



Evaluation des Modells der Stiftungshochschulen in Niedersachsen

Bericht und Empfehlungen

Inhaltsverzeichnis

Stellungnahme der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen	5
Vorwort	7
I. Sachstand	11
1. Grunddaten	11
1.1 Landeszuschuss	12
1.2 Dritt- und Sondermittel	14
1.3 Professuren	15
1.4 Studierende	17
1.5 Landes- und Hochschulpaktmittel pro Studierendem:	19
2. Das Stiftungsmodell in Niedersachsen	21
2.1 Vorteile des Stiftungsstatus aus Sicht der Stiftungshochschulen	21
2.2 Governance	24
2.2.1. Stiftungsrat	24
2.2.2. Leitungsorgane	27
2.2.3. Finanzmanagement	28
2.2.4. Baumanagement	30
2.2.5. Personalmanagement	31
2.2.6. Berufungsmanagement	33
2.3 Identifikation und Wirkung in die Gesellschaft	34
2.3.1. Identifikation der Mitglieder der Stiftungshochschulen	34
2.3.2. Verzahnung mit der Gesellschaft	36
II. Bewertung	39
3. Übergreifende Bewertung	39
4. Einzelne Aspekte des Stiftungsmodells	41
4.1 Aufsicht durch den Stiftungsrat	41
4.2 Dienstherreneigenschaft	42
4.3 Berufsrecht	42
4.4 Bauherreneigenschaft	42
4.5 Finanzmanagement	43

4.6	Identifikation der Mitglieder.....	44
4.7	Verbesserung der Verzahnung der Stiftungshochschulen mit der Gesellschaft.....	44
III.	Empfehlungen.....	47
IV.	Fazit.....	49

Stellungnahme der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen

Die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN) dankt der Evaluationskommission ausdrücklich für Ihre sorgfältige Arbeit und den instruktiven Bericht. Sie teilt die Bewertungen und Empfehlungen der Evaluationskommission weitestgehend. Die WKN ist ebenfalls der Auffassung, dass sich das Modell der Stiftungshochschulen in Niedersachsen sehr bewährt hat. Durch dieses Modell sind die Stiftungshochschulen handlungsfähiger geworden und konnten den wechselnden und steigenden Anforderungen gerecht werden. Das Modell kann einen wichtigen Wegweiser für die zukünftige wissenschaftspolitische Agenda bilden. Da die Erwartung der Gesellschaft an die Hochschulen, sich stärker an der Lösung von verschiedenen Problemen zu beteiligen, sich verstärken wird, benötigen die Stiftungshochschulen zukünftig eher noch mehr Autonomie, um beweglicher den Herausforderungen gerecht werden zu können.

Die WKN teilt die Einschätzung der Evaluationskommission, dass diese gewährte Autonomie mit der Verantwortung auf Seiten der Stiftungshochschulen einhergeht, intern für regelkonforme Abläufe zu sorgen. Hierfür ist es notwendig, noch intensiver an den Besonderheiten der Institution Hochschule angepasste Kontrollsysteme aufzubauen, die auch die Aufsicht des Stiftungsrates über die Hochschule erleichtern.

Angesichts der Vorteile des Modells ermuntert die WKN die Universitäten und Hochschulen in Niedersachsen, die sich weiterhin in staatlicher Trägerschaft befinden, zu prüfen, ob sie sich ebenfalls in die Trägerschaft einer Stiftung begeben wollen. Da die Universitäten und Hochschulen insgesamt in der Zukunft handlungsfähiger werden müssen, um den wechselnden Herausforderungen gerecht zu werden, rät die WKN dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen die best practices der Stiftungshochschulen in Überlegungen darüber einzubeziehen, wie die Governance der Hochschulen und Universitäten weiter verbessert werden kann.

Erfreut nimmt die WKN zur Kenntnis, dass die Landeshochschulkonferenz und das Ministerium bereits eine Arbeitsgruppe gegründet haben, um die Gestaltung des Systems der Zielvereinbarungen zu überarbeiten, so dass diese weniger kleinteilig ausfallen und Detailsteuerung vermieden wird. Zudem nimmt sie zustimmend zur Kenntnis, dass das Ministerium für Wissenschaft und Kultur die Empfehlung der Evaluationskommission, die Rücklagen der Stiftungshochschulen in das Liquiditätsmanagement des Landes einzubeziehen, als rechtlich schwer umsetzbar ansieht und daher dieser Empfehlung nicht folgen will.

Vorwort

Mit Schreiben vom 7. Dezember 2017 hat das Ministerium für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen (MWK) die WKN gebeten, eine Evaluation des Modells der Stiftungshochschulen in Niedersachsen vorzunehmen. Anlass hierfür ist ein Auftrag des Niedersächsischen Landtages an das MWK, eine Evaluation einzuleiten. Der Landtag reagiert damit seinerseits auf kritische Anmerkungen des Landesrechnungshofes (LRH) in dessen Berichten zu den Stiftungshochschulen des Landes Niedersachsen.¹ Diese Hochschulen sind die folgenden:

- Georg-August-Universität Göttingen,
- Stiftung Tierärztliche Hochschule Hannover,
- Stiftung Universität Hildesheim,
- Leuphana Universität Lüneburg,
- Hochschule Osnabrück.

Der LRH kritisiert, dass durch die Einführung des Modells der Stiftungshochschulen mittels der Überführung der genannten Hochschulen in die Trägerschaft einer Stiftung die gesetzten Ziele nicht erreicht wurden. Es sei insbesondere nicht gelungen, das Stiftungsvermögen durch Zustiftungen in nennenswerter Weise zu erhöhen. Vielmehr seien finanzielle Unregelmäßigkeiten aufgetreten, die die gewährte Autonomie der Hochschulen bezüglich ihres Haushalts fraglich erscheinen ließen. Weiterhin seien bei in Eigenständigkeit durchgeführten Baumaßnahmen und bei der Liegenschaftsverwaltung Unregelmäßigkeiten offenbar geworden. Schlussendlich rät der LRH, durch eine Evaluation zu prüfen, ob am Stiftungsmodell festgehalten werden soll.

Wie bei Evaluationsverfahren der WKN üblich, wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die das Verfahren durchführte und mit Experten zum Thema besetzt war. Den Vorsitz der Gruppe übernahm **Herr Professor Dr. Hans Jürgen Prömel**, Präsident der TU Darmstadt. Weitere Mitglieder sind:

- Dr. Stephan Becker, Kanzler Universität Bielefeld,
- Prof. Dr. Christian von Coelln, Wissenschaftsrecht Universität zu Köln,
- Prof. Dr.-Ing. Jens Strackeljan, Rektor Universität Magdeburg,
- Prof. Dr. Felicitas Thiel, Erziehungswissenschaften FU Berlin.

¹ Siehe die Zusammenfassung der Kritikpunkte durch den LRH in seinem Jahresbericht 2016: Landesrechnungshof: Jahresbericht des Niedersächsischen Landesrechnungshofs 2016 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung. Bemerkungen und Denkschrift zur Haushaltsrechnung des Landes Niedersachsen für das Haushaltsjahr 2014, Hildesheim 2016, S. 88 – 95 (<https://www.lrh.niedersachsen.de/themen/jahresberichte/55760.html>).

Um eine geeignete Informationsgrundlage zu erhalten, hat die Evaluationskommission einen Fragenkatalog erarbeitet und die Stiftungshochschulen gebeten, diesen Fragenkatalog schriftlich zu beantworten. Weitere Grundlage war eine zweitägige Anhörung in Hannover. Im Rahmen dieser Anhörung fanden Gespräche mit den Präsidiien der Stiftungshochschulen sowie mit Präsidiien von vier Universitäten aus Niedersachsen in staatlicher Trägerschaft und mit den Vorsitzenden der Stiftungsräte statt. Zudem wurden je Stiftungshochschule professorale Vertreterinnen und Vertreter, Vertreterinnen und Vertreter der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vertreterinnen und Vertreter des technischen und Verwaltungspersonals aus dem Senat angehört. Hinzu kamen je Stiftungshochschule zwei Dekaninnen oder Dekane, Vertreterinnen und Vertreter der Gleichstellungsbeauftragten der Stiftungshochschulen und Vertreterinnen und Vertreter der Personalvertretungen der Stiftungshochschulen sowie des Hauptpersonalrats. Ergänzend wurde im Rahmen der Anhörung ein Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern der Präsidiien zweier Stiftungshochschulen, die außerhalb Niedersachsen liegen, durchgeführt.

Da es keine etablierten Bewertungskriterien für die Evaluation der Leistungsfähigkeit des Stiftungsmodells für Hochschulen gibt, hat die Evaluationskommission einen eigenen Bewertungsansatz erarbeitet. Die Einführung des Stiftungsmodells in Niedersachsen im Jahre 2002 war von der Absicht getragen, mehr Autonomie für die Hochschulen zu ermöglichen und letztlich dazu beizutragen, dass die Hochschulen durch eigenverantwortlichen und effizienten Einsatz der ihnen überlassenen Mittel die Qualität von Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung steigern.

In diesem Sinne hat die Evaluationskommission beschlossen, die einzelnen Aspekte des Stiftungsmodells daraufhin zu beleuchten, ob und wie diese zur Autonomie der Hochschulen beitragen. Diese sind:

- Aufsicht durch den Stiftungsrat,
- Dienstherreneigenschaft,
- Berufungsrecht,
- Bauherreneigenschaft,
- Finanzmanagement.

Hinzu treten zwei Aspekte, die neben der Autonomie durch den Stiftungsstatus befördert werden sollten. Dies sind die

- Erhöhung der Identifikation der Mitglieder mit der Hochschule und die
- Verbesserung der Verzahnung der Hochschule mit der Gesellschaft.

Die Evaluationskommission hat diese Aspekte anhand der von den Hochschulen und dem Ministerium zur Verfügung gestellten Information, Dokumenten und Daten sowie auf der Grundlage der zweitägigen Anhörung geprüft. Sie hat die Wirkung der Aspekte eingeschätzt und deren Beitrag zum Erfolg des Stiftungsmodells bewertet.

Die Evaluationskommission sieht die vom Landesrechnungshof kritisierten ausbleibenden Erfolge bei der Generierung von weiterem Stiftungskapital als nachrangiges Kriterium für die Bewertung des Erfolges des Stiftungsmodells an. Vielmehr liegen die Schwierigkeiten bei der Generierung von zusätzlichem Stiftungskapital in der fehlenden Tradition in Deutschland begründet, Universitäten mittels Zustiftungen zu unterstützen. Zudem sieht das Steuerrecht in Deutschland kaum Anreize für Spenden an Stiftungen vor. Weiterhin konnten die Universitäten in den USA, die dieser Idee als Vorbild dienten, ihr Stiftungskapital über sehr lange Zeiträume aufbauen. Die Einführung des Stiftungsmodells in Niedersachsen liegt erst wenige Jahre zurück. Sollte es den Hochschulen trotz dieser Umstände gelungen sein, einige Zustiftungen zu erlangen, ist dies umso mehr anzuerkennen.

Im Folgenden werden zunächst einige Grunddaten zu den Stiftungshochschulen sowie die Ergebnisse der Abfrage bei diesen und der Anhörung dargestellt. Es schließt sich die Bewertung des Stiftungsmodells an, die sich in Ausführungen zum Modell insgesamt und zu einzelnen Aspekten des Modells aufgliedert. Abschließend hat die Evaluationskommission Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Stiftungsmodells formuliert.

I. SACHSTAND

1. Grunddaten

Im Jahr 2002 wurde mit einer entsprechenden Änderung des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) die Voraussetzung geschaffen, dass Hochschulen auf ihren Antrag in die Trägerschaft von Stiftungen des öffentlichen Rechts überführt werden können. Zum 1. Januar 2003 haben die Universitäten Göttingen (U Gö), Hildesheim (U Hi) und Lüneburg (U Lü), die Tierärztliche Hochschule Hannover (TiHo) sowie die Hochschule Osnabrück (Hs Os) von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

Um einen statistischen Eindruck von der Entwicklung der Stiftungshochschulen zu geben, werden für die fünf Stiftungshochschulen von 2003 bis 2017 die Landeszuschüsse, Drittmittel, sowie die Anzahl der Professuren und Studierenden dargestellt.² Zudem werden die Landes- und Hochschulpaktmittel pro Studierenden seit 2004 dargestellt.³

Es hätte nahe gelegen, hier auch einen Vergleich mit der Entwicklung der Werte der niedersächsischen Hochschulen in staatlicher Trägerschaft vorzunehmen. Darauf hat die Evaluationskommission jedoch verzichtet, da dieser Vergleich nicht seriös in der ihr gegebenen Zeit und den gegebenen Mitteln durchgeführt werden konnte. Schon ein Vergleich der Drittmittelleinwerbungen als Gradmesser für Forschungsaktivität und indirekt auch für -erfolg ist auf der Ebene ganzer Universitäten kaum möglich. Beispielsweise wäre für die Universität Göttingen als ungefähr ähnliche Universität, was Studierendenzahlen und Budget ohne Medizin angeht, die Universität Hannover heranzuziehen. Doch weist die Universität Hannover mit dem hohen Anteil an Ingenieurwissenschaften ein anderes Fächerspektrum auf als die Universität Göttingen. Dies bedeutet erstens, dass Unterschiede in der Drittmittelleinwerbung sich primär über die Unterschiede im Bedarf an Drittmitteln und den Möglichkeiten der Fächer an den Universitäten, Drittmittel einzuwerben, erklären lassen und keinen Hinweis auf Unterschiede in der Forschungsaktivität darstellen müssen. Zweitens müssten die Quellen der Drittmittel qualifiziert werden, da Drittmittelgeber wie die DFG, das BMBF, die EU oder die Wirtschaft in den verschiedenen Fächern ganz unterschiedliche Relevanz haben und als Ausweis von Forschungserfolg gesehen werden. Wiederum könnten hier Unterschiede zwischen den Universitäten hauptsächlich vom Fächerspektrum abhängen. Drittens ist der Einfluss von Leitungsstrukturen auf einzelne Forschungsaktivitäten eher indirekt, so dass kaum von einem direkten kausalen Zusammenhang zwischen dem Modell der Trägerschaft der Einrichtung und dem Erfolg in der Forschung auszugehen ist.

² Quelle: Selbstberichte der Einrichtungen

³ Quelle: Hochschulkennzahlensystem (HKS, Statistische Landesämter, StLA Niedersachsen)

1.1 Landeszuschuss⁴

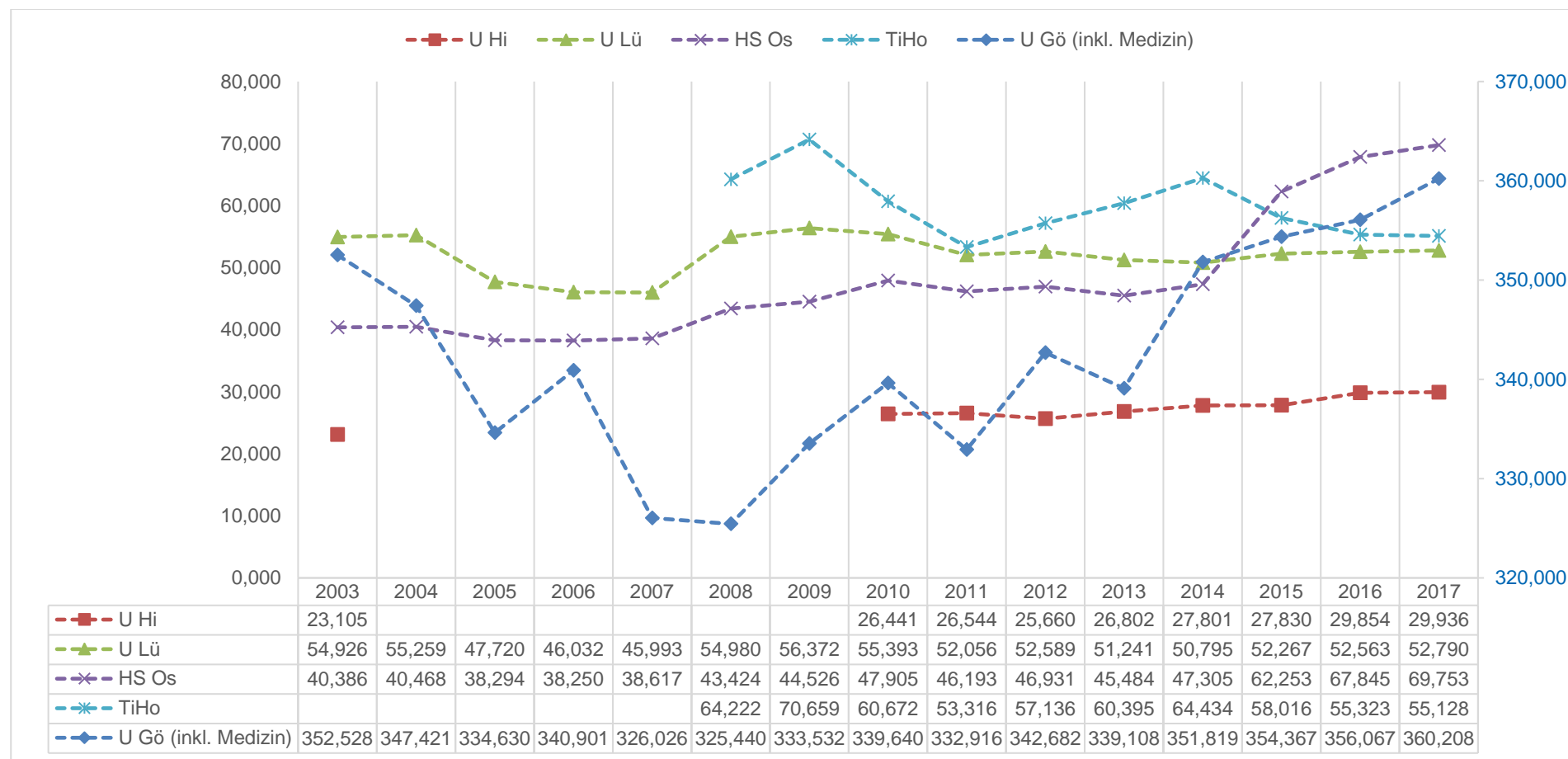


Abbildung 1: Landeszuschuss der Stiftungshochschulen (in 1.000 Euro), Quelle: Selbstberichte der Einrichtungen.⁵

⁴ Inflationsbereinigt, dazu eigene Berechnungen gemäß: Statistisches Bundesamt (Destatis), Verbraucherpreisindizes für Deutschland, Lange Reihen ab 1948, erschienen am 13.12.2018, 2010 als Basisjahr.

⁵ Die Daten der Universität Göttingen (inkl. Medizin) weichen bzgl. der Höhe stark ab und sind daher auf einer Sekundärachse dargestellt.

In der Abbildung 1 ist der inflationsbereinigte Landeszuschuss dargestellt, den die fünf Hochschulen jeweils seit ihrer Überführung in die Rechtsform einer Stiftungshochschule jährlich von 2003 bis 2017 erhalten haben.⁶ Die U Gö (inkl. Medizin) bezieht erwartungsgemäß die höchsten absoluten Landesmittel. Insgesamt wächst der Landeszuschuss an drei Stiftungshochschulen inflationsbereinigt an (U Hi, U Gö, HS Os), die U Lü und die TiHo (Ausgangsjahr an der TiHo 2008) weisen sinkende Werte auf.

Der Landeszuschuss der U Gö steigt dabei inflationsbereinigt von 2003 bis 2017 um ca. 2,8 % an. Bis 2017 erhöhen sich die Werte an der HS Os im Vergleich zum Ausgangswert (2003) um ca. 73 % und an der U Hi um etwa 30 %. Der U Lü stehen inflationsbereinigt im Jahr 2017 weniger Landesmittel zur Verfügung als im Ausgangsjahr (etwa minus 4 %), ebenso der TiHo (Ausgangsjahr 2008, seitdem etwa minus 14 %).

⁶ Nicht alle Hochschulen haben für jedes Jahr im Selbstbericht Zahlen angegeben.

1.2 Dritt- und Sondermittel⁷

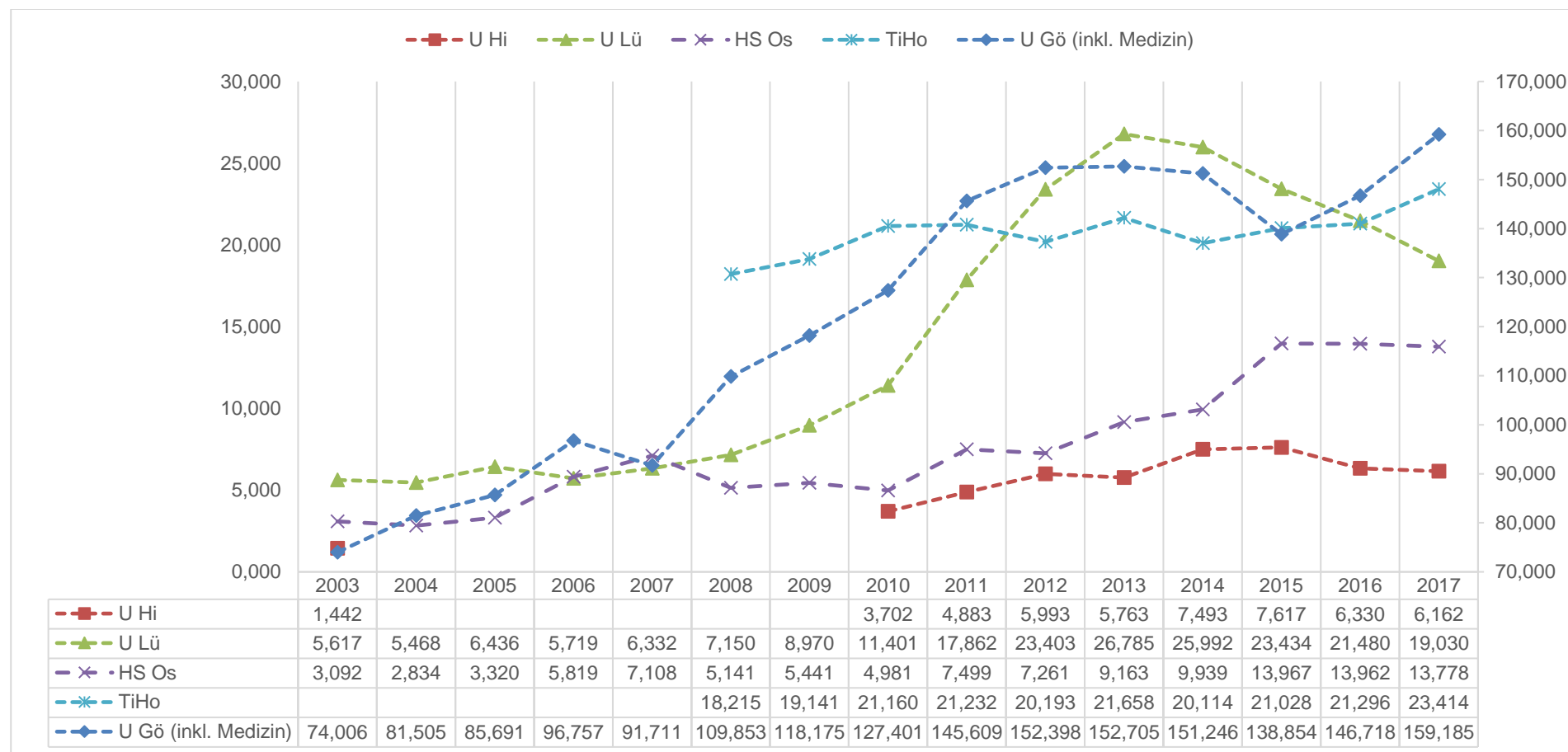


Abbildung 2: Summe Dritt- und Sondermittel der Stiftungshochschulen (in 1.000 Euro), Quelle: Selbstberichte der Einrichtungen.⁸

⁷ Inflationsbereinigt, dazu eigene Berechnungen gemäß: Statistisches Bundesamt (Destatis), Verbraucherpreisindizes für Deutschland, Lange Reihen ab 1948, erschienen am 13.12.2018, 2010 als Basisjahr.

⁸ Die Daten der Universität Göttingen (inkl. Medizin) weichen bzgl. der Höhe stark ab und sind daher auf einer Sekundärachse dargestellt.

In der Abbildung 2 ist die jährliche Höhe der Dritt- und Sondermittel dargestellt, die die Stiftungshochschulen von 2003 bis 2017 jeweils eingenommen haben.⁹ Insgesamt steigen die Mittel von 2003 bis 2017 an allen Stiftungshochschulen.

An der HS Os steigen die Einnahmen inflationsbereinigt auf mehr als das Dreifache, ebenso an der U Hi, im Falle der U Lü auf mehr als das Doppelte und an der U Gö (inkl. Medizin) verdoppeln sie sich. Die TiHo gibt von 2008 bis 2017 Zahlen an und verzeichnet hier inflationsbereinigt einen Anstieg um etwa 28,5 %.

1.3 Professuren

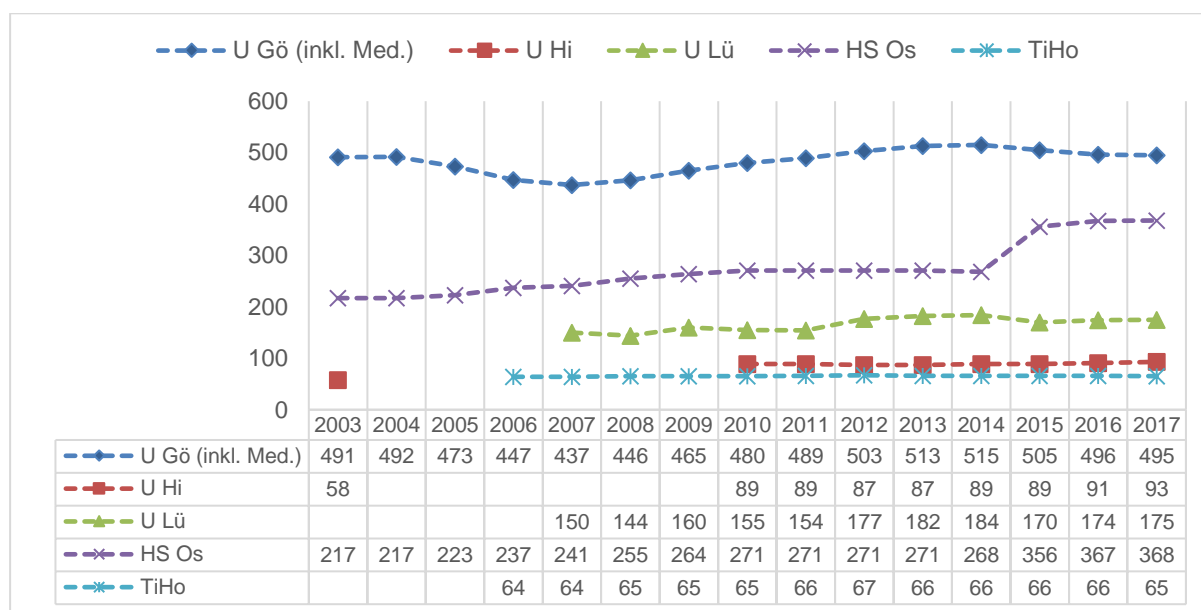


Abbildung 3: Professuren Stiftungshochschulen, Quelle: Selbstberichte der Einrichtungen.

In der Abbildung 3 ist die Anzahl der Professuren an den fünf niedersächsischen Stiftungshochschulen von 2003 bis 2017 dargestellt. Die Zahlen umfassen dabei sowohl besetzte als auch unbesetzte Professuren (Planstellen).¹⁰ Erwartungsgemäß weist die Universität Göttingen (inkl. Universitätsmedizin) die höchste Anzahl an Professuren auf, wobei die Werte relativ

⁹ Aus dem Bericht der Universität Hildesheim wurden die Angaben unter „weitere Landesmittel“ aus der Berechnung heraus genommen, da die Universität hier versehentlich Mittel aus dem Hochschulpakt etc. aufgeführt hat. Im Bericht der Universität Göttingen ist angemerkt, dass im Jahr 2003 die Sondermittel in der Universität ohne Medizin noch nicht in kompetitiv und nichtkompetitiv unterschieden, deshalb ist für dieses Jahr keine Angabe zu "Sondermittel des Landes für Forschung" und "weitere Landesmittel" möglich.

¹⁰ Die Universitätsmedizin Göttingen, die gemeinsam mit der Universität Göttingen abgebildet wird, hat – im Gegensatz zur Universität – keine gesonderten Angaben über unbesetzte Professuren gemacht. Für die Darstellung wurden daher die im Bericht genannten Zahlen zu (besetzten) 'Professuren an der Universitätsmed. Göttingen' genutzt und diese mit den besetzten und unbesetzten Professuren der Universität addiert.

konstant sind.¹¹ Auch an der U Hi¹² (ab 2010) und insbesondere an der TiHo ist die Anzahl der Professuren relativ unverändert, wobei die U Hi im Jahr 2003 mit 58 Professuren recht deutlich unter dem aktuellen Wert liegt. Die Zahlen des Standorts Lüneburg schwanken zwischen dem niedrigsten Wert 144 (2008) und dem Höchstwert 184 (2014).¹³ Die HS Os hat nach Göttingen die höchste Zahl an Professuren und weist einen absoluten Anstieg von 217 Professuren (2003) auf 368 Professuren (2017) auf. Den Angaben im Selbstbericht zufolge ist dieser Anstieg auf eine höhere Zahl an Planstellen zurückzuführen (2014: 268, 2015: 356); die Zahl der besetzten Professuren bleibt dagegen eher konstant (2014: 324; 2015: 326). Dies ist auf die Verstetigung von Stellen aus den Mitteln des Hochschulpaktes zurückzuführen, die bis 2014 nicht als Planstellen geführt wurden.

¹¹ Da sowohl für die TiHo als auch für Lüneburg der Ausgangswert des Jahres 2003 fehlt, und zudem die Unterteilung in besetzte und unbesetzte Professuren (für Göttingen) nicht eindeutig ist, wird in diesem Teilkapitel auf prozentuale Angaben verzichtet.

¹² Anzahl Professuren laut Selbstbericht inklusive Verwaltungs- sowie Gastprofessuren. Die Angaben der Hochschulen in den Selbstberichten bzw. in den eingereichten Tabellen sind generell z. T. nicht eindeutig. Einige Hochschulen rechnen Junior- oder Gastprofessuren mit in die Gesamtzahl ein, andere nicht (TiHo), andere machen keine Angaben zur Zusammensetzung der Gesamtzahl.

¹³ Anzahl insg. (Köpfe), Steigerung laut Selbstbericht auf gestiegene Zahl an Juniorprofessuren zurückzuführen.

1.4 Studierende

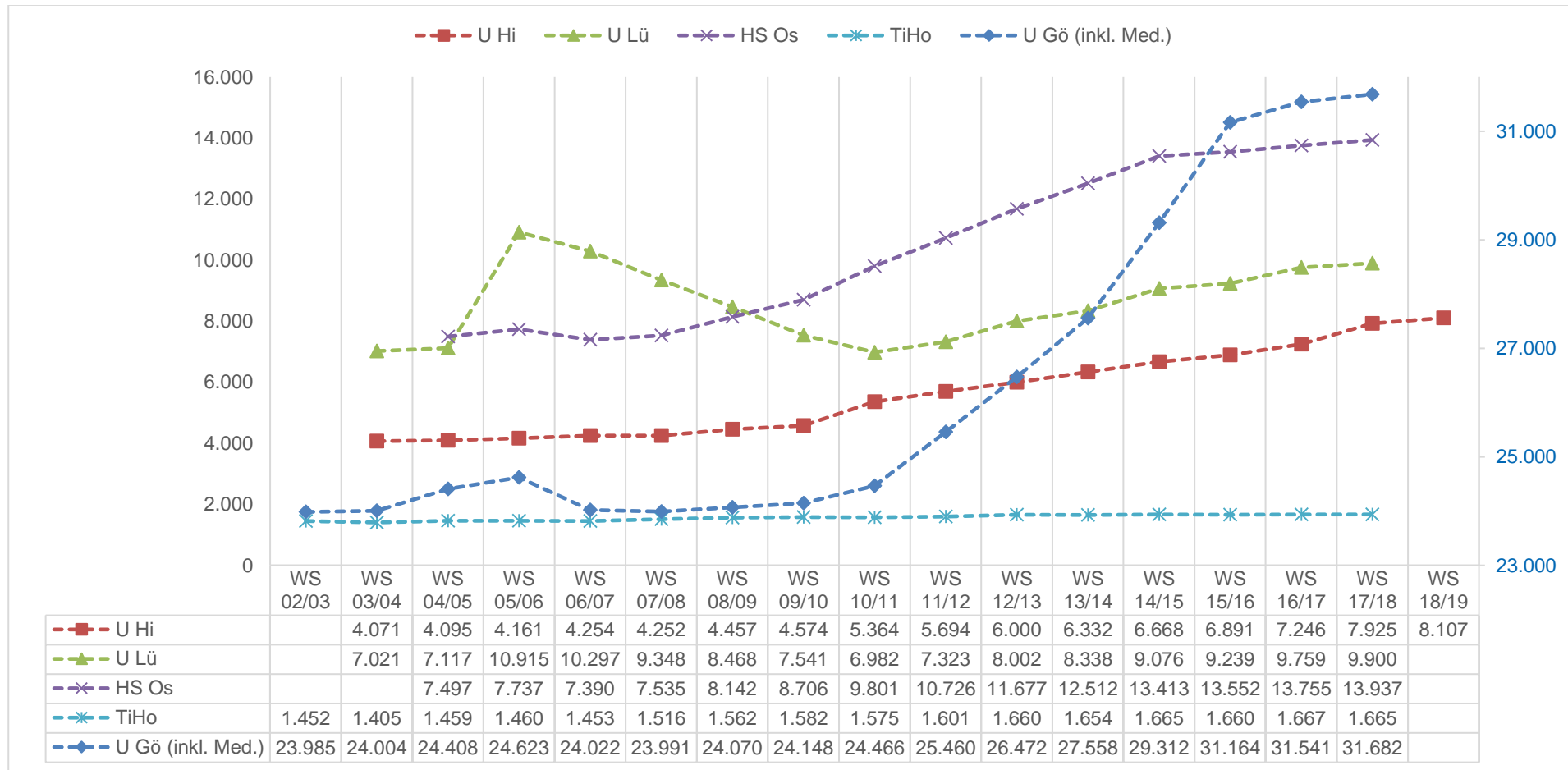


Abbildung 4: Studierende Stiftungshochschulen, Quelle: Selbstberichte der Einrichtungen.¹⁴

¹⁴ Die Daten der Universität Göttingen (inkl. Medizin) weichen bzgl. der Höhe stark ab und sind daher auf einer Sekundärachse dargestellt.

In der Abbildung 4 ist die Anzahl der Studierenden an den fünf Stiftungshochschulen von 2003 bis 2017 dargestellt, wobei der ‚Start- und Endpunkt‘ der Datenangabe variiert.¹⁵ Die U Gö (inklusive Universitätsmedizin) weist die höchste Anzahl an Studierenden und den höchsten absoluten Anstieg auf. Im Vergleich zum jeweiligen Ausgangsjahr steigen die Studierendenzahlen an der U Hi um 95 %, an der HS Os um 86 %, an der U Lü¹⁶ um 41 % und an der U Gö (inkl. Medizin) um 32 % im Vergleich zum Ausgangsjahr. An der TiHo steigen die Studierendenzahlen bis zum Wintersemester 2017/18 um etwa 15 % im Vergleich zum Ausgangswert.

¹⁵ Die Universität Hildesheim gibt im Bericht an, dass keine Beurlaubten in die Statistik aufgenommen sind; Lüneburg verweist darauf, dass die Zahlen Beurlaubte inkludieren. Die anderen Hochschulen machen dazu keine Angabe. Die TiHo gibt im Bericht auch Doktorand/inn/en und PhD-Programm-Studierende an, die für die vorliegende Darstellung heraus gerechnet wurden. Seit dem WiSe 2006/07 kommen an der TiHo die Studierendenzahlen des Masterstudiengangs hinzu. Zudem gibt die TiHo an, dass die Zulassung zum Studium der Tiermedizin kapazitätsbeschränkt ist; die Zulassungszahl zum 1. Fachsemester liegt seit 2011 bei ca. 255 Studierenden, 2002 lag sie bei 230.

¹⁶ Für den Standort Lüneburg muss die Fusion der Universität mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen 2005 beachtet werden; die sprunghafte Erhöhung der Studierendenzahlen zum Wintersemester 2005/2006 lässt sich damit erklären.

1.5 Landes-¹⁷ und Hochschulpaktmittel¹⁸ pro Studierenden^{19;20}

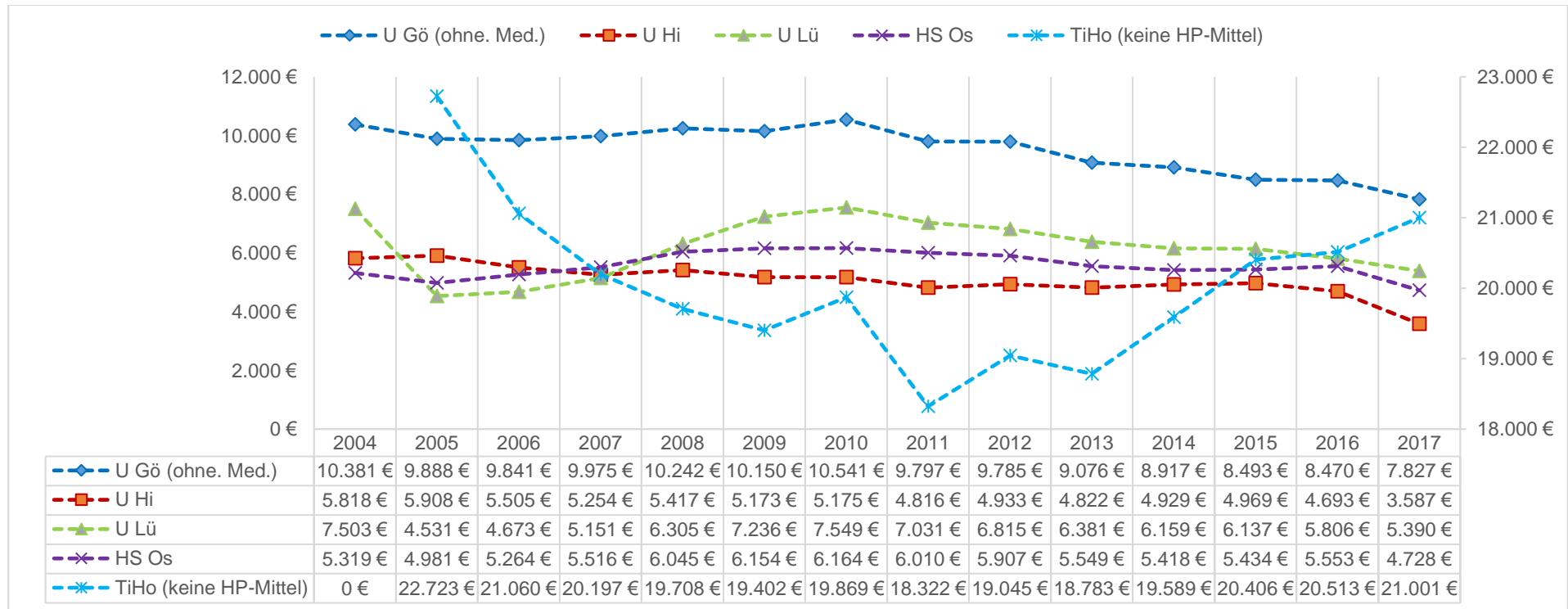


Abbildung 5: Landes- und Hochschulpaktmittel pro Studierenden, Quelle: HKS.

¹⁷ nach Formeldefinition: Bei den Landesbetrieben gehen 10 % der Zuführungen für laufende Zwecke des Landesbetriebes (Titel 682 01) abzüglich Nutzungsentgelte in die Formel ein. Für die Stiftungen gehen 10 % der Zuschüsse für laufende Zwecke der Stiftung (Titel 685 01) abzüglich der Mittel für Bauunterhaltung, abzüglich der Mittel für die Beschäftigung von Ersatzkräften für Bedienstete im Mutterschutz und abzüglich Nutzungsentgelte ein.

¹⁸ Bei den Hochschulpaktmitteln handelt es sich lediglich um die Mittel für zusätzliche Studienanfängerplätze.

¹⁹ Landes- und Hochschulpaktmittel wurden anhand von entspr. Daten des Statistischen Bundesamtes inflationsbereinigt; Basisjahr ist 2010 (Verbraucherpreisindizes für Deutschland, Lange Reihen ab 1948, November 2018, Link: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Preise/Verbraucherpreise/VerbraucherpreisindexLangeReihen.html>).

²⁰ Der Standort Göttingen ist hier ohne Medizin dargestellt. Die Daten der TiHo (keine Hochschulpaktmittel) weichen bzgl. der Höhe stark ab und sind daher auf einer Sekundärachse dargestellt.

In der Abbildung 5 sind die Landes- und Hochschulpaktmittel pro Studierendem²¹ an den fünf Stiftungshochschulen von 2004²² bis 2017 dargestellt.²³ Insgesamt sinken die Mittel, die den Hochschulen pro Studierendem zur Verfügung stehen. Die U Gö (ohne Medizin) bezieht nach der TiHo, die keine Hochschulpaktmittel erhält, pro Studierendem die höchsten Gelder.

Der U Gö stehen 2017 inflationsbereinigt etwa 25 % weniger Landes- und Hochschulpaktmittel pro Studierendem zur Verfügung als 2004, der U Hi 38 % und der U Lü 28 % weniger. Auch die HS Os (minus 11 %) und die TiHo (minus 7,6 %, Ausgangsjahr 2005, keine Hochschulpaktmittel) erhalten 2017 inflationsbereinigt weniger Landes- und Hochschulpaktmittel pro Studierendem als im jeweiligen Ausgangsjahr.

²¹ Für die Studierendenzahlen entspricht das Jahr 2004 dem Wintersemester 2004/05. Landes- und Hochschulpaktmittel wurden addiert und anschließend inflationsbereinigt. Unterschiede zu der Höhe der Landesmittel aus den Selbstberichten ergeben sich aus z. T unterschiedlichem Einbezug von Mitteln für die Stiftungen.

²² Bei dieser Statistik liegen erst ab 2004 entsprechende Zahlen vor.

²³ Die Kath. FH Norddeutschland in Osnabrück ist ab SS 2005 in die FH Osnabrück in Westerberg und die Kath. FH Norddeutschland in Vechta ist in die U Vechta eingegliedert worden. Die FH Nordostniedersachsen wurde zum SS 2005 aufgelöst. Die Abt. Buxtehude wurde ab SS 2005 in die FH Hildesheim/Holzminde Göttingen und die Abt. Lüneburg und wurden in die U Lüneburg eingegliedert.

2. Das Stiftungsmodell in Niedersachsen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Abfrage bei den Stiftungshochschulen mittels des Fragenkataloges und die Ergebnisse der zweitägigen Anhörung dargestellt. In dem Fragenkatalog waren die Universitäten und Hochschulen gebeten worden, darzulegen, welche Vorteile der Stiftungsstatus aus ihrer Sicht mit sich bringt. Zudem sollte die Organisation der Stiftungshochschulen erläutert werden. Hierbei sollten sie insbesondere auf die einzelnen Aspekte eingehen, die der Stiftungsstatus mit sich bringt wie bspw. die Bauherreneigenschaft oder das Berufungsrecht. Weiterhin wurde gefragt, wie sie diese Rechte der Stiftungshochschulen intern organisatorisch umsetzen. Schließlich wurden die Stiftungshochschulen gebeten, darzulegen, wie sie die Wirkung des Stiftungsmodells auf die Identifikation ihrer Mitglieder einschätzen und ggf. erheben. Zudem sollten sie ausführen, wie die Verzahnung der Einrichtungen mit der Gesellschaft erreicht wird. Im Rahmen der Anhörung wurden die verschiedenen Vertreterinnen und Vertreter der Organe und Statusgruppen der Stiftungshochschulen insbesondere gebeten, aus ihrer Sicht die Vor- und Nachteile des Stiftungsmodells darzulegen sowie die besonderen Wirkungen des Stiftungsmodells einzuschätzen.

2.1 Vorteile des Stiftungsstatus aus Sicht der Stiftungshochschulen

Die **U Gö** verfügt über einen übergreifenden Stiftungsrat und zwei Stiftungsausschüsse, die einmal für die Universität ohne die medizinische Fakultät und einmal für die Universitätsmedizin zuständig sind. Die Universität sehe laut Bericht den Wechsel der Aufsicht vom Ministerium hin zum Stiftungsrat bzw. Stiftungsausschuss als vorteilhaft an, weil damit die Fremdsteuerung durch die Landesverwaltung mittels „Erlassen“ abgelöst worden sei. Nunmehr sei es möglich, dass die Verantwortlichen vor Ort, die sich mit den Fragen der Universität gut auskennen würden, selbst entscheiden könnten. So sei die Entwicklungsstrategie der Universität in einem gemeinsamen Diskussionsprozess aller Organe der Universität entstanden. Dadurch, dass die Landeshaushaltsordnung keine Anwendung mehr finde, habe die Universität ihre Finanzverfassung selbst gestalten und an ihre Bedürfnisse anpassen können. Zentral seien hier die Einführung von Globalbudgets für die Einrichtungen der Universität und die Aufhebung des Jährlichkeitsprinzips. Weiterhin sei es möglich, nicht verbrauchte Zuwendungen nach drei Jahren in Stiftungskapital umzuwandeln und so das Stiftungskapital zu erhöhen sowie Rücklagen für Investitionen zu bilden. Durch die Bauherreneigenschaft könne die Universität ihre Liegenschaften eigenständig verwalten und Baumaßnahmen orientiert am Bedarf und der Entwicklung der Universität durchführen. Lange Entscheidungswege und zeitliche Verzögerungen würden so verhindert. Auch in der Anhörung betonte die U Gö, dass die Bauherreneigenschaft und die Möglichkeit die internen Strukturen der Universität autonomer zu gestalten, wichtige Vorteile des Stiftungsstatus seien.

Aus der Sicht der **UMG** ermöglicht der Stiftungsstatus das Integrationsmodell der UMG, bei dem Fakultät und Klinik unter einer Führungsstruktur zusammengeführt seien. Die Einrichtung des Stiftungsrates der Medizin habe es ermöglicht, die passende fachliche Kompetenz bei der Aufsicht der UMG zusammenzubringen. Dies hob die UMG auch bei der Anhörung noch einmal hervor. Der Status habe weiterhin dem Vorstand ermöglicht, die eigene Strategieplanung der UMG unter Einbezug aller Partner innerhalb und außerhalb der Einrichtung zu erarbeiten. Durch das Berufungsrecht und die Dienstherreneigenschaft sei es möglich, schnell und orientiert an den eigenen Bedarfen ausgewiesenes Personal für den Vorstand zu gewinnen. Schließlich sei die Bauherreneigenschaft eine Voraussetzung dafür, die Infrastrukturen zu erhalten und sachgerecht an neue Bedarfe anzupassen. Insbesondere die Planung von Neubaumaßnahmen hätte so fachgerecht und orientiert an den Herausforderungen der zukünftigen Entwicklung in Forschung und medizinischer Versorgung vorgenommen werden können.

Die **TiHo** sieht als Vorteil der Aufsicht durch den Stiftungsrat die Möglichkeit, eine direkte Zusammenarbeit mit dem Stiftungsrat aufzubauen und so die genehmigungspflichtigen Vorhaben, wie die Änderung von Ordnungen, schneller durchzuführen. Weiterhin ermögliche der Stiftungsrat mehr Spielraum bei der Aufstellung des Wirtschaftsplans und mehr Eigenständigkeit bei der Umwandlung von Strukturen und Einrichtungen in der Hochschule. Das Stiftungsvermögen könne flexibler für die Umsetzung von strategischen Vorhaben eingesetzt werden. Weiterhin ermögliche die eigenständige Verwaltung der Liegenschaft eine Weiterentwicklung der Infrastruktur, die sich an der Strategie der TiHo orientiere. Durch die mit dem Stiftungsstatus einhergehende Bauherreneigenschaft könnten kleinere Neu-, Um- und Erweiterungsmaßnahmen zügig und orientiert an anstehenden Forschungsvorhaben durchgeführt werden. Die Übertragung des Berufungsrecht und der Dienstherreneigenschaft ermögliche mehr Handlungsspielraum bei der Planung und Besetzung von Stellen, zudem bestehe dadurch ein unmittelbarer Kontakt zwischen Hochschulleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei der Anhörung unterstrich die TiHo die Vorteile des Berufungsrechtes und führte aus, dass Berufungsverfahren mittlerweile nur noch ein halbes Jahr ab der Ausschreibung in Anspruch nehmen.

Die **U Hi** betont, dass der Stiftungsstatus insgesamt mehr Autonomie mit sich bringe und der Universität eigenverantwortliches Handeln bei der Einrichtung von Professuren und Studiengängen ermögliche. Durch das Berufungsrecht sei es möglich, Berufungsverfahren schnell zum Abschluss zu bringen. Durch die Übertragung der Bauherreneigenschaft sei es der Universität zudem möglich gewesen, ihre Baumaßnahmen in eigener Verantwortung im Zeitplan und im Kostenrahmen durchzuführen. Eingeschränkt werde die Autonomie der U Hi nach wie vor durch die festgesetzte Grundfinanzierung und Detailsteuerungen durch Studienangebots-

zielvereinbarungen. Bei der Anhörung betonte die Universität, dass das MWK vor der Überführung in die Trägerschaft einer Stiftung interne Prozesse stark beeinflusst habe. Dies sei nunmehr insbesondere bei Berufungen nicht mehr möglich.

Nach Auffassung der **U Lü** hat der Stiftungsstatus ermöglicht, die Fusion der Universität Lüneburg mit der Fachhochschule orientiert an langfristigen strategischen Zielen eigenständig durchzuführen, ohne dabei Einzelfragen mit dem Ministerium abstimmen zu müssen. Insbesondere habe die Mitwirkung der Mitglieder des Stiftungsrates den Reformprozess unterstützt, da sie in strategischen Fragen auf der Grundlage ihrer spezifischen Kompetenzen wertvolle Beratung anbieten konnten. Die eigenständige Finanz- und Vermögensplanung bedeute eine höhere Planungssicherheit für die Universität und ermögliche, diese direkt an die Bedürfnisse der Universität anzupassen. Auch das Gebäudemanagement könne besser an die sich wandelnden Bedürfnisse der Universität angepasst werden. Die Übertragung der Bauherreneigenschaft habe die Errichtung eines neuen Zentralgebäudes ermöglicht. Hierbei sei die oft fehleranfällige Schnittstelle zur staatlichen Bauverwaltung weggefallen. Das Berufungsrecht und die Dienstherreneigenschaft ermöglichten, bei Berufungen schneller zu agieren und auf die Wünsche der zu Berufenden besser eingehen zu können, was gerade in der Konkurrenz mit anderen Standorten notwendig sei. Die Dienstherreneigenschaft führe zudem zu direkteren Arbeitsbeziehungen mit dem Personal. Insbesondere die durch den Stiftungsstatus gewährte Autonomie, so die Universität bei der Anhörung, mache die Universität strategiefähig und motiviere zur Übernahme von institutioneller Verantwortung in der Universität selbst, was letztlich auch die Identifikation der Mitglieder mit der Universität steigere.

Die Arbeit des Stiftungsrates der **HS Os** ist laut der Hochschule von Vertrauen und Engagement der Mitglieder geprägt, so dass die Aufsicht konstruktiv wahrgenommen werde. Die gemeinsame Übernahme der Verantwortung für die Hochschule durch Hochschulleitung und Stiftungsrat erlaube eine effiziente und zielgerichtete Zusammenarbeit. Durch die eigenständige Verwaltung der Liegenschaften und die Bauherreneigenschaft habe die Hochschule schnell und effizient auf bauliche Änderungsnotwendigkeiten reagieren können, die unter anderem durch den Aufwuchs der Zahl der Studierenden entstanden sei. Das Berufungsrecht ist in den Augen der HS Os ebenfalls ein Faktor für den Erfolg der Hochschule. Allerdings stellt sie fest, dass sich hier die Rahmenbedingungen für die verschiedenen Hochschulen in Niedersachsen kaum unterscheiden. Durch die Dienstherreneigenschaft sei es der Hochschule möglich, Stellen flexibel zu schaffen und auszugestalten, wodurch sie auf neue Herausforderungen schnell reagieren könne. Durch die Bauherreneigenschaft und die eigenständige Finanzgestaltung sei es der Hochschule, wie diese bei der Anhörung ausführte, möglich gewesen, schnell und flexibel sowie orientiert an ihrem Bedarf Grundstücke zu erwerben, die sie aufgrund des Studierendenaufwuchses benötigte. Zudem sei es möglich gewesen, die interne Struktur besser auf-

zustellen. Nach wie vor bestünden aber auch Einschränkungen bei der Gestaltung der Studiengänge dadurch, dass das MWK hier stark mittels der Studiengangzielvereinbarungen mitsteuere.

Bei der Anhörung zeigte sich, dass die Vertreterinnen und Vertreter der Statusgruppen aus dem Senat, der Dekanate sowie der Personalvertretungen und Gleichstellungsbeauftragten der Stiftungshochschulen den Stiftungsstatus äußerst positiv bewerten. Bei der Überführung der Universitäten und Hochschulen in die Trägerschaft der Stiftungen hätte unter den Mitgliedern zum Teil große Skepsis geherrscht. Die Befürchtungen hätten sich jedoch als unbegründet erwiesen. Die Überführung in den Stiftungsstatus habe in einigen Universitäten eher zu einer Aufbruchsstimmung geführt. Die Personalvertretungen stellten fest, dass sie wieder mehr Interessierte an einer Mitarbeit in der Personalvertretung fänden, da der Eindruck herrsche, dass in der Verhandlung mit der Universitätsleitung, die die vollständige Personalverantwortung trage, viel direkter Einfluss auf die Arbeitsbedingungen genommen werden könne. Durchweg alle Vertreterinnen und Vertreter brachten zum Ausdruck, dass eine Rücknahme des Stiftungsstatus sehr negativ gesehen und als Vertrauensentzug durch das MWK wahrgenommen werden würde.

2.2 Governance

2.2.1. Stiftungsrat

Alle Stiftungshochschulen verweisen bei der Darstellung der Aufgaben und der Arbeitsweise des Stiftungsrates zuerst auf das Niedersächsische Hochschulgesetz (NHG). Laut diesem berät der Stiftungsrat über Angelegenheiten der Stiftung von grundsätzlicher Bedeutung und überwacht die Tätigkeit des Präsidiums der Stiftung (das zugleich Präsidium der jeweiligen Hochschule ist). Das Gesetz nennt insbesondere folgende Aufgaben: Ernennung oder Bestellung und Entlassung der Mitglieder des Präsidiums der Hochschule, Entscheidung über Veränderungen und Belastungen des Grundstockvermögens und die Aufnahme von Krediten, Zustimmung zur Entwicklungsplanung der Hochschule und zum Wirtschaftsplan der Stiftung, Entgegennahme des Rechenschaftsberichts des Präsidiums, Feststellung des Jahresabschlusses sowie Entlastung des Präsidiums, Zustimmung zur Gründung von oder Beteiligung an Unternehmen, Rechtsaufsicht über die Hochschule sowie Beschluss von Änderungen der Stiftungssatzung sowie Erlass, Änderung und Aufhebung anderer Satzungen der Stiftung. Die Mitglieder des Stiftungsrates werden vom Ministerium im Einvernehmen mit dem Senat der Hochschulen bzw. Universitäten bestellt.

Im Falle der **U Gö** sind zwei Stiftungsausschüsse im Gesetz vorgesehen. Der Stiftungsausschuss Universität befasst sich mit allen Fragen, die nicht die Universitätsmedizin betreffen.

Die Aufgaben sind die gleichen wie die der übrigen Stiftungsräte. Dies gilt auch für die Zusammensetzung. Mitglieder sind fünf mit dem Hochschulwesen vertraute Personen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Hinzu kommt ein Mitglied der Hochschule, das vom Senat gewählt wird und eine Vertreterin oder ein Vertreter des Fachministeriums. Die Mitglieder des Präsidiums, eine Vertreterin oder ein Vertreter der Studierendenschaft, die Gleichstellungsbeauftragte und ein Mitglied der Personalvertretung nehmen an den Sitzungen des Rates beratend teil.

Im Falle der **UMG** kümmert sich der Stiftungsausschuss um die Belange, die ausschließlich die Universitätsmedizin betreffen, und er ist Dienstvorgesetzter der Vorstandsmitglieder der UMG. Der Stiftungsausschuss Universitätsmedizin besteht aus einem Mitglied des Stiftungsausschusses Universität, zwei externen Personen, die vom Fachministerium im Einvernehmen mit dem Fakultätsrat der Medizinischen Fakultät bestellt werden, wobei eine Person über Kompetenzen in der medizinischen oder wirtschaftlichen Leitung von Kliniken verfügen sollte, einem vom Senat der Universität gewähltem Mitglied und einer Vertreterin oder einem Vertreter des Fachministeriums.

Angelegenheiten, die beide Universitätsteile betreffen, nimmt der Stiftungsrat der gesamten Universität wahr, der aus beiden Stiftungsausschüssen besteht. Der **Stiftungsausschuss Universität** trifft sich in der Regel dreimal im Jahr. Hinzu kämen laut der U Gö zahlreiche Entscheidungen im Umlaufverfahren. Der Ausschuss bringe sich beratend bei der Weiterentwicklung der universitären Strategie und der Findung von hauptberuflichen Mitgliedern des Präsidiums ein.

Die Aufgabe der Beratung des Vorstandes findet laut der UMG im Falle des **Stiftungsausschusses Medizin** im Rahmen der Sitzungen statt, erfolge aber auch dazwischen, insbesondere durch einen regelmäßigen engen Austausch zwischen dem Vorsitzenden des Stiftungsausschusses und dem Vorstandsvorsitzenden der Universitätsmedizin. Der Ausschuss werde weniger aus eigener Initiative tätig, vielmehr reagiere er auf Vorschläge und Fragen des Vorstandes. Besonderes Augenmerk lege der Stiftungsausschuss auf die Kooperation der Medizin mit der Universität und dem Fachministerium. Weitere Schwerpunkte der Arbeit seien strategische Aspekte der Entwicklung von Forschung, Lehre und Krankenversorgung, Berufungen, wirtschaftliche Entwicklung und Führung sowie Risikomanagement. Hinzugekommen seien in jüngster Zeit Fragen der Bau- und Investitionsplanung. Zusätzlich befasse sich der Ausschuss im Jahresrhythmus mit Berichten der Pflege, des Personalbereichs, der Innenrevision und der Gleichstellungsbeauftragten.

Die **TiHo** betont, dass der Stiftungsrat seine gesetzlich vorgegeben Aufgaben als konstruktiver Begleiter und Impulsgeber wahrnehme. Die Sitzungen fänden vier Mal im Jahr statt und würden durch Beschlüsse im Umlaufverfahren ergänzt. Darüber hinaus informiere der Präsident

den Vorsitzenden des Stiftungsrates über relevante Vorhaben oder Entwicklungen. Dieser gebe die entsprechenden Informationen ggf. an die weiteren Mitglieder des Stiftungsrates weiter.

Der Stiftungsrat der **U Hi** tagt laut den Ausführungen der Universität drei Mal pro Jahr. Zwischen den Sitzungen würden die Stiftungsratsmitglieder schriftlich über relevante Entwicklungen informiert. Dringende Beschlüsse würden im Umlaufverfahren getroffen. Insgesamt sehe der Stiftungsrat seine Funktion als Impulsgeber und „kritischer Begleiter“ an.

Die Sitzungen des Stiftungsrates der **U Lü** finden laut eigenen Angaben in der Regel drei, mindestens jedoch zwei Mal pro Jahr statt. Auf den Sitzungen fände neben der Wahrnehmung der gesetzlichen Aufgaben insbesondere ein Austausch mit dem Präsidium und den Vertretungen der Universität über die strategische Entwicklung der Universität statt. Dringende Entscheidungen könnten im Umlaufverfahren zwischen den Sitzungen getroffen werden. Der Stiftungsrat habe zwei Beiräte eingerichtet: einen ständigen Beirat, dem Mitglieder der Universität angehören und der dem Dialog mit diesen diene. Zudem sei ein Baubeirat eingerichtet worden, der den Bau des Zentralgebäudes begleitet habe und mit Personen besetzt gewesen sei, die über baufachliche, politische und wirtschaftliche Kompetenz verfügten. Der Stiftungsrat verstehe sich als Aufsichtsorgan und zugleich Gremium zur Beratung der Universitätsleitung.

Der Stiftungsrat der **HS Os** trifft sich laut den Angaben der Hochschule vier Mal im Jahr. Zusätzlich werde eine Strategiesitzung mit dem Senat durchgeführt und der Stiftungsratsvorsitzende treffe sich regelmäßig mit Mitgliedern des Präsidiums. Die Stiftungsratsmitglieder würden zudem zusätzlich beratend in Diskussionsprozesse und Arbeitsgruppen eingebunden. Laut den Ausführungen des Stiftungsrates hat dieser vier Grundsätze für die eigene Arbeit formuliert: Der Stiftungsrat setze sich erstens für eine dauerhaft leistungsstarke Hochschule Osnabrück ein. Zweitens sehe er seine Befugnisse als Verpflichtung an, die übertragenen Gestaltungsspielräume zu nutzen und Verantwortung für die operative und strategische Geschäftstätigkeit des Präsidiums zu übernehmen. Die Vorteile des Stiftungsstatus dürften drittens nicht isoliert betrachtet werden und nicht durch Detailsteuerung beeinträchtigt werden. Viertens obliege es dem Stiftungsrat unter Einbeziehung der Rechtseinschätzung des Mitglieds des Ministeriums, die Rechtsaufsicht über die Tätigkeit der Hochschule wahrzunehmen.

Beim Gespräch mit den Vertreterinnen und Vertretern der Statusgruppen der Stiftungshochschulen sowie der Dekanate, der Personalvertretungen und der Gleichstellungsbeauftragten wurde deutlich, dass die Arbeit der Stiftungsräte zum Teil positiv wahrgenommen wird. Er brächte eine externe Perspektive in die Universität ein. Allerdings berichteten Studierende und Vertreterinnen und Vertreter der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie die Aktivitäten des Stiftungsrates kaum wahrnahmen. Es wurde der Wunsch geäußert, dass

die Stiftungsräte sich der Universitätsöffentlichkeit noch stärker öffnen und mehr Transparenz bei der Arbeit des Stiftungsrates hergestellt werden sollte.

Das im Rahmen der Anhörung durchgeführte Gespräch mit den Vorsitzenden der Stiftungsräte erbrachte unter anderem das Ergebnis, dass eine wichtige Aufgabe der Stiftungsräte die Moderation zwischen dem MWK und den Stiftungshochschulen im Falle von Konflikten ist. Weiterhin betonten die Vorsitzenden, dass sie ihre Rolle eher als eine beratende sähen. Die notwendigen Kompetenzen zur Aufsicht über die Stiftungshochschulen und ihre Leitungen sei in der Regel im Stiftungsrat vorhanden.

2.2.2. Leitungsorgane

In dem Stiftungsmodell Niedersachsens sind die Leitungen der Universitäten zugleich die Leitungsorgane der Stiftungen, indem sie die Alltagsgeschäfte führen und die Stiftung nach außen vertreten. Hiermit sei laut der Berichte die Verbindung zwischen Stiftung und Universität gesichert. Die weiteren Organe der Selbstverwaltung der Universität wie der Senat werden durch die Trägerschaft der Stiftung nicht verändert. Laut den Ausführungen der **U Gö** sind die Steuerungsmöglichkeiten der Universität insgesamt gestiegen. Sie könne sich im Wesentlichen selbst verwalten, wobei der Stiftungsrat die Leitung der Universität beaufsichtige und bei wichtigen Fragen der Berufungspolitik mitwirke. Dazu zählten die Freigabe von geänderten Denominationen von Professuren und die Mitentscheidung bei der abschließenden Berufung. Weitere Aufgaben sind die Mitwirkung bei der Finanzplanung und bei der Abfassung der Strategie. Bei der Anhörung führte die Universität aus, dass das Stiftungsmodell der Leitung ermöglicht habe die eigene Struktur zu gestalten und bspw. einen zweiten Vizepräsidenten einzusetzen.

Im Falle der **UMG** bilde der Vorstand zugleich die Leitung der Fakultät und die Leitung des Klinikums. Auch hier bleibe das Element der Selbstverwaltung des Fakultätsrates der Universitätsmedizin erhalten. Durch das Stiftungsmodell sei die gesamte Eigenverantwortung der Universitätsmedizin gestiegen. In der Anhörung betonte die UMG, dass die Leitung durch das Stiftungsmodells schneller entscheiden könne, was im Bereich der Medizin teilweise unbedingt notwendig sei.

Laut den Ausführungen der **TiHo** sind die Steuerungsmöglichkeiten innerhalb der Hochschule durch ein Zusammenwirken von Stiftungsrat, Präsidium und Senat gestiegen. Der Stiftungsrat könne bei internen Umstrukturierungen unterstützend durch Überzeugungsarbeit mitwirken. Im Übrigen nehme der Stiftungsrat seine gesetzlichen Aufgaben wahr und greife nicht in die täglichen Geschäfte der Leitung ein. Die TiHo sieht höhere Steuerungsmöglichkeiten des Präsidiums, die sich aus dem Stiftungsstatus ergäben. Diese ermögliche Eingriffe, wenn sie notwendig seien, hätten aber auch den Aufbau eines systematischen Controllingystems notwendig gemacht. Auch die **U Hi** stellt fest, dass die interne Organisation der Universität mit ihren

Organen wie Senat und Dekanat durch den Stiftungsstatus nicht berührt würden. Der Stiftungsrat ersetze im Wesentlichen die Fachaufsicht durch das Ministerium. Der Stiftungsstatus habe dadurch das Präsidium autonomer gegenüber den Eingriffen des MWK gemacht, wie die Universität im Rahmen der Anhörung betonte.

Neben der Wahrnehmung der gesetzlichen Aufgaben wirkt der Stiftungsrat laut der **U LÜ** insbesondere bei der Beratung und Zustimmung zur Entwicklungsplanung und Besetzungsplanung mit. Hier komme die strategische Kompetenz der Mitglieder des Stiftungsrates zum Tragen. Durch den Stiftungsstatus sei die Leitung der Universität, wie diese im Rahmen der Anhörung darlegte, auf Augenhöhe mit dem Ministerium gebracht worden.

In den Augen der **HS Os** ist die Gestaltungsfähigkeit der Hochschule im Vergleich zu der Zeit vor der Überführung in die Trägerschaft einer Stiftung erheblich gestiegen. Die Zusammenarbeit des Präsidiums mit dem Stiftungsrat und die Eingriffsmöglichkeiten der beiden hauptberuflichen Mitglieder des Präsidiums brächten hohe Gestaltungsmöglichkeiten mit sich. Wichtig sei dabei die Konzentration der Arbeit des Stiftungsrates auf wichtige Fragen des ordnungsgemäßen Betriebs und der positiven Entwicklung der Hochschule. Dem Präsidium sei es durch den Stiftungsstatus möglich gewesen, wie die Hochschule im Rahmen der Anhörung betonte, die interne Leitungsstruktur selbstständig zu gestalten und dabei die Vorstellungen und Ansprüche der Fachbereiche einzubeziehen.

2.2.3. Finanzmanagement

Mit Errichtung der Trägerstiftung findet die Landeshaushaltsordnung laut den Angaben der **U Gö** weitestgehend keine Anwendung mehr. Es sei vielmehr eine eigene Finanzverfassung geschaffen worden, um die Finanzhilfe des Landes zu bewirtschaften. Wesentliche Elemente seien die Einführung von Globalbudgets für die Einrichtungen der Universität sowie eine weitgehende Aufhebung des Jährlichkeitsprinzips. Noch nicht verbrauchte Finanzhilfe werde zinsbringend angelegt. Die so erwirtschafteten Zinserträge steigerten das Stiftungsvermögen, das sich mittlerweile auf ca. 47 Mio. Euro belaufe.²⁴

Auch die **UMG** hat laut eigenen Angaben ein eigenständiges Finanzmanagement aufgebaut. Überschüssige Mittel würden nach einer Richtlinie für Kapitalanlagen, die mit Zustimmung des Stiftungsausschusses erstellt worden sei, angelegt. Es werde eine jährliche Liquiditätsplanung sowie eine tagesaktuelle Darstellung im Vergleich erstellt, um frühzeitig Abweichungen zu erkennen. Neben Forschung und Lehre würde an der UMG ein Krankenhaus mit Maximalversorgung betrieben. Dies leite das Vorstandsressort Krankenversorgung als wirtschaftlichen Betrieb, der mit zwei Dritteln des Mittelumsatzes der UMG den größten Bereich darstelle. Die

²⁴ Der nicht verbrauchte Teil der Finanzhilfe kann laut § 57 Abs. 3 NHG bis zu fünf Jahren in eine Rücklage gestellt werden. Der nach drei Jahren nicht verbrauchte Teil kann dem Stiftungsvermögen zugeführt werden.

Abrechnung beider Bereiche werde im Rahmen einer jährlichen Trennungsrechnung durchgeführt.

Die **TiHo** finanziert sich laut eigenen Angaben ebenfalls nicht nur durch die Finanzhilfe des Landes. Sie erhalte einen relevanten Anteil ihres Budgets durch Zuweisungen für Dienstleistungen und sonstige Erträge. Die unterjährige Steuerung der Hochschule erfolge auf der Grundlage eines verabschiedeten Wirtschaftsplans. Dieser sehe eine Budgetierung für einzelne Hochschuleinrichtungen und eine leistungsorientierte Mittelvergabe vor. Investitionsentscheidungen würden in der Regel durch die Leitungen der Einrichtungen, im Falle von größeren Investitionen durch das Präsidium getroffen.

Die **U Hi** betont, dass das Finanzmanagement durch das Dezernat für Finanzen verantwortet und umgesetzt wird. Dieses sei dem hauptberuflichen Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen unterstellt. Die Liquidität der Stiftung werde durch das Dezernat laufend überwacht. Kreditaufnahmen seien seit Stiftungsgründung nicht notwendig gewesen. Kurzfristig nicht benötigte Liquidität werde in Anlageformen entsprechend den hochschulinternen Anlagegrundsätzen investiert. Diese würden mit dem Stiftungsrat abgestimmt.

Die für das Finanzmanagement zuständige Abteilung ist auch an der **U Lü** laut eigenen Angaben dem hauptberuflichen Vizepräsidenten für Finanzen und Verwaltung unterstellt. Finanz- und Rechnungswesen seien in einer Abteilung zusammengefasst und könnten so einheitlich gesteuert werden. Die unterjährige Budgetüberwachung obliege dem Bereich „Internes Rechnungswesen“, die Finanzbuchhaltung werde durch das „Externe Rechnungswesen“ betrieben. An der **HS Os** besteht laut Bericht ein Geschäftsbereich Finanzmanagement. Dort würden in Abstimmung mit dem hauptberuflichen Vizepräsidenten auch das Liquiditätsmanagement und die Anlagestrategie verantwortet.

Im Rahmen der Anhörung betonten alle Stiftungshochschulen, dass die eigenständige Bewirtschaftung der Finanzmittel einen hohen Zugewinn an Autonomie darstelle. Die Mittel könnten flexibler und orientiert an den eigenen Bedürfnissen eingesetzt werden. Insbesondere ermögliche der Umstand, dass die Stiftungshochschulen Rücklagen bilden könnten, längerfristige Entwicklungsprojekte im Bereich der Infrastrukturen zu planen und umzusetzen und kurzfristige Finanzierungsnotwendigkeiten, etwa bei Berufungen, abzufedern.

Zustiftungen in einem höheren Umfang konnte keine Stiftungshochschule bisher erreichen. Potentielle Stifter würden es laut den Stiftungshochschulen oft vorziehen, eigene Stiftungen zu gründen, um sichtbarer zu sein und Einfluss auf die Verwendungszwecke zu erhalten. Das Stiftungsvermögen besteht daher zu großen Teilen bei allen Trägerstiftungen aus den Liegenschaften der Universitäten bzw. Hochschulen. Diese sind bei Errichtung der Stiftungen in deren Eigentum übergegangen. Zusätzliche Mittel für den Erhalt und die Bewirtschaftung der Liegenschaften sind zu diesem Zeitpunkt mit zwei Ausnahmen von keiner Hochschule erreicht

worden. Die **U G** hat ab 2004 einen Mittelzuwachs von ca. 3,5 Mio. Euro im Jahr für die Finanzierung kleinerer Baumaßnahmen erhalten. Da die Trägerstiftung für einige übernommene Liegenschaften keine Nutzungsentgelte mehr zahlen musste, sei die Finanzhilfe auf der anderen Seite entsprechend gekürzt worden. Die **TiHo** hat erreichen können, dass Mittel für Baumaßnahmen in einer Höhe von 360.000 Euro pro Jahr, die vorher lediglich auf Antrag gewährt wurden, in die Finanzhilfe übernommen wurden.

Alle Stiftungshochschulen wiesen im Rahmen der Anhörung auf die fehlende Tradition in Deutschland hin, als Stifterin oder Stifter Bildungseinrichtungen mit größeren Summen zu unterstützen. Erst langsam entwickle sich hierfür ein Bewusstsein. Um die Einwerbung von Stiftungskapital zu erhöhen, haben alle Stiftungshochschulen ihre Aktivitäten im Fundraising erhöht und teilweise die entsprechenden Abteilungen ausgebaut.

2.2.4. Baumanagement

Das Baumanagement ist an der **U G** laut eigenen Angaben in der Abteilung Gebäudemanagement angesiedelt. Der Universitätsbaumanagementbereich sei durch die Eigentümerschaft und die Bauherreneigenschaft nur in den Universitäten verankert, die sich in Trägerschaft einer Stiftung befänden. Durch die Eigentümer-, Bauherren und Betreiberverantwortung der Stiftung würden lange Entscheidungswege und damit zeitliche Verzögerungen verhindert. Dadurch sei es möglich, die Nutzer der Gebäude früh und direkt in Baumaßnahmen einzubeziehen.

Auch die **UMG** verfüge über eine Abteilung Gebäudemanagement, die für das Baumanagement mit einer eigenen Unterabteilung zuständig sei. Die Universität betont, dass es durch die Bauherreneigenschaft möglich sei, die Bedarfe, die sich aus der strategischen Ausrichtung ergeben, direkt in die Planungen von Baumaßnahmen einzubeziehen.

Die **U Hi** hat laut ihrer Ausführungen ebenfalls nach Errichtung der Stiftung eine eigene Bauabteilung aufgebaut. Die Abteilung nehme neben nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben auch delegierbare Aufgaben, wie Bauplanungsleistungen, Bauleitungsaufgaben oder operative Projektsteuerung, wahr. Zudem würden Aufgaben des Gebäudemanagements übernommen. Der U Hi sei es gelungen, die bauliche Entwicklung in hohem Umfang selbst zu gestalten und Baumaßnahmen erfolgreich zu gestalten. Vorteile der Bauherreneigenschaft seien: Flexibilität bei Planung und Umsetzung von Maßnahmen, wirtschaftliche Bedarfsplanung durch organisatorische Nähe der Bauabteilung zu Forschung und Lehre, Nutzung des Budgets nach eigener Prioritätensetzung sowie ganzheitliche Kostenbetrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Aspekte des Gebäudebetriebs und der Betriebskosten.

Die **U Lü** hat sich laut ihrer Darstellung bis zum Jahr 2015 der Dienste des staatlichen Baumanagements bedient. Seit dem Jahr 2016 sei dann ein eigenes Baumanagement aufgebaut worden, da die Verwaltungsvereinbarung mit dem staatlichen Baumanagement im gegenseitigen Einvernehmen aufgelöst wurde. Der Baubereich sei ein Teil der Abteilung Gebäudemanagement. Kleinere Baumaßnahmen nehme der Bereich in Eigenleistung vor, größere Baumaßnahmen würden mithilfe externer Ingenieurbüros abgewickelt. Das Liegenschaftsmanagement werde ebenfalls von der Abteilung Gebäudemanagement betrieben.

Baumanagement und Liegenschaftsverwaltung werden auch an der **HS Os** von einer Abteilung für Gebäudemanagement verantwortet. Dies geschehe nach den üblichen Prozessen, mit einem Fokus auf der Berücksichtigung der Nutzerinteressen und dem Ergreifen von sich bietenden Chancen.

Im Rahmen der Anhörung betonten alle Stiftungshochschulen, dass die Bauherreneigenschaft sehr positiv für die eigene Entwicklung sei, da man die bauliche Entwicklung schnell und orientiert an den eigenen Bedürfnissen vorantreiben könne. Der Aufbau der für die Durchführung der Baumaßnahmen notwendigen Abteilungen sei an allen Stiftungshochschulen abgeschlossen und die Abteilungen arbeiteten erfolgreich. Kleinere Stiftungshochschulen wiesen jedoch darauf hin, dass sie keinen großen Spielraum für die Einrichtung der entsprechenden Stellen hätten, da das Budget für die Verwaltung gering sei.

2.2.5. Personalmanagement

Alle Personalangelegenheiten der Universität sind laut der **U Gö** in der Abteilung Personaladministration und Personalentwicklung zentralisiert. Die Personaladministration sei dabei unterteilt in einen Bereich für das tarifliche Personal und einen Bereich für das beamtete Personal. Die Abteilung sei dem hauptberuflichen Vizepräsidenten für Personal und Finanzen zugeordnet. In der Abteilung seien Teams für die Karriereförderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, für die Weiterbildung des wissenschaftlichen und des nichtwissenschaftlichen Personals sowie für strategische Umstrukturierungs- und Digitalisierungsprozesse eingerichtet. Die Einrichtungen der Universität verfügten über ein Globalbudget und kein Personalbudget. Sie seien ermächtigt, eigenständig über dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse zu bestimmen. Die Versorgungslasten für die Professorinnen und Professoren trage das Land Niedersachsen bis zur Höhe des Ermächtigungsrahmens für Beamte. Dies gilt auch für die weiteren Universitäten und Hochschulen in Trägerschaft einer Stiftung in Niedersachsen.²⁵

An der **UMG** werden laut eigenen Angaben viele Handlungsfelder des Personalmanagements vom Geschäftsbereich Personal wahrgenommen. Die Personalentwicklung sei in jüngster Zeit

²⁵ Allerdings entrichten die Stiftungshochschulen eine jährliche Pauschale von 30 Prozent der ruhegehaltfähigen Bezüge aller im Dienst der Stiftung stehenden Beamten.

stark ausgebaut worden. Die Personalkostenplanung und -steuerung werde vom Zentralcontrolling ausgeführt, das in diesem Punkt eng mit dem Geschäftsbereich Personal zusammenarbeite. Die Personalsteuerung erfolge nicht über einen Stellenplan, vielmehr werde bei der Aufstellung des jährlichen Wirtschaftsplans eine Personalkostenplanung erstellt, die in Personalbudgets der einzelnen Kliniken/Institute heruntergebrochen würde. Diese Budgets seien abhängig vom Ergebnis der Einheiten flexibel.

Die **TiHo** versteht unter dem Begriff Personalmanagement laut ihrer Ausführungen die Aufgaben Personalplanung, -entwicklung, -führung, und -verwaltung. Die Personalplanung finde auf Grundlage des Stellenplans statt, der jährlich vom Präsidium beschlossen und vom Stiftungsrat verabschiedet werde. Personalentwicklung werde von der Stabsstelle Personalentwicklung betrieben, die Maßnahmen im Rahmen eines hochschulweiten Personalentwicklungskonzepts erarbeite. Die Personalführung werde von den jeweiligen Führungspersonen im Präsidium oder in den Einrichtungen wahrgenommen. Die Personalverwaltung erfolge durch das Personaldezernat der zentralen Hochschulverwaltung. Die TiHo habe den Stellenplan aus dem Landeshaushalt bei Stiftungsgründung übernommen. Er diene als Grundlage für die Verwendung des Personalbudgets.

Laut den Ausführungen der **U Hi** ist das Personalmanagement auf zentraler Ebene über den hauptberuflichen Vizepräsidenten im Präsidium vertreten. Das Dezernat für Personal- und Rechtsangelegenheiten verantworte die Umsetzung. Dezentral gestalteten die Institute, Dekanate und die zentralen Einrichtungen das Personalmanagement. Das Dezernat für Personal- und Rechtsangelegenheiten habe diverse Verfahrensrichtlinien und Leitfäden erarbeitet, um eine hohe Qualität der Verfahren zu erreichen. Im Dezernat seien Ansprechpartnerinnen und -partner jeweils für Tarifrecht und Beamtenrecht sowie für übergreifende Fragen vorhanden. Das Personalbudget für die aus der Finanzhilfe finanzierten Stellen werde zentral von der Finanzstelle verwaltet.

Das Personalmanagement der **U Lü** ist laut eigenen Angaben in der zentralen Verwaltung angesiedelt und dem hauptberuflichen Vizepräsidenten unterstellt. Aufgegliedert sei das Personalmanagement in die Bereiche Personalservice (Tarifbeschäftigte und studentische sowie wissenschaftliche Hilfskräfte), Professurenservice, Berufungsmanagement sowie Organisations- und Personalentwicklung. Die Universität verfüge über eine Besetzungsplanung, die entlang der inhaltlichen Schwerpunkte ein Zielbild für alle Professuren bis zum Jahr 2025 definiere, die Professuren Fakultäten zuordne und einen Überblick zu anstehenden Veränderungen biete. Die Personalbudgets der Fakultäten und zentralen Einrichtungen würden jährlich in enger Abstimmung geplant und verwaltet. Hierfür bestünden abgestimmte Stellenpläne, die vollständig ausfinanziert seien. Freie Stellen dürften von den Fakultäten und Einrichtungen neu besetzt werden, sofern sie in den Stellenplänen weiterhin vorgesehen seien.

Die **HS Os** verfügt laut ihren Angaben über die Geschäftsbereiche Personalmanagement und Personalentwicklung sowie über eine Stabsstelle Berufungen und Recruitment. Der Bereich Personalentwicklung sei neu eingerichtet worden und bündele Maßnahmen der Personalentwicklung, die bisher in verschiedenen Bereichen der Hochschule durchgeführt worden seien. Ziel sei es, die Instrumente und Angebote zentral weiterzuentwickeln. Das Personalbudget für die Fakultäten werde von diesen selbst verwaltet. Das Budget für den hochschulweiten Servicebereich werde von hauptberuflichen Vizepräsidenten bewirtschaftet.

2.2.6. Berufungsmanagement

Berufungsverfahren an der **U Gō** werden laut Bericht in der Regel vom Dekanat der jeweiligen Fakultät koordiniert. Das Präsidium verfolge die Berufungsverfahren über die für die jeweilige Fakultät zuständigen Präsidiumsmitglieder und deren Referentinnen und Referenten. Die Berufungslisten der Berufungskommissionen²⁶ würden vom Fakultätsrat beschlossen und dem Senat zur Stellungnahme vorgelegt. Über die Ruferteilung entscheide das Präsidium im Einvernehmen mit dem Stiftungsausschuss. Die Ausrichtung einer Professur werde auf der Grundlage eines Freigabeanspruchs des Fakultätsrates festgelegt. Dieser müsse Bezug zum fakultären und universitären Entwicklungsplan aufweisen. Die Freigabeentscheidung erfolge durch das Präsidium. Sollte eine veränderte Denomination vorliegen, werde der Stiftungsausschuss hinzugezogen.

Berufungsverfahren an der **UMG** würden vom Dekanat unter der Leitung des Dekans und des Fakultätsgeschäftsführers koordiniert, zudem unterstützten drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Dekanat die Verfahren. Den Freigabeansprüchen für die zu besetzenden Professuren müssten der Vorstand, der Fakultätsrat und der Stiftungsausschuss Medizin zustimmen. Die Ausrichtungen der Professuren und die Abfolge der Verfahren seien durch den Struktur- und Entwicklungsplan der UMG grob vorgegeben. Der Fakultätsrat Medizin müsse den Vorschlägen der Berufungskommission zustimmen und der Senat der Universität nehme Stellung dazu. Auf dieser Grundlage fasse der Vorstand den Entschluss über die Berufung und stelle das Einvernehmen mit dem Präsidium der Universität und dem Stiftungsausschuss Medizin her.

Die Berufungskommissionen an der **TiHo** würden durch eine Person aus dem Personaldezernat eng begleitet und das Verfahren abschließend von der Personalabteilung noch einmal geprüft. Zur Eröffnung eines Verfahrens werde dem Senat ein Profilvertrag vorgelegt, der eine geeignete Kommission einsetze. Die Entscheidung der Kommission gehe zur Zustimmung an den Senat. Das Präsidium folge in der Regel den Entscheidungen des Senats. Die endgültige Beschlussfassung erfolge dann durch den Stiftungsrat.

²⁶ In diesen Berufungskommissionen müssen laut NHG Professorinnen oder Professoren externer Universitäten und Hochschulen vertreten sein.

An der **U Hi** erfolge die strategische Betreuung und Koordination der Berufungsverfahren durch das Präsidium in enger Abstimmung mit dem jeweiligen Dekanat. Die Verfahren würden eng durch jeweils zuständige Senatsbeauftragte sowie durch das Dezernat für Personal- und Rechtsangelegenheiten begleitet. Die Ausrichtung einer Professur werde vom Präsidium in Abstimmung mit dem jeweiligen Dekanat festgelegt. Die Ausschreibung erfolge durch das Präsidium auf Vorschlag des Fachbereichsrates nach Stellungnahme des Senates. Der Fachbereichsrat setze die Berufungskommission ein. Deren Berufungsvorschlag werde vom Fachbereichsrat beschlossen. Der Senat nehme anschließend Stellung und das Präsidium entscheide über den Vorschlag, dem der Stiftungsrat zustimmen müsse.

Die Berufungsverfahren der **U Lü** würden durch das zentrale Berufsmanagement der Universität in allen Phasen unterstützt. Die Entscheidung über die Ausrichtung der Professur und die Ausschreibung fänden in Abstimmung mit den Fakultäten, dem Präsidium, der Dekanekonferenz und der Gleichstellungsbeauftragten statt. Der Berufungsvorschlag der Berufungskommission werde vom Fakultätsrat verabschiedet, der Senat nehme zum Vorschlag Stellung, das Präsidium entscheide über den Vorschlag und hole eine Stellungnahme des Stiftungsrates ein.

Zur Qualitätssicherung der Berufungsverfahren ist laut den Ausführungen der **HS Os** direkt beim Präsidium die Stabsstelle Berufung und Recruitment angesiedelt. Diese begleite das Verfahren von der Erstellung des Profilpapiers über die Erstellung des Berufsberichts bis zum Einvernehmen mit dem Stiftungsrat. Zum Profilpapier, das vor der Ausschreibung einer Professur erstellt werde, nehme auch der Senat Stellung. Auch an der HS Os entscheidet der Fakultätsrat über den Vorschlag der Berufungskommission. Anschließend nehme der Senat Stellung und das Präsidium entscheide über die Weiterleitung an den Stiftungsrat, um Einvernehmen herzustellen.

Alle Stiftungshochschulen betonten bei der Anhörung, dass das Berufsrecht entscheidend für die positive Entwicklung der Stiftungshochschulen sei. Durch dieses Recht könnten sie schnellere Berufungsverfahren durchführen und die Berufsverhandlungen in direktem Austausch mit den betreffenden Personen gestalten. Insbesondere sei es hierdurch möglich, über Berufungszusagen zügig zu entscheiden. Den Stiftungshochschulen sei es, laut eigenen Angaben bei der Anhörung, auch durch den Aufbau eines Berufsmanagements gelungen, die Dauer der Verfahren zu verkürzen.

2.3 Identifikation und Wirkung in die Gesellschaft

2.3.1. Identifikation der Mitglieder der Stiftungshochschulen

Die **U Gö** führt aus, dass die Steigerung der Identifikation der Mitglieder nicht unmittelbar im Zusammenhang mit dem Stiftungsstatus stehen könne. Vielmehr steigerten die Möglichkeiten

der eigenverantwortlichen Gestaltung der Universität die Verbundenheit der Mitglieder mit der Universität. Dies ließe sich an dem erhöhten Interesse für universitäre Veranstaltungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ablesen sowie an der gestiegenen Bereitschaft, an Veranstaltungen und Projekten für die Öffentlichkeit mitzuwirken. Die **UMG** betont ebenfalls, dass die Übertragung von mehr Eigenverantwortung gemeinsam mit eigenen Gestaltungsmöglichkeiten den Zusammenhalt der Mitglieder der Universitätsmedizin gestärkt habe.

Aufgrund der Eigenständigkeit der **TiHo** sei die Identifikation der Mitglieder schon vor dem Stiftungsstatus hoch gewesen. Diese sei durch den Stiftungsstatus noch gestärkt worden, was sich darin zeige, dass die Zusatzbezeichnung „Stiftung“ im Namen der Hochschule in Gesprächen mittlerweile selbstverständlich genutzt werde. Auch in den Augen der **U Hi** ist die Identifikation der Mitglieder mit der Universität seit der Gründung der Stiftung deutlich gestiegen. Dies zeige sich in der breiten Zustimmung zum im Jahr 2008 verabschiedeten Leitbild der Universität, in dem Brauch, Antrittsvorlesungen weit über den eigenen Fachbereich hinaus zu besuchen, in einer breiten Teilnahme an universitären Veranstaltungen, in der Zunahme von Spenden und Stiftungen der Universitätsmitglieder sowie darin, dass eine Vielzahl von externen Rufen von den Professorinnen und Professoren der U Hi abgelehnt wurden.

Die **U Lü** stellt ebenfalls eine hohe Identifikation aller Statusgruppen mit der Universität fest. Ob und wie der Stiftungsstatus hierzu direkt beigetragen habe, sei nur schwer einzuschätzen. Der Status sei allerdings eine wesentliche Voraussetzung für den Reformprozess der Universität gewesen. Das dabei aufgebaute spezifische Universitäts- und Studienmodell der U Lü trage zur Identifikation der Mitglieder mit der Universität bei. Die **HS Os** hat sich laut den eigenen Angaben seit der Überführung in das Stiftungsmodell sehr positiv entwickelt. Diese Entwicklung sei nur durch eine hohe Leistungsbereitschaft der Mitglieder möglich gewesen. Dies sei ein starker Beleg für die Identifikation der Mitglieder der Hochschule mit der HS Os.

Alle Universitäten und Hochschulen in Trägerschaft einer Stiftung in Niedersachsen verfügen über ein jeweils einheitliches Corporate Design, das laut den Angaben der Hochschulen und Universitäten von den Mitgliedern – bspw. für Vorträge auf Tagungen – genutzt werde. Es wurden keine Befragungen zur Identifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt, die diese mit dem Stiftungsstatus verbanden. An einigen Hochschulen und Universitäten durchgeführte Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit und Studierendenbefragungen ließen lediglich indirekte Schlüsse zur Identifikation zu.

Bei der Anhörung der Vertreterinnen und Vertreter der Mitglieder der Stiftungshochschulen zeigte sich eine hohe Identifikation mit der jeweiligen Hochschule auch bei den Personalvertretungen und Gleichstellungsbeauftragten. Dies äußerte sich insbesondere darin, dass die hypothetische Rücknahme des Stiftungsstatus als äußerst negativ gewertet werden würde. Die mit dem Stiftungsstatus gewährte Autonomie, so die Meinung vieler Vertreterinnen und

Vertreter der Stiftungshochschulen erlaube es, die eigene Einrichtung stärker selbst zu gestalten, was das Verantwortungsgefühl und die Identifikation mit dieser erhöhe.

2.3.2. Verzahnung mit der Gesellschaft

Laut der **U GÖ** werden die Belange der Gesellschaft durch die Expertise der Mitglieder des Stiftungsrates, die sie durch ihre Tätigkeiten in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur erlangt haben, in die Universität getragen. Auf Anregung des Stiftungsrates sei der Göttingen Campus um assoziierte Partner aus der regionalen Wirtschaft erweitert worden. Zudem veranstalte die Universität auf Anregung des Stiftungsratsvorsitzenden jährlich eine Veranstaltung, die Wissenschaft und Öffentlichkeit in einen Dialog bringen solle. Darüber hinaus habe die Universität in weiteren Veranstaltungen den Austausch mit gesellschaftlichen Akteuren gesucht, Kontakte zur Wirtschaft und zur lokalen Politik geknüpft und mit dem Forum Wissen eine Institution geschaffen, die dem Austausch der Wissenschaft mit der Gesellschaft dienen solle.

Die **UMG** steht laut ihrer Ausführungen als größter Krankenversorger und medizinisch forschende Einrichtung stark im öffentlichen Fokus und zugleich im Austausch mit den regionalen Akteuren und setze auf vielfältige Austauschformate mit diesen. In den Augen der **TiHo** bewegten sich das gesellschaftliche Interesse an ihrer Tätigkeit in den Bereichen des Tierschutzes, der Tierrechte, der Ersatz- und Ergänzungsmethoden für Tierversuche, der Rolle des Tieres in der Gesellschaft sowie der Bedeutung von Infektionskrankheiten und Antibiotikaresistenzen. Zu diesen Themen suche der Stiftungsrat immer wieder das Gespräch mit den Mitgliedern der Hochschule und rege an, sich zu bestimmten Themen zu positionieren. Zudem gebe es eine Reihe von Maßnahmen, um den Dialog mit gesellschaftlichen Akteuren zu intensivieren.

Laut der **U Hi** werden gesellschaftliche Belange insbesondere durch die Auswahl der Stiftungsratsmitglieder eingebracht, indem diese aus relevanten gesellschaftlichen Bereich rekrutiert würden. Bei der Erarbeitung der Entwicklungsstrategie würde zudem ein Beratungsgremium aus Mitgliedern des Stiftungsrates gegründet. Für den Dialog mit der Gesellschaft habe die Universität eine Transfer- und Entwicklungsstrategie erarbeitet.

Nach Meinung der **U Lü** bringt bereits die gesetzlich vorgeschriebene Zusammensetzung des Stiftungsrates einen Einbezug gesellschaftlicher Belange in die Universität mit sich. Mit dem Leitbild, eine Universität für die Zivilgesellschaft zu sein, verfolge die Universität das Ziel, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Dementsprechend seien die Forschungsschwerpunkte auf gesellschaftlich relevante Themen ausgerichtet. Zudem beinhalte der Studienbeginn für die Studierenden eine interdisziplinäre Befassung mit einem gesellschaftlich relevanten Thema und es gebe weitere Veranstaltungen, die dem Dialog von Wissenschaft und Gesellschaft dienen. Maßgeblich zum Transfer von Wissen in die Gesellschaft

habe das von der EU finanzierte Großprojekt Innovations-Inkubator beigetragen, zudem seien Arbeitsplätze geschaffen und gesichert worden.

Die Mitglieder des Stiftungsrates der **HS Os** bringen laut der Hochschule ihre Expertise aus anderen gesellschaftlichen Bereichen im Rahmen von Strategiesitzungen mit Mitgliedern der Hochschule ein. Grundsätzlich verfügten die Professorinnen und Professoren der Hochschule über Netzwerke in die Praxis, in der sie vor ihrer Berufung tätig waren. Die Hochschule widme sich stark dem Transfer und habe hierfür Einrichtungen wie die „Science to Business GmbH“ geschaffen. Zudem würden die Studierenden durch Vortragsveranstaltungen und Kleinprojekte angehalten, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen.

Bei der Anhörung konnten keine Hinweise dafür gefunden werden, dass die Stiftungsräte besonders zu einer Verzahnung der Stiftungshochschulen mit der Gesellschaft beitragen. Auch hier wurde deutlich, dass die Stiftungsräte hauptsächlich ihre Kompetenzen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen bei der Beratung der Stiftungshochschulen bzw. deren Präsidien einbringen.

II. BEWERTUNG

3. Übergreifende Bewertung

Die Einführung des Stiftungsmodells in Niedersachsen stellte einen Aufbruch in der Hochschulpolitik dar. Beabsichtigt war, den Hochschulen und Universitäten mehr Autonomie zu gewähren, damit diese ihren Aufgaben in Lehre, Forschung und Weiterbildung in größerer Unabhängigkeit von der Ministerialverwaltung nachkommen können. Die Gewährung größerer Autonomie für die Universitäten und Hochschulen hatten auch hochschulpolitische Reformen in anderen Bundesländern zum Ziel. Diese wählten ähnliche Modelle wie bspw. das Stiftungsmodell für die Goethe Universität Frankfurt am Main oder weitgehende Änderungen im Hochschulgesetz in Nordrhein-Westfalen.

Die Evaluationskommission würdigt das Stiftungsmodell in Niedersachsen somit als eines, das eine Vorreiterrolle im Trend zur Gewährung von höherer Autonomie für Universitäten und Fachhochschulen einnahm. Dass diese Autonomie notwendig ist, um im Wettbewerb mit den Universitäten und Fachhochschulen anderer Länder bestehen zu können, hat jüngst noch einmal die „Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative“ (Imbodenkommission) betont und weitere Schritte hin zu mehr Autonomie gefordert.²⁷ Der von der Einführung des Stiftungsmodells angestoßene Trend zeigt sich nach Auffassung der Evaluationskommission darin, dass die Universitäten in Niedersachsen mittlerweile unabhängig von ihrer Rechtsform auf Antrag das Berufsrecht und die Bauherreneigenschaften erlangen können; somit also wesentliche Aspekte der mit dem Stiftungsmodell verbundenen Autonomie ebenfalls erhalten können.

Die Evaluationskommission stellt insgesamt fest, dass die Stiftungshochschulen die mit dem Stiftungsmodell verbundenen erweiterten Autonomiespielräume dazu genutzt haben, ihre langfristige strategische Ausrichtung und ihre operativen Kernprozesse effektiv und effizient zu organisieren. Sie haben dazu die im Stiftungsmodell vorgesehenen Organe wie den Stiftungsrat aufgebaut und neue Strukturen und Prozesse entwickelt (z. B. bei der Qualitätssicherung in Studium und Lehre). Dies gilt insbesondere für das Berufsrecht und die Bauherreneigenschaft.

Insgesamt gesehen bewertet die Evaluationskommission das Stiftungsmodell sehr positiv. Es hat den Stiftungshochschulen ermöglicht, sich selbstbestimmt zu entwickeln und im Falle der Universitäten Hildesheim und Lüneburg schwierige Reformprozesse zu einem erfolgreichen

²⁷ Internationale Expertenkommission zur Evaluation des Exzellenzinitiative: Endbericht, Januar 2016, <https://www.bmbf.de/de/exzellenzinitiative-bund-und-laender-nehmen-bericht-entgegen-2402.html> (Eingesehen 2. Oktober 2018).

Abschluss zu bringen. Das mit dem Stiftungsstatus gewährte Vertrauen des MWK in die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen führt dazu, dass sich die Mitglieder noch stärker für die eigene Einrichtung verantwortlich fühlen. Somit ist mit dem Stiftungsstatus ein symbolischer Mehrwert verbunden, der über die einzelnen Aspekte dieses Status wie das Berufungsrecht und die Dienstherreneigenschaft hinausgeht. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass die Mitglieder der Hochschulen in Trägerschaft einer Stiftung eine Rücknahme des Stiftungsstatus äußerst negativ bewerten und als Ausdruck des Misstrauens ihnen und der Hochschulen bzw. Universitäten gegenüber sehen würden. Ein Wegnehmen des Stiftungsstatus würde mittlerweile in den Stiftungshochschulen einen Schaden mit sich bringen, der die positiven Wirkungen der Verleihung des Stiftungsstatus bei weitem übersteigt.

Für diese Bewertung des Modells der Stiftungshochschulen stellte der Aspekt der Generierung von Stiftungskapital aufgrund der im Vorwort aufgeführten Gründe höchstens ein nachrangiges Kriterium dar. Die Evaluationskommission betont, dass die Einwerbung von Stiftungskapital ein langwieriger Prozess ist und die bereits erzielten Erfolge umso mehr anzuerkennen sind, als in Deutschland die Stiftungstradition für den Bereich der höheren Bildung kaum existiert.

Angesichts der positiven Effekte der mit dem Stiftungsstatus gewährten Autonomie hat es die Evaluationskommission irritiert, dass mit den Zielvereinbarungen zu Studienangeboten zwischen Ministerium und Hochschulen ein recht kleinteiliges Steuerungsinstrument weiter besteht. Sie erkennt an, dass die Planung von Studienangeboten übergeordnete Interessen berührt. Ein Beispiel ist etwa die akute Entwicklung des stark steigenden Bedarfs an Studienplätzen im Lehramt. Gleichwohl sieht die Kommission durchaus Spielraum für eine Lockerung der derzeitigen stark detaillierten Steuerung.

Die Universitäten und Hochschulen sind insbesondere im Zuge eines Wechsels der Landesregierung variierenden Steuerungsansprüchen und Erwartungen des Landes ausgesetzt. Dadurch, dass der Zugriff des Ministeriums auf diese durch den Stiftungsstatus indirekter geworden ist und aufgrund des Umstandes, dass eine Zurücknahme des Stiftungsstatus wohl vor hohen politischen Hürden steht, schwächt der Stiftungsstatus die Wirkung eventueller Politikwechsel ab und macht die Universitäten und Hochschulen gleichsam politisch robuster.

Der Stiftungsstatus hat nach Ansicht der Evaluationskommission somit insgesamt für die Stiftungshochschulen einen positiven Effekt, der über die Summe der einzelnen Aspekte des Stiftungsstatus hinausgeht. Diese einzelnen Aspekte sind auch für sich genommen wichtige Bestandteile des Stiftungsmodells, die autonomes Handeln in verschiedenen Bereichen ermöglichen. Deren spezifisches Wirken im Stiftungsmodell in Niedersachsen wird im Folgenden beleuchtet.

4. Einzelne Aspekte des Stiftungsmodells

4.1 Aufsicht durch den Stiftungsrat

Der Stiftungsrat führt die Aufsicht über das Präsidium der Stiftung, das zugleich Präsidium der Stiftungshochschule ist. Die Rechtsaufsicht über die Stiftung insgesamt liegt beim Ministerium. Auch wenn in den Stiftungsräten keine Mitglieder mit originärer juristischer Kompetenz vertreten sind, kann der Stiftungsrat die Rechtsaufsicht über die Hochschulen führen, bspw. indem er Rechtsgutachten einholt. Eine weitere wichtige Funktion der Stiftungsräte ist es, bei Konflikten in der Hochschule oder mit dem Ministerium zu vermitteln. Hier scheinen die Stiftungsräte in Niedersachsen in verschiedenen Fällen erfolgreich agiert zu haben.

Die Stiftungsräte ersetzen im Stiftungsmodell also die direkte Aufsicht durch das Ministerium. Damit sollen die Hochschulen von kleinteiligen Steuerungsversuchen des Ministeriums befreit werden und mit mehr Selbstverantwortung ihre Entwicklung gestalten. Die Evaluationskommission hat allerdings den Eindruck gewonnen, dass die Intensität der Kontrolle durch das Ministerium stark von dem Agieren der jeweiligen Vertreterin oder dem jeweiligen Vertreter des MWK im Stiftungsrat abhängt und hier in einigen Fällen eine starke Kontrolle praktiziert wird. Dies hält die Evaluationskommission nicht für sinnvoll, da es die Ziele des Stiftungsmodells konterkariert. Rolle des Ministeriums im Stiftungsrat sollte nicht die Gestaltung der Stiftungshochschule sein, vielmehr wirkt es bei der Aufsicht mit und sorgt für den Informationsfluss in das Ministerium.

Nach Eindruck der Evaluationskommission könnte die Aufsicht der Stiftungsräte über die Präsidien verbessert werden. Im Verständnis der Evaluationskommission sollte Aufsicht auf der Grundlage von Vertrauen geschehen. Dies sollte zur Folge haben, dass die Hochschulen und Universitäten sowie insbesondere die Präsidien bestehende Regeln und Absprachen einhalten. Die vom Stiftungsrat zu leistende Rechtsaufsicht teilt sich in zwei Arten der Aufsicht. Erstens muss der Stiftungsrat Einzelfälle prüfen, in denen er Hinweise auf nicht rechtskonformes Verhalten sieht. Zweitens muss er sicherstellen, dass die Stiftungshochschule Strukturen einrichtet, die ein rechtskonformes Verhalten ihrer Mitglieder sicherstellen. Hierfür ist aus der Sicht der Evaluationskommission eine funktionierende umfassende interne Revision und Compliance notwendig. Dies ist in den Hochschulen noch nicht überall vorhanden. Da es auch die Aufsicht durch den Stiftungsrat erleichtern würde, sieht die Kommission es als notwendig an, dass entsprechende Systeme aufgebaut werden. Zudem ist es sinnvoll, dass der Stiftungsrat über ein eigenes Sekretariat verfügt. Dies sollte unter anderem mit Referentinnen oder Referenten besetzt sein, die die Arbeit des Rates unterstützen, damit der Stiftungsrat nicht ausschließlich auf Zulieferungen aus der Hochschule angewiesen ist.

4.2 Dienstherreneigenschaft

Durch die Überführung der Hochschulen in die Trägerschaft einer Stiftung ist nicht mehr das Land Niedersachsen der Dienstherr des Personals, sondern die Stiftung ist die Dienstherrin der Beamten bzw. die Arbeitgeberin der Tarifbeschäftigten. Die Evaluationskommission hat den Eindruck gewonnen, dass sich die Übertragung der Dienstherreneigenschaft trotz anfänglicher Befürchtungen der Beschäftigten positiv auf das Verhältnis zwischen dem Personal und ihrer Dienstherrin ausgewirkt hat.

Die Dienstbeziehungen sind direkter geworden und das Präsidium hat höhere Freiheiten bspw. bei Bleibeverhandlungen mit Professorinnen und Professoren. Es kann zudem in den Verhandlungen schneller agieren. Die Personalvertretungen und die Gleichstellungsbeauftragten der Stiftungshochschulen sehen es als sehr positiv an, dass sie nun einen direkten Kontakt zu „ihrer“ Dienstherrin haben und direkt mit dieser verhandeln sowie ihre Anliegen vorbringen können. So berichteten die Personalvertretungen, dass sie seit der Überführung in die Trägerschaft einer Stiftung ein steigendes Interesse der Beschäftigten an der Personalratsarbeit verzeichnen. Die Evaluationskommission bewertet diesen Umstand als äußerst bemerkenswerten und positiven Effekt des Stiftungsstatus.

4.3 Berufungsrecht

Durch den Stiftungsstatus ist das Berufungsrecht vom Land auf die Hochschulen bzw. Universitäten übergegangen. Das Ministerium ist daran nur mehr insofern beteiligt, als der Stiftungsrat den Berufungen zustimmen muss, in dem das Ministerium vertreten ist. Die Evaluationskommission hat auf Grund von Aussagen der Vertreterinnen und Vertreter der Universitäten und Hochschulen den Eindruck gewonnen, dass durch die selbständige Gestaltung der Verfahren seitens der Hochschulen bzw. Universitäten die Verfahren stark beschleunigt wurden. Dies ist ein Vorteil in der Konkurrenz um die besten Bewerberinnen und Bewerber mit anderen Universitäten und Hochschulen. Zudem kann das Präsidium die Berufungen im Einvernehmen mit dem Ministerium direkt durchführen. Weiterhin kann der Umstand, dass die Professorinnen und Professoren von den Stiftungshochschulen berufen werden, zu einer höheren Identifikation mit der jeweiligen Universität oder Hochschule beitragen. Keine Hinweise hat die Evaluationskommission dafür gefunden, dass Berufungen durch persönliche Netzwerke beeinflusst wurden. Das Bestreben, derartige Vorgänge zu verhindern, wird oft als Grund dafür angegeben, dass die Berufungen noch einmal vom Ministerium geprüft werden sollten.

4.4 Bauherreneigenschaft

Durch die mit dem Stiftungsstatus einhergegangene Übernahme der Bauherreneigenschaft ist es den Hochschulen und Universitäten möglich, die eigenen Liegenschaften effektiver zu bewirtschaften und angepasst an die eigenen Bedarfe Baumaßnahmen durchzuführen. Dafür

müssen sie nicht mehr das staatliche Baumanagement beteiligen, was langwierige Abstimmungsprozesse verhindert. Zudem kann das staatliche Baumanagement Anforderungen unterliegen, die nicht in allen Fällen in Deckung mit den Ansprüchen der Universitäten oder Hochschulen zu bringen sind.

Die Hochschulen und Universitäten haben für das Baumanagement eigene Abteilungen aufgebaut, denen es nach der Wahrnehmung der Evaluationskommission gelingt, in den meisten Fällen die Baumaßnahmen professionell, zügig und im Kostenrahmen durchzuführen. Angesichts des einen Falles, in dem dies nicht gelungen ist, möchte die Evaluationskommission darauf hinweisen, dass in anderen Bundesländern einzelne vom staatlichen Baumanagement durchgeführte Bauprojekte ebenfalls massiv aus dem Kostenrahmen gelaufen sind und mit starken Verzögerungen im Bauprozess verbunden waren. Die bei Baumaßnahmen der öffentlichen Hand immer wieder entstehenden Probleme sind also nach Meinung der Evaluationskommission nicht als Systemfehler des Stiftungsmodells zu werten.

4.5 Finanzmanagement

Der Stiftungsstatus erlaubt den Hochschulen und Universitäten eine höhere Flexibilität auch bei der Bewirtschaftung der Mittel. Die Liegenschaften des Landes, die die Hochschulen bzw. Universitäten bei Stiftungsgründung nutzten, sind in das Eigentum der Stiftung übergegangen und bilden den größten Anteil des Stiftungskapitals. Davon abgesehen handelt es sich bei den die Hochschulen und Universitäten tragenden Stiftungen um Zuwendungsstiftungen, die vom Land jährlich einen Zuschuss zur Erfüllung der Aufgaben der Hochschulen bzw. Universitäten erhalten. Die Stiftungen können sich also nicht aus den Erträgen eines Kapitalstocks finanzieren. Wie bereits oben angedeutet, war die Hoffnung, dass die Stiftungen in relevantem Umfang Zustiftungen zu ihrem Kapital erhalten, eher unrealistisch. Die Trägerstiftungen werden folglich weiterhin auf Zuwendungen angewiesen sein. Dessen ungeachtet wertet die Evaluationskommission die Erfolge, die im Bereich der Zustiftungen oder des Einwerbens von Stiftungsprofessuren erzielt wurden, durchaus positiv.

Durch die Umwandlung in die Trägerschaft einer Stiftung sind die Hochschulen und Universitäten nicht mehr an die Landeshaushaltsordnung²⁸ gebunden. Vielmehr können sie eigene Finanzordnungen errichten, um die Mittel zu bewirtschaften und über die Mittelallokation zu entscheiden. Vollständig frei sind sie hierbei nicht, da sie die Zielvereinbarungen zu den Studienangeboten mit dem Ministerium einhalten müssen, die die Verteilung der Mittel binden. Davon abgesehen haben alle Hochschulen und Universitäten betont, dass sie flexibler mit den zugewiesenen Mitteln umgehen können, um bspw. Berufungszusagen leichter realisieren zu

²⁸ Mit Ausnahme der §§ 39, 49 und 55 der Landeshaushaltsordnung.

können. Dies bewertet auch die Evaluationskommission positiv, da dadurch die Chancen steigen, im Wettbewerb mit anderen Hochschulen und Universitäten hochqualifiziertes Personal zu gewinnen. Zudem werden die Einrichtungen befähigt, eigene Schwerpunkte zu setzen. Darüber hinaus sind Regeln von Landeshaushaltsordnungen zum Teil nicht immer für das Wissenschaftsfeld geeignet.

Das NHG eröffnet den Universitäten und Hochschulen die Möglichkeit, Restmittel eines Jahres in das nächste zu übertragen und damit Rücklagen zu bilden. Die Mittel können bis zu fünf Jahre in die Rücklage eingestellt werden. Nach drei Jahren nicht verbrauchte Mittel der Rücklagen können dem Stiftungsvermögen zugeführt werden.. Diese Regelung und die teilweise recht hohen Rücklagen werden vom LRH kritisiert, da das Land auf der einen Seite teilweise Kredite aufnehmen muss, um Aufgaben zu finanzieren und auf der anderen Seite Landesmittel angespart werden. Die Evaluationskommission erkennt an, dass dies insgesamt gesehen problematisch ist. Sie betont aber, dass durch die Rücklagen die notwendige Flexibilität gesichert ist, die den Universitäten und Hochschulen ermöglicht, auf sich schnell wandelnde Anforderungen kurzfristig zu reagieren. Eine Möglichkeit mit diesem Problem umzugehen wäre, die Rücklagen in das Liquiditätsmanagement des Landes einzubeziehen. Dabei muss aber gesichert sein, dass die Rücklagen bei den Stiftungshochschulen verbleiben.

4.6 Identifikation der Mitglieder

Die Evaluationskommission hat eine hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Stiftungshochschulen wahrgenommen. Diese zeigte sich insbesondere bei der Anhörung der Vertreterinnen und Vertreter der Statusgruppen. In der Wahrnehmung der angehörten Mitglieder der Stiftungsuniversitäten hängt dies – entgegen der bei der Einführung des Stiftungsmodells gehegten Befürchtungen – stark mit dem Stiftungsstatus zusammen. Der Kommission erscheint in diesem Zusammenhang die von den Hochschul- und Universitätsleitungen geäußerte Vermutung nachvollziehbar, dass die gewährte Eigenverantwortung für die eigenen Einrichtungen längerfristig zur Identifikation mit dieser beiträgt, weil diese Autonomie es ermöglicht, die eigene Stiftungshochschule zu gestalten, und ein Verantwortungsgefühl für sie erzeugt. Auf diese Weise wird zudem die Motivation der Mitglieder der Stiftungshochschulen erhöht.

4.7 Verbesserung der Verzahnung der Stiftungshochschulen mit der Gesellschaft

Wenige Hinweise konnte die Evaluationskommission dafür gewinnen, dass der Stiftungsstatus die Verzahnung mit der Gesellschaft verbessert. Zwar wurde deutlich, dass einige der Hochschulen und Universitäten in den jeweiligen Stadtgesellschaften präsenter geworden sind. Dies scheint aber nicht dazu geführt zu haben, dass gesellschaftliche Ansprüche stärker in die

Arbeit der Universität Eingang gefunden haben. Allerdings ist die Erreichung dieses Ziels in seiner Allgemeinheit schwer zu prüfen. Die Maßnahmen, die die Universitäten und Hochschulen entwickeln, um sich der Gesellschaft zu öffnen, ähneln stark denen, die auch andere Universitäten vorsehen, um diese Ziele zu verfolgen.

Die Mitglieder des Stiftungsrates, die aus der Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen kommen, scheinen stärker ihre Kompetenzen aus diesen Bereichen für die Mitwirkung an der Weiterentwicklung einzubringen. Ob sie dabei auch Fragen aus ihrer jeweiligen Praxis in die Arbeit der Universitäten und Hochschulen einbringen, kann die Kommission nicht beurteilen.

III. EMPFEHLUNGEN

Die Evaluationskommission hat insgesamt einen sehr positiven Eindruck vom Stiftungsmodell gewonnen. An einzelnen Stellen sieht sie noch Verbesserungsmöglichkeiten und formuliert entsprechende Empfehlungen. Die Evaluationskommission rät dem Land Niedersachsen mit Nachdruck dazu, das Modell der Stiftungshochschulen weiterzuführen und insbesondere die Stiftungshochschulen in ihrer Verfasstheit zu belassen. Das Modell hat sich bewährt und trägt dazu bei, dass die Universitäten und Hochschulen ihren Aufgaben autonom nachkommen können.

Dem folgend empfiehlt die Kommission dem MWK, eine kleinteilige Steuerung so weit wie möglich zu unterlassen und auf die Selbststeuerung der Stiftungshochschulen und der Aufsicht durch den Stiftungsrat zu vertrauen. Sie erkennt an, dass die Planung von Studienangeboten übergeordnete Interessen berührt. Gleichwohl sieht die Kommission durchaus Spielraum für eine Lockerung der derzeitig stark detaillierten Steuerung in diesem Bereich.

Erhalten bleiben sollte auch die Möglichkeit für die anderen Hochschulen und Universitäten in staatlicher Trägerschaft in Niedersachsen, sich in die Trägerschaft einer Stiftung zu begeben. Auch wenn die Universitäten und Hochschulen mittlerweile einzelne Rechte, die der Stiftungsstatus mit sich bringt, erhalten können, scheint das Stiftungsmodell einen symbolischen Mehrwert zu beinhalten, der die Entwicklung einer Hochschule oder Universität positiv beeinflussen kann. Da dieser Wechsel von hoher Bedeutung für die Einrichtung und ihre Mitglieder ist, sollte eine Umwandlung nur unter Zustimmung des Senats mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der stimmberechtigten Mitglieder geschehen können. Den Personalvertretungen rät die Evaluationskommission angesichts der positiven Rückmeldungen ihrer Repräsentation in den Stiftungshochschulen, potentielle Vorbehalte gegen das Stiftungsmodell auf den Prüfstand zu stellen.

Die Gewährung von Autonomie geht mit der Verantwortung einher, diese zu nutzen. Daher sollten die Stiftungshochschulen eine umfassende interne Revision einführen oder verbessern, damit die Abläufe in der eigenen Einrichtung regelkonform ablaufen. Zudem erleichtern diese die Arbeit des Stiftungsrates, wenn dieser beabsichtigt, einzelne Vorgänge zu prüfen.

Bezogen auf die Bewirtschaftung der Zuwendungen des Landes empfiehlt die Evaluationskommission, dass die Regelung, dass nicht verbrauchte Mittel des Landes bei den Stiftungshochschulen verbleiben, beibehalten werden sollte. Dies ermöglicht den Hochschulen und Universitäten, Rücklagen zu bilden, um diese für strategische Investitionen nutzen zu können. Sie rät allerdings dem Ministerium zu prüfen, ob die Rücklagen in das Liquiditätsmanagement des Landes einbezogen werden können. Dabei muss gesichert sein, dass die Rücklagen den Stiftungshochschulen verbleiben.

Durch die Bauherreneigenschaft waren die Stiftungshochschulen aufgefordert, eigene Abteilungen für das Baumanagement zu schaffen. Diese haben alle Stiftungshochschulen mittlerweile eingerichtet, allerdings sind diese personell sehr unterschiedlich ausgestattet. Da größere Baumaßnahmen oft einen hohen Planungs- und Kontrollaufwand mit sich bringen, sollten die Stiftungshochschulen darauf achten, dass diese Abteilungen ausreichend mit geeignetem Personal ausgestattet sind. Gerade kleinere Stiftungshochschulen können Schwierigkeiten haben, dies zu erreichen, da die verfügbaren Mittel für Verwaltungsaufgaben der Leitung gering sind. Prüfen sollten die Stiftungshochschulen daher, ob Formate der Zusammenarbeit von Stiftungshochschulen in diesem Bereich möglich sind. Dies ist insbesondere zu beachten, wenn weitere kleine Universitäten oder Hochschulen in Niedersachsen planen, eine Umwandlung in den Stiftungsstatus zu vollziehen.

IV. FAZIT

Insgesamt gesehen hat sich das Modell der Stiftungshochschulen in Niedersachsen nach Meinung der Evaluationskommission bewährt. Die in diesem Modell enthaltenen Rechte, wie das Berufungsrecht und die Bauherreneigenschaft, sowie weitere Aspekte, wie die Aufsicht durch den Stiftungsrat, haben dazu geführt, dass sich die Stiftungshochschulen positiv in einem Umfeld steigender Ansprüche an Universitäten und Hochschulen insgesamt entwickeln und diesen Ansprüchen gerecht werden konnten. Zudem hat die Einführung des Stiftungsmodells die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Einrichtung erhöht und so einen weiteren Erfolgsfaktor für eine positive Entwicklung der Stiftungshochschulen hin zum besseren beeinflusst.

Bei der Etablierung des Stiftungsmodells sind in Niedersachsen hochschulpolitische Innovationen entstanden, die mittlerweile auch von anderen Hochschulen und Universitäten genutzt werden können, bspw. indem diese die Möglichkeit haben, ebenfalls das Berufungsrecht oder die Bauherreneigenschaft zu erlangen. Eine Rücküberführung der Stiftungshochschulen in die staatliche Trägerschaft würde daher nicht nur einen Rückschritt in der Entwicklung des Hochschulbereiches in Niedersachsen bedeuten, es würde darüber hinaus die Stiftungshochschulen beschädigen. Daher rät die Evaluationskommission hiervon nachdrücklich ab.