

## **Was bringen Stiftungsuniversitäten und der Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung?, Vortrag von Thomas Oppermann am 30. Mai 2007 an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main (Extrakt einer frei gehaltenen Rede)**

Verehrter Herr Präsident, ich bedanke mich ganz herzlich für die Einladung und die Gelegenheit, über die niedersächsischen Erfahrungen bei der Stiftungsbildung berichten zu dürfen.

Die Johann Wolfgang Goethe-Universität ist zu beglückwünschen für die Ambition, selber eine Stiftung zu werden. Es ist mutig, dass sie sich an ihre historischen Wurzeln erinnert, diese Tradition revitalisieren und daraus Kraft für die Zukunft schöpfen will. Die Zukunft hat schon begonnen! Die deutsche Wissenschafts- und Forschungslandschaft befindet sich im Aufbruch. Beispiele dafür gibt es reichlich: Hightech-Strategie, Pakt für Forschung und Innovation, Vollkostenfinanzierung, Forschungsprämie, Exzellenzinitiative mit Graduate Schools, Exzellenz-Clustern und Eliteuniversitäten, Juniorprofessuren, European Research Council (1 Mrd. Euro pro Jahr für wissenschaftsautonome, exzellente Pionierforschung), Lissabon-Strategie, usw.

Mit der Exzellenzinitiative überwinden wir ein strategisches Problem: nämlich die früher rigide Trennung von universitärer und außeruniversitärer Forschung. Die historisch gewachsene Versäulung der außeruniversitären Forschung war nichts anderes, als der Auszug der Spitzenforschung aus den Hochschulen. Jetzt kommt sie zurück, die Hochschulen werden wieder Zentren erstklassiger Forschung.

Spätestens seit der Öffnung der Hochschulen waren die deutschen Universitäten unterfinanziert. Auf den Geldmangel hat der Staat nicht kreativ reagiert, sondern bürokratisch. Es entstand eine Mangelverwaltungsbürokratie. Die Hochschulen waren mithin nicht nur unterfinanziert, sondern auch überbürokratisiert. Auf beides will die Stiftungsuniversität eine Antwort geben.

Dabei ist nicht die Rechtsform der Stiftung entscheidend, sondern die Tatsache, dass die Beamtenuniversität, die Universität als Staatsbetrieb aus der staatlichen Umklammerung gelöst werden muss, wenn sie sich qualitativ weiterentwickeln will. Aber nicht nur der Staat klammert – spiegelbildlich ist auch die Universität fixiert auf den Staat. Diese Staatsfixierung behindert ein Innovationsklima und schützt Mittelmaß. Sie begünstigt hierarchische, bürokratisch ausgestaltbare Beziehungen und reduziert die Universität auf die Rolle einer nachgeordneten Behörde.

Die deutsche Universität war lange fixiert auf den armen Staat und ignoriert die ideell und materiell reiche Gesellschaft. Das Ziel sollte also die Entstaatlichung, nicht die Privatisierung sein. Es gilt, den Dualismus Hochschule - Staat durch das Dreieck Hochschule, Staat, Gesellschaft zu ersetzen: Vom Staat geschützt und finanziert, in Gesellschaft und Region verankert, international ausgerichtet und an Exzellenz orientiert!

Die Autonomie soll die Entscheidungsfreiheit und Entscheidungsfreude fördern, wie sie in Deutschland sonst nur private Hochschulen genießen, in Schweiz (ETH) oder USA (University of California) aber auch für öffentliche Hochschulen üblich sind.

Nun hätte man diese Zielsetzung auch in anderen Rechtsformen anstreben können, in Betracht gekommen wäre die rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts. Auch

die gemeinnützige GmbH mit einem mit bestimmten Kompetenzen ausgestatteten Beirat oder Aufsichtsrat wäre denkbar gewesen. Wir haben uns in Niedersachsen am Ende nach sorgfältiger Abwägung für die Stiftung entschieden, weil sie eine Einrichtung der Bürgergesellschaft ist, weil sie als solche auch ein positives Image hat, weil sie ohne weitere Zwischenschritte ermöglicht, Zustiftungen zu betreiben, weil sie in sich schon ein Anreiz ist, zu stiften, weil sie eben für finanzielle Geldgeber den größeren Sexappeal hat als eine Anstalt des öffentlichen Rechts. Wer will schon eine öffentliche Anstalt fördern? Das ist für Geldgeber nicht unbedingt naheliegend.

Das Hochschulrahmengesetz erlaubte in Paragraph 58 andere Organisationsformen. Es heißt dort, dass Hochschulen „in der Regel“ Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen seien. Sie können jedoch auch in anderen Rechtsformen errichtet werden.

Das niedersächsische Stiftungsmodell basiert auf dem Trennungsprinzip, d.h., wir erfinden nicht eine neue Hochschule am grünen Tisch, sondern wir nehmen als Ausgangspunkt erst mal die existierende Hochschule als Körperschaft des öffentlichen Rechts, ersetzen aber die nicht rechtsfähige unselbständige Anstalt durch die Stiftung. Die Stiftung als Trägerorganisation der Hochschule. Deshalb heißt es im Gesetz „die Stiftung unterhält und fördert die Hochschule als Körperschaft des öffentlichen Rechts.“

Jetzt ist uns natürlich der Vorwurf gemacht worden, dass diese Stiftung überhaupt keine Stiftung sei. Dazu ist zunächst zu sagen, dass die Stiftung kein rechtsdogmatisch geschützter Begriff ist. Sie ist gestaltbar. Sie ist zwar prinzipiell mitgliederlos. Dem trägt allerdings das Modell der Trennung komplett Rechnung, weil die Körperschaft von der Stiftung getrennt ist. Und wir wollten auch keinen Schönheitspreis in der verwaltungsrechtlichen Formenlehre gewinnen, sondern wir wollten etwas so gestalten, dass es nützlich und brauchbar ist. Nützlich ist die Stiftung nach unserer Einschätzung auch deshalb, weil sie einen höheren Identifikationsgrad der Hochschulmitglieder mit der Hochschule, auch der Gesellschaft mit ihrer Universität erlaubt und fördert.

Die Stiftung ist also Trägerorganisation der Hochschule. Nun werden Sie sagen: Das sind ja zwei verschiedenen Organisationen, die da nebeneinander stehen. Wie verknüpft man das ganze miteinander? Dazu reichte ein Kunstgriff. Das Präsidium der Hochschule, also die Hochschulleitung, ist zugleich Stiftungsvorstand, also Präsidium der Stiftung, in Personalunion. Das führte dazu, dass die Doppelorganisation, wenn Sie so wollen, nach außen überhaupt nicht erkennbar ist. Die Stiftung ist wie ein Skelett, das die Hochschule trägt. Das Präsidium vertritt die Stiftung nach außen, handelt für die Stiftung, aber handelt gleichzeitig auch für die Hochschule, für die Körperschaft. Intern wird das Präsidium vom Senat kontrolliert, vom Stiftungsrat extern.

Die Stiftungshochschule kennt einen Senat, der in erster Linie Anhörungs-, Informations- und Kontrollrechte hat. Er hat aber auch eine Zuständigkeit bei der Struktur- und Entwicklungsplanung, weil da originär akademische Kompetenz auch zum Tragen kommt. Es ist sinnvoll ihm dort Einfluss zu lassen, in Niedersachsen allerdings nur im Einvernehmen mit dem Präsidium. Man kann keine Struktur- und Entwicklungsplanung gegen die Hochschulleitung machen, das ist nicht sinnvoll. Man muss sich also zusammenraufen. Aber der Senat in Niedersachsen wählt die Hochschulleitung gleich Stiftungspräsidium. D. h., er wirkt an der Wahl mit; denn die

Hochschul- bzw. Stiftungsleitung muss darüber hinaus auch vom Stiftungsrat bestellt werden. Das war ein Zugeständnis an den Senat, das ich aber letztlich nicht bereue. Er gibt ja gegenüber der alten Verfassung ganz viele Zuständigkeiten ab. Er hatte praktisch die Kompetenzkompetenz über alle Fragen von grundsätzlicher Bedeutung. Er durfte immer entscheiden, wann sie grundsätzlich waren, und dann durfte er die Sache an sich ziehen. Er hat also viele Zuständigkeiten aufgegeben. Jetzt wird er Kontrollorgan, und er legitimiert die Personen, wählt die Personen mit aus. Diese Personen müssen das Vertrauen der Mehrheit des Senates haben. Und eine gemeinsame Findungskommission aus Senat und Stiftungsrat bereitet diese Personalentscheidung vor.

Der Stiftungsrat hat alle wesentlichen Kompetenzen, alle strategischen Kompetenzen. Er bestellt und kontrolliert die Hochschulleitung und bestellt sie gegebenenfalls ab. Er verabschiedet den Wirtschaftsplan, nimmt den Rechenschaftsbericht entgegen und hat die Rechtsaufsicht über die Hochschule. Das Land bleibt weitgehend außen vor, das ist ja der Sinn der Entstaatlichung. Es bleibt für die Finanzierung der Hochschule zuständig über Zielvereinbarungen. Es hat noch die Rechtsaufsicht über die Stiftung, die über die Hochschule hat ja schon der Stiftungsrat. Das Land entsendet ebenso wie der Senat jeweils einen Vertreter in den Stiftungsrat. Es ist sinnvoll, dass der Hauptgeldgeber Land im Stiftungsrat vertreten ist; das war unsere Auffassung. Sie müssen wissen, was dort diskutiert wird. Auch ein Vertreter des Senats sollte dafür sorgen, dass der Senat immer weiß, was dort im Stiftungsrat diskutiert wird. Im Übrigen sind die anderen fünf Stiftungsratsmitglieder des siebenköpfigen Stiftungsrates extern. Sie werden vom Minister bestellt im Einvernehmen mit dem Senat; auch hier hat also der Senat die Kompetenz. Und das Land hat dann nur noch die Rechtsaufsicht, diesen einen Vertreter im Stiftungsrat und die Zuständigkeit für die Genehmigung der Stiftungssatzung bzw. die Genehmigung von Satzungsänderungen. Damit haben wir eine weitgehende Entstaatlichung vollzogen.

Und das Königsrecht der Hochschulen, eigentlich die wichtigste Einzelentscheidung, die in Hochschulen getroffen wird, die Entscheidungskompetenz, mit der man eine Hochschule ruinieren oder zu großer Blüte führen kann, ist die Frage, welche Wissenschaftler an diese Hochschule berufen werden. Dieses Recht ist auf Grund einer Ermächtigung im Gesetz übertragen worden auf das Präsidium der Hochschule, das im Einvernehmen mit dem Stiftungsrat die Berufungen durchführt. Und das muss so sein. Sonst macht eine Stiftung letztlich keinen Sinn.

Zum Stiftungsvermögen nur so viel: Allein in Göttingen ohne die Medizin ging es um ein Grundvermögen mit einem Marktwert von rund 1 Milliarde Euro. Da kann eine Stiftungsbildung schon an der Frage scheitern, ob die Grundstückübertragung durch Notare vorgenommen werden muss. Dann ist das zwar ein gewaltiges Beschäftigungsprogramm für die eingesessenen Notare, aber es ist finanziell nicht darstellbar, nun Millionen von Euro an die Notare zu geben. Wir haben entdeckt, dass das Einführungsgesetz zum BGB in diesem Falle eine „Grundbuchberichtigung“ erlaubt, um die Grundstücke vom Land auf die Stiftung zu übertragen. Das kostet praktisch nichts.

Rücklagen können in Niedersachsen, wenn sie nach drei Jahren nicht verbraucht sind, dem Stiftungseigentum zugeführt werden. Die Stiftungen haben auch ein ordentliches Startkapital bekommen, um Fundraisingstrukturen aufzubauen. 2,5

Millionen Euro für die ersten drei Jahre. Für das Fundraising mussten sie sich erst aufstellen. Die ersten Erfolge werden jetzt allerdings erkennbar.

Amerikanische Verhältnisse werden wir in Deutschland so schnell nicht erreichen. Aber ich will Ihnen nur eine ungefähre Vorstellung geben, dass in diesem Land ungeheuer viel Geld vorhanden ist, das gerne investiert werden möchte. Allein das Geldvermögen in Deutschland macht 4,5 Billionen Euro aus und das Erbschaftsvolumen wird in den kommenden Jahren jährlich über 200 Mrd. Euro liegen. Mit nur einem Prozent des Erbschaftsvolumen also 2 Mrd. Euro ließe sich schon viel bewegen.

Und welches interessantere Investitionsfeld gibt es denn? Schiffe und Flugzeuge: Daran kann man sich sicherlich profitabel beteiligen; aber die Zukunftsinvestitionen, das sind Investitionen in Wissenschaft und Forschung, in Bildung und Ausbildung. Und dafür in Deutschland eine Stimmung herzustellen, das halte ich prinzipiell für denkbar.

Erste positive Ansätze für private Investoren gibt es bereits in der Gegenwart: Hasso Plattner hat 10 Mio. Euro für die Bibliothek der Uni Mannheim gespendet und investiert 200 Mio. Euro in das Potsdamer Hasso-Plattner-Institut. Klaus Jacobs wird in den nächsten 10 Jahren 200 Mio. Euro für die International University Bremen finanzieren. Der TU München ist es seit 2000 gelungen 80 Mio. Euro durch Fundraising-Maßnahmen zu erhalten.

Der Aufbau eines Stiftungsvermögens ist ein langer Weg. Der Staat hilft dabei. Das „Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“ sieht vor, den Höchstbetrag für die Ausstattung von Stiftungen mit Kapital von 307 000 Euro auf 750 000 Euro sowie die Höchstgrenze für den Spendenabzug auf 20 Prozent der versteuerbaren Einkünfte pro Jahr anzuheben. Aber die wichtigste Zielgruppe sind nicht *big business* und *private wealth* – möge möglichst viel von dem auf internationalen Finanzmärkten vagabundierenden Kapital eine dauerhafte Heimat im Stiftungsvermögen der künftigen Universitätsstiftung Frankfurt finden – am wichtigsten sind als langfristige Zielgruppe aber die eigenen Absolventen. Auf die kann eine Stiftungsuniversität indessen nur setzen, wenn sie auch investiert. Die Absolventen müssen so viel für ihr späteres Leben von einer Universität bekommen, dass sie den dringenden Wunsch verspüren, etwas von dem, was sie bekommen haben, wieder zurückzugeben!

Eine Stiftungsuniversität muss sich sofort auf exzellente Lehre konzentrieren! Die Qualität von Forschung und Lehre wird ein Erfolgsprinzip von Stiftungen. Folgerichtig ist die Bedingung für die Umwandlung in eine Stiftung, der absolute Wille, die Qualität zu steigern.

Der Weg zurück an die Weltspitze wird am Ende nur den deutschen Universitäten gelingen, die sich – von bürokratischen Fesseln befreit – aus der Staatsfixierung lösen und neben der öffentlichen Hilfe neue ideelle und materielle Ressourcen aus der Gesellschaft schöpfen.