechte und Pflichten müssen geregelt werden, ebenso die Steuerungsmittel, die sich der Staat für bestimmte Aufgaben vorbehalten möchte oder muss.

Zu erwägen ist auch ein Alternativmodell, in dem die Körperschaft keine eigene Rechtspersönlichkeit hat, sondern nur die Stiftung. Eine analoge Situation gibt es im Bereich der privaten Wirtschaft: Hier ist auch die juristische Person des Trägers (häufig GmbH oder AG) von dem ihr zugeordnete Unternehmen zu trennen.

Eine Stiftungerrichtung ist nur dann vorteilhaft, wenn der Staat bereit ist, wirklich loszulassen, und wesentliche Befugnisse auf die Stiftung überträgt. Doch selbst

dann handelt es sich um keine „Entstaatlichung“ im engeren Sinne. Die Hochschule bleibt eine staatliche Hochschule jedenfalls so lange, wie das Stiftungskapital nicht ganz oder doch überwiegend von Privaten aufgebracht wird.

Das Hochschulrahmengesetz stellt Anforderungen, die auch die Stiftungshochschule erfüllen muss. Mindestens muss sie den Anforderungen des § 70 HRG genügen, die Voraussetzung für die Anerkennung einer privaten Hochschule sind. Darüber hinaus muss nach § 59 HRG die Rechtsaufsicht des Staates erhalten bleiben. In jedem Fall bleibt die Stiftungshochschule an die Grundrechte gebunden.

**b) Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh**

Das oberste Ziel jeder Reform muss es sein, exzellente Hochschulen möglich zu machen, die Spitzenleistungen in Forschung und Lehre erbringen. Wettbewerb zwischen den Hochschulen ist dafür ein wichtiges Antriebselement. Wettbewerb setzt Profilbildung der einzelnen Hochschulen voraus und damit Autonomie der Hochschule. Autonomieforderungen sind daher kein Selbstzweck. Unabhängigkeit nach Außen ist Voraussetzung für Profilbildung, Wettbewerbsfähigkeit und Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig ermöglicht sie größere Entscheidungsfähigkeit, Identifizierung der Mitglieder mit der Hochschule und ist Voraussetzung für das Engagement Privater, die nicht in ein staatliches Fass ohne Boden investieren wollen. Es gilt, von der staatlich dominierten Körperschaft zunehmend zu einer leistungsfähigen, nach Außen unabhängigen und im Inneren handlungsfähigen Hochschule zu kommen, die im Wettbewerb mit anderen Spitzenleistungen erbringt.

Der Entwurf für das neue Niedersächsische Hochschulgesetz erfüllt die meisten Anforderungen, die aus dem Autonomiegebot abgeleitet werden können. Er gewährt allen Hochschulen interne Gestaltungsfreiheit und sieht eine klare Trennung von Leitung und Aufsicht vor; die Aufgaben von Präsidium, Senat und Rat – im Fall der Stiftungshochschule: des Stiftungsrats – sind klar definiert. Für alle Organe gilt das Prinzip der doppelten Legitimation: Das Präsidium ist einerseits dem Senat als Vertretung der Körperschaft, andererseits dem Rat verantwortlich. Für die Dekanate gilt Ähnliches in Bezug auf die Fachbereichsräte einerseits und das Präsidium andererseits. Der Entwurf sieht weite Spielräume für die Gestaltung der Mitwirkung der Hochschulangehörigen vor, die es zulassen, Verantwortung, Kompetenz und Betroffenheit jeweils angemessen in Ausgleich zu bringen. Die Lehrkommission ist das einzige gesetzlich vorgeschriebene Mitwirkungsorgan; ihm gehören zur Hälfte Studierende an.

Ein Beitrag zur Professionalisierung der Hochschule ist von der Regelung zu erwarten, dass in das Präsidium auch Externe berufen werden können. Dies gilt allerdings nicht für die Dekanate. Zielvereinbarungen sind ein gutes Instrument, um Leistung und Finanzierung zu verknüpfen. Unbefriedigend ist es, dass das Ministerium im Konfliktfall Ziele einseitig vorgeben kann. Hier wäre es besser, wenn eine Schiedsstelle mit Mediationsaufgaben vorgesehen würde. Ebenfalls erscheint die Vereinbarung auf Zielen auf der Ebene einzelner Studiengänge zu detailliert. Es besteht die Gefahr, dass durch eine Vielzahl übermäßig detaillierter Vereinbarungen das Ziel verfehlt wird, von der ministeriellen Feinsteuerung zu mehr Eigenverantwortung überzugehen.

Das neue NHG wird zu deutlich mehr Finanzautonomie der Hochschule führen. Die Einführung von Globalhaushalten, die Abschaffung von Stellenplänen (jedenfalls für die Nicht-Beamten) und die Übertragbarkeit von Mitteln eröffnen den Hochschulen erhebliche Spielräume. Wichtig ist auch, dass selbst eingeworbene Drittmittel nicht auf die Finanzhilfe angerechnet werden.

Die neue Hochschule wird auch im Hinblick auf ihr Personal unabhängiger werden. Das Berufungsrecht verbleibt dem Ministerium, kann aber auf die Hochschule übertragen werden. Die Hochschule ist tariffähig, aber gleichzeitig Zwangsmittglied in der Tarifgemeinschaft des öffentlichen Dienstes.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Reform des Hochschulgesetzes wesentliche Fortschritte auf den Gebieten der Organisations-, Finanz- und Personalautonomie erwarten lässt. Die Rechtsform spielt eine untergeordnete Rolle. Allerdings kann die Umwandlung in die Stiftungsform die neu gewonnenen Freiheiten zusätzlich absichern.

#### **4. Stiftungshochschulen und Finanzautonomie**

##### **a) *Dr. Dr. h. c. Jürgen Lüthje, Präsident der Universität Hamburg***

Die Hochschulen haben traditionell eine große Autonomie im wissenschaftlichen Bereich. Im Bereich der Finanz-, Wirtschafts- und Personalangelegenheiten sind die bisher doch nachgeordnete Behörden der unmittelbaren Staatsverwaltung.

In den letzten Jahren wurden allerdings die Kompetenzen der Hochschulen vor allem durch Globalhaushalte beträchtlich erweitert. Der Autonomiegewinn ist jedoch nicht gesichert.

Bei der jetzt praktizierten Form der Globalhaushalte handelt es sich um eine staatlich gewährte Autonomie, die jederzeit durch administrativen Akt (und nicht nur durch den Gesetzgeber) wieder genommen werden kann.

Bei der Rechtsform der Stiftungshochschulen schafft das Land Niedersachsen eine gesetzlich garantierte Finanzautonomie. Damit erlangen die Hochschulen Autonomie auf der Ausgabenseite, nicht jedoch auf der Einnahmenseite. Hierzu wäre ein wettbewerbliches System erforderlich, das die staatlichen Mittel zumindest teilweise nicht mehr direkt an die Hochschulen leitet, sondern etwa durch Bildungsgutscheine der Studierenden. Soll die Stiftungsgründung zur Vermögensautonomie führen, dann muss der Stiftung auch das Eigentum oder jedenfalls ein langfristiges Nutzungsrecht an ihren Liegenschaften eingeräumt werden. Dabei ist erforderlich, dass der Staat sich mit der Übertragung auch langfristig zu betriebswirtschaftlich kalkulierten Unterhaltszuschüssen verpflichtet.

Es liegt auf der Hand, dass eine Hochschulstiftung aus dem öffentlichen Haushalt nicht mit einem Vermögen ausgestattet werden kann, das es ermöglichen würde, die laufenden Ausgaben aus den Erträgen zu bestreiten. Bei einem Jahresetat der Universität Hamburg von 300 Mio. € wäre bei einer angenommenen Verzinsung von 5 % ein Vermögen von 6 Mrd. € erforderlich. Das ist Illusion. Die Chancen des Stiftungsmodells dürfen daher nicht vom Anfang, sondern müssen vom Potenzial her betrachtet werden, das es für die nächsten zehn, fünfzig oder hundert Jahre hat. Auf lange Frist kann die Stiftung finanziell einen substanziellen Beitrag leisten.

Finanzautonomie begründet Entscheidungsfreiheit über die Verwendung der Mittel. Etwa 30 Prozent des Etats einer Hochschule sind heute Sachmittel einschließlich des Gebäudeunterhalts, die übrigen 70 Prozent Personalmittel. Erhält die Hochschule die Freiheit, auch über die Verwendungsarten selbst zu entscheiden, so kann sie ihre Mittel wesentlich effizienter einsetzen. So kann zum Beispiel eine bauliche Maßnahme Voraussetzung für die Einstellung exzellenten Personals sein, so dass die Personalmittel in Verbindung mit einer bestimmten Sachinvestition effizienter verwendet werden können. Dazu müssen – wie in Niedersachsen jedenfalls für die Angestellten geplant – Stellenpläne abgeschafft werden.

Das Eigentum an den Grundstücken steigert auch die Kreditfähigkeit der Hochschule. Sie wird in die Lage versetzt, Investitionen zu tätigen, die sich auch dann rentieren, wenn sie mit zu verzinsenden Krediten finanziert werden. Eine innovative Form der Kapitalbeschaffung wäre die Ausgabe von verzinsten Bildungsanleihen an Investoren.

Die Stiftung hat nach geltendem Recht rechtsformspezifische Steuervorteile für Spender und (Zu-) Stifter. Zudem genießt sie einen sozial-psychologischen Vertrauensvorschuss, ganz unabhängig davon, ob dies im Einzelfall berechtigt erscheint. Wie kann eine Stiftung nun auch langfristig ein eigenes, die Unabhängigkeit sicherndes Vermögen aufbauen? In den nächsten 10 Jahren wird in Deutschland Vermögen im Wert von einer Billion DM (über 500 Mrd. €) vererbt werden. Hier kann die Stiftung profitieren. Außerdem sollte ihr erlaubt werden, nicht verbrauchte Haushaltsmittel aus dem laufenden Budget ihrem Vermögen zuzuführen. Dies würde einen erheblichen Sparanreiz bedeuten.

**b) Ministerialdirigent Dr. Klaus Palandt, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover**

In der Diskussion um den Entwurf für das neue Hochschulgesetz herrscht häufig auf Seiten der Hochschulen noch erhebliches Misstrauen vor. Dabei ist es die erklärte politische Absicht, mit der Reform den Hochschulen mehr Freiheit, Eigenverantwortung und Selbstverwaltung zuzugestehen. Dies resultiert aus der Einsicht, dass eine ministerielle Feinsteuerung nie besser sein kann, als wenn Entscheidungen von den Verantwortlichen und Betroffenen vor Ort getroffen werden.

Mit der Reform sollen die Hochschulen entstaatlicht, aber nicht privatisiert werden. Der Staat bekennt sich zu seiner fortwährenden Finanzierungsverantwortung und wird auch weiterhin für die Koordination der Hochschulen im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung zuständig bleiben.

Ein paradigmatischer Wechsel ist der Wegfall der Fachaufsicht und die eigenverantwortliche Wirtschaftsführung durch die Hochschule. Sie bewirtschaftet nicht länger einen Teil des Staatshaushalts, sondern ihren eigenen, der sich auf der Einnahmeseite aus der staatlichen Finanzhilfe und selbst eingeworbenen Drittmitteln zusammensetzt. Damit entfällt ein staatlicher Durchgriff auf einzelne Haushaltsentscheidungen.

Die Höhe der staatlichen Finanzhilfe liegt nicht im Ermessen des Staates, sondern muss sich in berechenbarer Weise aus dem Gesetz ergeben. Die Einzelheiten dieser Regelungen müssen im weiteren Verlauf des Gesetzgebungsverfahrens noch geklärt werden. Bemessungsgrundlage werden Ziel- und Leistungsvereinbarungen sein, die als öffentlich-rechtliche Verträge beiderseits Bindungswirkung

haben. So weit das parlamentarische Budgetrecht dies überhaupt zulässt, wird damit ein Höchstmaß an Planungssicherheit erreicht.

Die Stiftungshochschulen werden im Vergleich zu den anderen Hochschulen vom Staat nicht besser gestellt; dies wäre hochschulpolitisch in hohem Maße problematisch. Daher müssen diejenigen Teile der staatlichen Finanzhilfe, die einer einheitlichen Bemessung zugänglich sind (etwa für die Lehre und die Grundausstattung der Forschung), nach einheitlichen Indikatoren für alle Hochschulen in gleicher Weise bemessen werden. Grundlegend wichtig ist, dass von der Hochschule erwirtschaftete Erträge oder eingeworbene zusätzliche Gelder in keinem Fall auf die Finanzhilfe angerechnet werden dürfen.

Nach dem Grundsatz der Einheit der Aufgaben- und Ressourcenverantwortung ist es notwendig, den Stiftungshochschulen das Eigentum an den von ihnen benötigten Liegenschaften zu übertragen. Bei der weiteren Finanzierung des Hochschulbaus müssen die konkreten Bedarfe definiert werden. Zugleich muss für die vorhandenen Liegenschaften der Sanierungs- und Unterhaltungsaufwand realistisch bewertet werden. Der Hochschule müssen die Mittel zur Verfügung gestellt werden, die der Staat für den Unterhalt aufwenden müsste. Gleichzeitig muss es ihr möglich sein, Rationalisierungsgewinne durch effizientere Bewirtschaftung zu realisieren, zu behalten und für den Aufbau eines Stiftungsvermögens zu nutzen.

Die Stiftungen sollen langfristig substanzielles Vermögen aufbauen. Daher dürfen sie den nach Ablauf von drei Jahren nicht verbrauchten Teil der staatlichen Finanzhilfe ihrem Vermögen zuführen. Auch sind Umschichtungen innerhalb des Vermögens zulässig.

Mit der Einführung der Hochschulstiftung verbindet der Staat zwar nicht zuletzt auch die Hoffnung, damit Private zu auch finanziellem Engagement zu ermuntern. Der wesentliche Punkt ist aber, dass die rechtliche Verselbständigung der Hochschule ihr einen effizienteren Mitteleinsatz erlauben wird, der die Voraussetzung für eine nachhaltige Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit ist.

## **5. Stiftungshochschulen und Personalautonomie**

### ***a) Prof. Dr. Sigurd Höllinger, Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Wien, Österreich***

Das geplante österreichische Universitätsgesetz 2002 stellt den bisher weitreichendsten Schritt dar auf dem Weg von der staatlich gelenkten zur unternehmensähnlichen Hochschule.

Zwar bleiben die Hochschulen juristische Personen des öffentlichen Rechts. Ein zentrales Element der geplanten Reform ist jedoch, dass es an den Hochschulen keine neuen Beamten mehr geben soll. Für alle neuen Mitarbeiter wird das Angestelltenrecht gelten. Veträge werden unbefristet abgeschlossen oder nach anfänglicher Befristung und Qualifizierungsprüfung in unbefristete überführt. Instrumente der Personalführung werden Zielvereinbarungen sein. Das private Angestelltenrecht soll mehr Leistungsgerechtigkeit und Anreize sowie eine bessere Verträglichkeit mit dem privaten Sektor bringen.

Die Veränderungen des Personalrechts ist Teil einer umfassenden Reform, mit der den Universitäten die volle Rechtsfähigkeit zuerkannt wird. Das Verhältnis

zwischen Staat und Hochschule wird zukünftig durch Leistungsvereinbarungen geprägt sein, wobei die staatliche Finanzierungsverantwortung erhalten bleibt. Kommt es zu Konflikten zwischen Hochschule und Staat, wird eine unabhängige Mediationsstelle eingeschaltet, die beim Finden von Kompromissen unterstützen soll. Die interne Aufbauorganisation der Hochschule bleibt im wesentlichen ihr überlassen.

Erleichtert wird dieser wesentliche Reformschritt dadurch, dass die Hochschulen in Österreich alle dem Bund zugeordnet sind. Das Gesetz soll im Juli 2002 vom Parlament beschlossen und bis zum 1. Oktober 2003 vollständig umgesetzt sein. Weitere Informationen finden sich im Internet unter <http://www.weltklasse-uni.at>.

**b) Prof. Dr. Walter Ch. Zimmerli, Präsident der Privaten Universität Witten/Herdecke, Witten**

Die Private Universität Witten/Herdecke ist in der Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH organisiert. Damit ist sie beim Personalmanagement unabhängig vom öffentlichen Dienstrecht. Diesen Status können die in Niedersachsen geplanten Hochschulen in der Rechtsform von öffentlich-rechtlichen Stiftungen vorerst nicht erreichen. Trotzdem ist es Gewinn bringend, zu sehen, wie in einer Hochschule in privater Trägerschaft das Personalwesen organisiert sein kann.

Eine wichtige Vorbemerkung: Auch das private Hochschulwesen kommt nirgendwo auf der Welt ohne einen staatlichen Beitrag aus. Selbst die Harvard University, die über ein Endowment von 19 Mrd. US-Dollar verfügt und 400 professionelle Fundraiser beschäftigt, wird zu 30 Prozent staatlich finanziert. In Witten/Herdecke beträgt der Staatsbeitrag nur 18 Prozent. Bei den bisher staatlichen Hochschulen wird es daher höchstens langfristig möglich sein, von der staatlichen Vollfinanzierung zu einer privaten Teilfinanzierung zu kommen.

Personalautonomie bedeutet, dass die Hochschule Präsidenten, Dekane und Professoren selbst berufen darf und dabei weder auf externe noch auf interne Bewerber beschränkt ist. Bei der Universität Witten/Herdecke liegt die Entscheidungskompetenz für Berufungen von Professoren und Dekanen beim Präsidenten, von Mitgliedern des Präsidiums beim Direktorium. Im Berufungsverfahren werden Bewerbungen von mehreren externen Gutachtern unter die Lupe genommen, um die Qualität des Personals sicher zu stellen. Die Vertragsverhandlungen werden auf der Seite der Universität vom Präsidenten gemeinsam mit dem kaufmännischen Geschäftsführer geführt. Verträge werden in der Regel zunächst auf fünf Jahre befristet. Unbefristete Anstellungen sind aber auch von Anfang an möglich, wenn es darum geht, einen Kandidaten z. B. aus einer staatlichen Universität zu gewinnen. Das Gehalt enthält einen variablen, leistungsbezogenen Anteil. Ziel- und Leistungsvereinbarungen berücksichtigen zu etwa gleichen Teilen Leistungen in den Bereichen Forschung, Lehre und Dienstleistung. Die den Zielvereinbarungen zu Grunde liegenden Prinzipien werden jeweils an die Bedingungen der entsprechenden Fakultät angepasst. Der Anteil des variablen Gehalts beträgt zwischen 10 Prozent (Professoren) und 40 Prozent (Präsidenten).

Ein Problem bei der Personalgewinnung ist der Wettbewerb zu den staatlichen Hochschulen. Insbesondere im Bereich der Altersvorsorge locken diese mit Pensionsregelungen, die privatwirtschaftlich nicht zu finanzieren sind. Nicht alle Bundesländer sind bereit, den Wechsel von Professoren (oder Dekanen) an die Uni

versität Witten/Herdecke im Wege der Beurlaubung zu erleichtern. Unrühmlich sticht hier besonders das Land Baden-Württemberg hervor, in dem nicht nur – wie in anderen Bundesländern – das „öffentliche Interesse“, sondern das „Interesse des Landes Baden-Württemberg“ bei einer Beurlaubung nachgewiesen werden muss. Der relative Nachteil einer privaten Universität hinsichtlich der Ruhegehalts- bzw. Altersvorsorgeregelung lässt sich zum Teil durch großzügige Nebenerwerbsregelungen ausgleichen. Damit ist die Universität vor allem für Nachwuchskräfte attraktiv, aber auch für Hochschullehrer ab etwa Mitte fünfzig, die im staatlichen System kaum noch eine Möglichkeit des Hochschulwechsels haben. Allerdings zeigt die Berufungs- und Bleibeverhandlungsbilanz in den letzten Jahren eine positive Tendenz zugunsten Witten/Herdeckes.

Insgesamt bietet das privatrechtliche Arbeitsverhältnis die Chance, Leistungsgerechtigkeit und Wettbewerb auch auf der Ebene des Dienstrechts zu gewährleisten. Ob diese Chance genutzt wird, hängt davon ab, dass die Führungskräfte diese Verantwortung auch angemessen wahrnehmen.