

An den
Bildungsausschuss des Schleswig-Holsteinischen Landtages

(per Mail an bildungsausschuss@landtag.ltsh.de übermittelt)

**Stellungnahme
des CHE**

**für die schriftliche Anhörung
des Bildungsausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages**

zum

**„Entwurf eines Gesetzes
über die Stiftungsuniversität zu Lübeck
und zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften“**

(Gesetzentwurf der Landesregierung,
Drucksache 18/1724)

1. Hintergrund

Der Gesetzentwurf der Landesregierung sieht vor, die Universität zu Lübeck, bislang rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts, mit Wirkung vom 1. Januar 2015 auf ihren Wunsch hin identitätswahrend in eine Stiftungsuniversität umzuwandeln. Die gewählte Organisationsform orientiert sich dabei am hessischen „Einheitsmodell“.

Mit der veränderten Rechtsform einer Stiftung öffentlichen Rechts im Sinne der §§ 46 und 47 des Landesverwaltungsgesetzes sollen „eine Stärkung der Hochschulautonomie insbesondere in Personalangelegenheiten, bei der Bewirtschaftung der Finanzmittel und der Verwaltung der Hochschulliegenschaften“ erreicht werden (S. 2). Zudem wird mit der Umwandlung in eine Stiftungsuniversität „die Erwartung verknüpft, dass sich [...] neben dem Land private Mittelgeber an der künftigen Hochschulfinanzierung beteiligen“ (S. 2). Der „Zuwachs an Eigenständigkeit und zusätzlicher Flexibilität“ soll der Universität ermöglichen, „ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit nachhaltig zu steigern, um sich im härter werdenden nationalen und internationalen Wettbewerb der Hochschulen besser behaupten zu können“ (S. 5).

Der Entwurf berücksichtigt dabei weitere Zielsetzungen:

- die Sicherung der grundgesetzlich garantierten Freiheit von Forschung und Lehre sowie der Selbstverwaltung,
- die Erhaltung der Mitwirkungsrechte der verschiedenen Mitgliedergruppen der Hochschule „in etwa der gleichen Weise“, wie „dies bei einem Festhalten an der körperschaftlichen Struktur der Fall wäre“ (S. 3) und
- „aus Klarstellungsgründen“ soll darüber hinaus trotz der bereits eindeutigen Rechtslage im Hochschulgesetz „nochmals“ die Erhebung von Studienbeiträgen ausgeschlossen werden.

2. Stellungnahme des CHE

Die schriftliche Stellungnahme fokussiert sich auf diejenigen Aspekte, die für die Realisierung der beiden zentralen Zielsetzungen (die Stärkung der Hochschulautonomie und die damit verbundenen Strukturvorgaben auch für private Förderung) von Bedeutung sind.

Das CHE bezieht sich dabei auf seine umfangreiche Erfahrung mit dem nationalen und internationalen Hochschulsystem und seine Expertise für die aufgegriffenen Fragestellungen.¹

2.1 Vorbemerkungen

Grundsätzlich begrüßt das CHE das Ansinnen der Schleswig-Holsteinischen Landesregierung, der Universität Lübeck zu größerer Autonomie, Gestaltungsfreiheit und Konkurrenzfähigkeit zu verhelfen.

Der Ansatz einer Umwandlung in eine Stiftungshochschule ist *ein* möglicher Weg, die o.g. Ziele zu erreichen. Das nordrhein-westfälische Hochschulfreiheitsgesetz, das TU Darmstadt-Gesetz oder der Ansatz der „Vollrechtsfähigkeit“ in Österreich etwa zeigen, dass auch mit

¹ Vgl. dazu insbesondere Hener, Yorck; Kaudelka, Steffen; Kirst, Sabine: Stiftungshochschulen in Deutschland - ein Zukunftsmodell?, Gütersloh, 2008 (online unter http://www.che-consult.de/downloads/CHE_AP110_Stiftungshochschulen_in_Deutschland.pdf) sowie Ziegele, Frank: Das Modell Stiftungshochschule und seine Rolle in der Hochschullandschaft; Vortrag an der Stiftungsuniversität Hildesheim 19.04.2013 (online unter https://www.uni-hildesheim.de/media/presse/Sonstiges/20130419_Stiftungshochschulen_Vortrag_Frank_Ziegele_an_Uni_Hildesheim.pdf).

anderen rechtlichen Konstruktionen das Ziel größerer Eigenverantwortung realisiert werden kann. Stiftungshochschulen sind somit als bewährtes und tragfähiges, wenn auch nicht alternativloses Modell anzusehen, um Hochschulen mehr Steuerungskompetenz und mehr Eigenverantwortlichkeit zu geben. Ähnlich weitgehende Autonomiezuwächse und ähnlich gestaltete Governance-Strukturen lassen sich auch in anderen Rechtsformen umsetzen.

Die Erfahrungen der bisherigen Umsetzung von Stiftungshochschulen in Deutschland zeigen aber doch einen Vorteil der Stiftungslösung: das elementare Ziel dauerhaft verlässlicher Autonomie lässt sich offensichtlich in einer Stiftungslösung sicherer umsetzen. Stiftungshochschulen sind den bisherigen Erfahrungen zufolge besser vor dem Risiko einer Rücknahme autonomer Kompetenzen geschützt als eine staatliche Hochschule üblicher Ausprägung.

Nicht zuletzt ist die Stiftungslösung aus Sicht des CHE eine gute Möglichkeit, ein Experimentierfeld mit späterer Breitenwirkung zu eröffnen: Das HSG Schleswig-Holstein von 2007 bietet bereits eine weitgehende Autonomie in den wichtigen Feldern des Personals, der Finanzen und der Organisation. In Bezug auf die Autonomie der Hochschulen sind weitergehende Optionen möglich, wie Vergleiche mit anderen Ländern zeigen. Die Möglichkeit der Umwandlung in eine Stiftungshochschule, die das HSG einräumt, ist daher eine große Chance, Autonomiezuwächse modellhaft für das gesamte Hochschulsystem zu erproben. Diese Chance sollte mit diesem Gesetz genutzt werden. Dadurch können die Erfahrungen später auf andere Hochschulen des Landes, die nicht zwingend Stiftungshochschulen werden müssen, übertragen werden. Auch mit Blick auf die bereits etablierten deutschen Stiftungshochschulen in Niedersachsen, Hessen und Brandenburg sollte das Land hier mutig voran gehen, denn die Erfahrung mit diesen Modellen anderer Länder zeigt, dass der Vorsprung an Autonomie durch Änderungen des Hochschulgesetzes zügig eingeholt werden kann.

Dabei darf auch nicht vergessen werden, dass das große Ziel einer Akquisition von privatem Kapital zugunsten der Hochschule sich leichter mit einer Alleinstellung bewerkstelligen lässt, einer Alleinstellung in Land selbst wie auch gegenüber den anderen Stiftungshochschulen.

Die Erweiterung der Hochschulautonomie ist bei den Hochschulen allerdings zwangsläufig mit einer höheren Verantwortung und mehr Aufgaben verbunden. Insofern ist es zu begrüßen, dass das Land im Vorfeld des Gesetzentwurfs in einem engen Dialog mit der Universität Lübeck stand. Mehr Autonomie muss auch von der Hochschule gewollt sein.

2.2 Finanzautonomie

Vorgesehene Gesetzesänderung

Der Stiftungsuniversität wird künftig mehr Eigenverantwortung bei der Bewirtschaftung der Finanzmittel eingeräumt (§ 2). Die Wirtschaftsführung und das Rechnungswesen richten sich künftig nach kaufmännischen Grundsätzen. Die Stiftungsuniversität wird mit der Umstellung weitgehend von den Vorgaben der Landeshaushaltsordnung befreit.

Für Finanzmittel, die die Stiftungsuniversität von privaten Mittelgebern einwirbt, erhält sie die alleinige Verfügungsbefugnis und unterliegt insoweit nicht mehr der Fachaufsicht des Landes. Gleichwohl unterliegt der Wirtschaftsplan als Ganzes der Genehmigung durch das für Hochschulen zuständige Ministerium.

Die Stiftungsuniversität kann für private Finanzmittel außerhalb des Kassensystems des Landes ein eigenes Konto einrichten (§ 12 Abs. 6). Soweit die Stiftungsuniversität auf Zuschüsse des Landes angewiesen bleibt, wird sie den übrigen Hochschulen des Landes gleichgestellt. Die jährlichen Globalzuweisungen werden weiterhin im Wege der Ziel- und Leistungsvereinbarung nach § 11 HSG festgelegt. Finanzielle Mittel für Neubauten, Grundsanierung und sonstigen Bauunterhalt für nicht privat finanzierte Baumaßnahmen werden nach Maßgabe des Landeshaushalts zur Verfügung gestellt. Die Aufsichtsbefugnisse des Landes bestehen insoweit fort.

Die Stiftungsuniversität wird nach den steuerrechtlichen Vorgaben als gemeinnützige Stiftung ausgestaltet. Private Mittelgeber erhalten dadurch die Möglichkeit, die Universität durch

eine Zustiftung langfristig zu fördern und gleichzeitig von den rechtsformspezifischen Steuervorteilen zu profitieren.

Nach § 12 Abs. 4 ist der Stiftungsuniversität allerdings die Aufnahme von Krediten nicht erlaubt.

Ebenso bleibt der Stiftungsuniversität nach § 12 Abs. 7 auch (abgesehen von Gebühren und Beiträgen nach § 41 HSG) künftig die Erhebung von Studienbeiträgen verwehrt. Dabei regelt § 12 Abs. 5 interessanterweise, dass „private Finanzmittel“, sofern sie „ausdrücklich für die Schaffung besserer Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre zur Verfügung gestellt werden“, bei der Ermittlung der Aufnahmekapazitäten außer Betracht bleiben – diese Passage muss nicht zwingend nur potentiellen externen Stifterinnen und Stiftern gelten.

Bewertung des CHE

Die im Gesetzentwurf formulierte Erweiterung der Finanzautonomie ist aus Sicht des CHE zu begrüßen. Sie gewährt der Universität Lübeck neue Handlungsmöglichkeiten. Allerdings stehen aus Sicht des CHE einige Punkte den Zielsetzungen im Wege:

- Der Stiftungsuniversität sollte die Aufnahme von Krediten unter bestimmten Umständen erlaubt werden. Für die Einrichtung oder Beteiligung an einer GmbH oder für eine Investition im Zusammenhang mit der Errichtung oder Ausstattung von Gebäuden etwa zusammen mit privaten Mitteln kann eine Kreditaufnahme sinnvoll sein, um die Mittel nach Herkunft zu trennen oder einem Finanzierungsengpass zuvor zu kommen. Entscheidend wäre die finanzielle Absicherung, dass die Folgen nicht zu Lasten des Landes gehen. Denkbar wäre es, die Aufnahme von Krediten unter einen Genehmigungsvorbehalt des Stiftungsrates zu stellen.
- Die Erhebung von Studienbeiträgen grundsätzlich auszuschließen, erscheint nicht sinnvoll, zumindest auf mittlere Sicht. Zwar ist es politisch derzeit nicht durchsetzbar, Studienbeiträge zu erheben² und entsprechende Überlegungen könnten das Vorhaben Stiftungshochschule insgesamt gefährden. Auf mittlere Sicht ist es vorstellbar, dass die Universität im Rahmen ihrer Finanzautonomie eigenständige Finanzierungsformen für die Lehre und das Studium entwickelt, um auch hier private Finanzquellen dauerhaft zu erschließen. Dazu gehört die Einwerbung von (mehr) Stipendien für Studierende ebenso wie die Erhebung von Studienbeiträgen, um gezielt und nachhaltig die Lehre zu verbessern, was im allgemeinen Interesse liegt.
- Den Gesetzesformulierungen kann entnommen werden, dass es nicht beabsichtigt ist, die privaten Mehreinnahmen zugunsten der staatlichen Zuschüsse zu verrechnen. Eine direkte Klarstellung im Gesetzestext könnte hier hilfreich sein.

2.3 Personalautonomie

Vorgesehene Gesetzesänderung

Die Stiftungsuniversität wird Dienstherrin und Arbeitgeberin des Hochschulpersonals und erhält mehr Freiheiten in Personalangelegenheiten (§ 9). Die bisherige Fachaufsicht des Landes und verbindliche Stellenpläne und Stellenübersichten im Haushaltsplan des Landes entfallen. Innerhalb einer von dem für Hochschulen zuständigen Ministerium festgelegten Personalkostenobergrenze (vgl. § 9 Abs. 5) wird eine eigenverantwortliche Stellenbewirtschaftung, einschließlich Hebung, Umwandlung und Neueinrichtung von Planstellen und sonstigen Stellen möglich. Über die Personalobergrenze hinausgehende Personalkosten sind aus Stiftungsvermögen zu finanzieren, das nicht aus Landeszuschüssen stammt.

² Vgl. dazu Müller, Ulrich: Studienbeiträge - vorerst gescheitert?, in: Winfried Benz, Jürgen Kohler, Klaus Landfried (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre (C/4/2), Berlin (Raabe), 2013, S. 1-38. Online unter http://www.che.de/downloads/Zwischenbilanz_Studienbeitraege_2013.pdf.

Nach § 10 Abs. 1 wird die Präsidentin oder der Präsident oberste Dienstbehörde und Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter der Beamtinnen und Beamten der Stiftungsuniversität. Oberste Dienstbehörde und Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter der Mitglieder des Präsidiums ist die Vorsitzende oder der Vorsitzende des Stiftungsrats.

Bewertung des CHE

Die beschriebenen Regelungen sind aus Perspektive des CHE zu begrüßen. Insbesondere ist die Aufhebung des Stellenplans und der Stellenübersichten ein großer Schritt hin zu einem neuen Verständnis von Eigenverantwortung im Personalbereich, hin zu einer Kostensicht statt einer Stellenzählung. Die bestehende Autonomie bei der Besetzung und der Berufung kann damit über die Kosten anders als mit vorhandenen Personalstellen umgehen. Auch für die hochschulinterne Budgetierung sind damit gute Bedingungen geschaffen.

Einschränkend kann die Personalkostenobergrenze wirken. Zwar sind die Spielräume begrenzt, aber es kann durchaus zu höheren Personalkosten kommen, wenn bestimmte Veränderungen in Studiengängen oder Fächern geplant sind. Dabei können durch befristete Maßnahmen ohnehin langfristige Folgen für das Land vermieden werden.

Die Übernahmeregelungen für die Beamtinnen und Beamten erscheinen befriedigend gelöst; allerdings wäre diese Schaffung einer neuen Rechtsform auch die Chance für die Öffnung bisheriger Beamtenstellen für Angestellte, um Folgekosten für das Land zu verringern und den Personalwechsel mit ausländischen Hochschulen zu erleichtern. Dies setzte allerdings einen finanziellen Ausgleich durch das Land für Zahlungen an Sozialleistungen und ggf. an höheren Zulagen durch die Universität im aktuellen Wirtschaftsplan voraus.

Die Lehraufgaben werden durch Verordnung des Landes festgelegt. In der Stiftungshochschule könnte stattdessen die Übertragung von Lehraufgaben als Größe der Hochschule oder einzelner Fächer in der Zielvereinbarung geregelt werden. Damit würde die Stiftungshochschule in die Lage versetzt, differenzierte Lehraufgaben selbst zu regeln, nach Bedarf und individuellen sonstigen Lehr- und Forschungsaufgaben.

2.4 Liegenschaftsverwaltung

Vorgesehene Gesetzesänderung

Die von der Universität dauerhaft genutzten Landesliegenschaften und Grundstücksflächen gehen in das Eigentum der Stiftung über (§ 3).

Wesentliche neue Freiheiten ergeben sich „bei Baumaßnahmen, die vollständig oder überwiegend aus privaten Mitteln finanziert werden, und für kleinere Bauunterhaltungsmaßnahmen“ (S. 6). In diesen Bereichen beschränkt sich zukünftig die Zusammenarbeit mit der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein (GMSH) auf die „Leitung der Entwurfsarbeiten, die Bauüberwachung im Sinne des öffentlichen Baurechts und Vergabetätigkeiten“ (S. 6; vgl. § 6 Abs. 2). Mit dieser Regelung sollen der Aufbau einer eigenen Bauverwaltung bei der Stiftungsuniversität und ein Wechsel in der Bauaufsicht auf die Bauaufsichtsbehörde der Stadt Lübeck für komplexe Forschungs- und Wissenschaftsbauten vermieden werden (S. 6).

Insgesamt gesehen bleibt es „hinsichtlich der Erfüllung der Bauaufgaben“ bei dem „Grundsatz, dass weiterhin die GMSH „nach dem Handbuch für die Durchführung von Bauaufgaben des Landes Schleswig-Holstein (HBBau Schleswig-Holstein) tätig wird“ (S. 6; vgl. § 6 Abs. 2).

Außerdem sieht der Gesetzentwurf vor, dass die Stiftungsuniversität Bauunterhaltungsleistungen, die ohne besondere technische oder vergaberechtliche Kenntnisse ausgeführt werden können, bis zu einer Kostenobergrenze von 10.000 Euro pro Auftrag ohne Beteiligung der GMSH realisieren darf (§ 6 Abs. 2).

Für die Stiftungsuniversität besteht zusätzlich die Möglichkeit, im Wege der Erbpacht, Grundstücke privaten Investoren zur Verfügung zu stellen, wenn diese sich dazu bereit erklären, vollständig auf eigene Kosten und ohne Einbeziehung der Universität sowie der GMSH zu bauen. In diesen Fällen müssen die privaten Investoren allerdings auch für die Bauunterhaltung sorgen. Soweit die Stiftungsuniversität für derartige Vorhaben Grundstücke im Wege der Erbpacht zur Verfügung stellen möchte, ist dafür die Zustimmung des für Hochschulen zuständigen Ministeriums und des Finanzministeriums erforderlich.

Bewertung des CHE

Die Übernahme der Liegenschaften in das Stiftungsvermögen ist zu begrüßen. Auch die Unterstützung der Hochschule durch die staatliche GMSH als Regelfall ist nachvollziehbar.

Nicht nachvollziehbar erscheint die niedrige Grenze von 10.000 € für kleine Baumaßnahmen, in deren Grenze die Universität selbst tätig werden kann mit Hilfe anderer, diese Grenze sollte auf ein angemessen höheres Maß angehoben werden.

Die Möglichkeiten für private Investoren sind ebenfalls zu begrüßen. Fraglich erscheint, ob die zwangsweise Übernahme des laufenden Bauunterhalts für private Investoren nicht abschreckend wirkt, hier wäre eine Entscheidung der Universität je nach den Bedingungen des Neubaus sinnvoller.

Ebenfalls sollte der Fall einer gemeinsamen öffentlichen-privaten Investition geregelt werden, um diese Option zu öffnen.

Die Veränderung der Liegenschaften bedarf nicht zwingend einer Genehmigung des Ministeriums, darauf sollte verzichtet werden zugunsten einer pauschalen Aufnahme in die Zielvereinbarung und eines Beschlusses durch den Stiftungsrat.

2.5 Organisationsstruktur

Vorgesehene Gesetzesänderung

Die innere Organisation der Hochschule bleibt unter der Stiftung erhalten. Senat und Präsidium werden zu Stiftungsorganen. An die Stelle des Hochschulrates tritt der Stiftungsrat als strategisches Beratungs- und Entscheidungsorgan (S. 4). Zusätzlich wird ein Stiftungskuratorium eingerichtet, in dem potentielle Stifterinnen und Stifter vertreten sein werden.

Der Stiftungsrat wird mit „den grundsätzlichen Stiftungsangelegenheiten im Bereich der Liegenschaftsverwaltung und bei der Bewirtschaftung der Finanzmittel betraut“ (S. 4, vgl. § 7). Dazu zählen insbesondere Entscheidungen über Maßnahmen des Neu- und Ausbaus, Unternehmensbeteiligungen, die Veränderung des Stiftungsvermögens, die Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan und die Berufung der Mitglieder des Stiftungskuratoriums. Neben stiftungsspezifischen Aufgaben werden dem Stiftungsrat „alle weiteren im Hochschulgesetz genannten Aufgaben des Hochschulrats“ zugeordnet, er nimmt dessen „Rechte und Pflichten gegenüber den übrigen Organen und Gremien der Hochschule“ wahr (§ 6).

Die Zusammensetzung des Stiftungsrates wird gegenüber dem Hochschulrat verändert, „um die Einflussmöglichkeiten der einzelnen Mitgliedergruppen und des Senats der Hochschule bei der Liegenschaftsverwaltung und der Bewirtschaftung der Finanzmittel, insbesondere bei der Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan, zu sichern“ (S. 4): Neben fünf externen Mitgliedern erhält der Stiftungsrat zusätzlich vier interne Mitglieder.

Das Wahlverfahren für den Stiftungsrat ist wie folgt gestaltet (vgl. § 7 Abs. 1):

- jede Mitgliedergruppe der Universität (also die Mitgliedergruppe der Professorinnen und Professoren, die des wissenschaftlichen Dienstes, die der Studierenden und die des nichtwissenschaftlichen Dienstes) erhält das Recht, ein hochschulinternes Stiftungsratsmitglied zu wählen. Die internen Mitglieder dürfen nicht gleichzeitig einem anderen Organ oder Gremium angehören (§ 7 Abs. 2).

- Die vier externen Stiftungsratsmitglieder werden auf Vorschlag einer Findungskommission (bestehend aus der Präsidentin / dem Präsidenten der Stiftungsuniversität und vier Senatsmitgliedern) vom Senat gewählt und vom Ministerium bestellt.
- Ein weiteres externes Stiftungsratsmitglied wird durch das Stiftungskuratorium benannt, „um den im Stiftungskuratorium vertretenen Stifterinnen und Stiftern eine Mitwirkung im Stiftungsrat zu ermöglichen“ (Begründung, S. 45).

Als externe Mitglieder können mit dem Hochschulwesen vertraute Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Politik aus dem In- und Ausland, die nicht einer Hochschule oder einem Ministerium des Landes angehören, gewählt werden (§ 7 Abs. 2). Die Mitglieder des Stiftungsrates sind ehrenamtlich tätig (§ 7 Abs. 3); Reisekosten der externen Mitglieder werden erstattet; ihnen können auch Aufwandsentschädigungen gewährt werden (§ 7 Abs. 5).

§ 7 Abs. 2 sieht eine Abberufungsmöglichkeit für Mitglieder des Stiftungsrates vor – aus „wichtigem Grund“ kann das Ministerium nach Anhörung des Senats und des Stiftungskuratoriums Mitglieder des Stiftungsrates entlassen.

Der Stiftungsrat legt dem Senat und dem Ministerium spätestens alle zwei Jahre Rechenschaft über die Erfüllung seiner Aufgaben ab; der Rechenschaftsbericht ist in geeigneter Weise hochschulöffentlich bekannt zu machen (§ 7 Abs. 7).

Das Stiftungskuratorium hat nach § 8 die Aufgabe, die Stiftungsuniversität „in wichtigen Fragen ihrer Entwicklung“ zu beraten (§ 8 Abs. 1). Mitglieder sind Freunde und Förderer der Stiftungsuniversität, die sich besondere Verdienste um sie erworben haben. Sie werden auf Vorschlag des Präsidiums vom Stiftungsrat berufen.

Bewertung des CHE

- Der Kompetenzzuschnitt des Stiftungsrates (z.B. Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan und die Feststellung des Jahresabschlusses) erscheint aus Sicht des CHE angemessen und sinnvoll. Auch die unverzichtbare Strategiekompetenz ist, u.a. durch die Beschlussfassung über die Struktur- und Entwicklungsplanung und die Stellungnahme vor Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen, gesichert. Die Erweiterung der Entscheidungsrechte spiegelt die Autonomiegewinne wider; eine Zuweisung operativer Aufgaben wird sinnvollerweise vermieden.
- Die Zusammensetzung des Stiftungsrates weist nach Ansicht des CHE allerdings einen gravierenden Konstruktionsfehler auf: die internen Mitglieder haben explizit die Funktion, als Statusgruppenrepräsentanten „die unterschiedlichen Interessen der Mitgliedergruppen wirksam in den Stiftungsrat“ einzubringen (Begründung, S. 45). Jede der vier Statusgruppen hat somit „ihr“ Mitglied im Stiftungsrat, so spricht § 7 Abs. 2 etwa von dem „interne[n] Mitglied der Mitgliedergruppe der Studierenden“. Die hier vorgesehene Repräsentanz bestimmter Gruppen widerspricht wesentlichen Erkenntnissen, die etwa im Rahmen des Veranstaltungsformats „Forum Hochschulräte“³ gewonnen wurden und die neben einer Positionierung zahlreicher deutscher Hochschulratsvorsitzender aus diesem Kreis⁴ auch in einem „Handbuch Hochschulräte“⁵ Niederschlag gefunden haben. Einzel-

³ Das 2009 vom CHE gemeinsam mit dem Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und der Heinz Nixdorf Stiftung etablierte bundesweite Forum für Hochschulräte richtet sich als Veranstaltungsreihe an alle Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch. Es findet zweimal im Jahr statt und beschäftigt sich zum einen mit den Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren der Hochschulratsarbeit, zum anderen mit aktuellen Fallstudien und konkreten Aufgabenstellungen. Nähere Informationen: www.forum-hochschulraete.de.

⁴ Rund 100 Vorsitzende bzw. stellvertretende Vorsitzende von Hochschulräten haben das Positionspapier „Hochschulräte als Organe einer autonomen Hochschule“ vom Januar 2012 mittlerweile unterschrieben. Es ist online verfügbar unter

persönlichkeiten sollten aufgrund ihrer Qualifikation in den Stiftungsrat berufen werden und nicht als Repräsentanten bzw. Interessenvertreter bestimmter Herkunftsinstitutionen, bestimmter Statusgruppen oder bestimmter gesellschaftlichen Gruppen und deren Partikularanliegen. Letztlich kommt es darauf an, Personen zu gewinnen, die die Hochschule als Ganzes bei der Verwirklichung ihres Leitbildes und der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben am besten unterstützen können. Die Praxis zeigt, dass sich Hochschul- / Stiftungsräte in diesem Bewusstsein tatsächlich für das Wohl der Hochschule statt für eine Klientel einsetzen. Das Gesamtinteresse der jeweiligen Hochschule hat Vorrang vor internen Gruppeninteressen. Die dazu nötige Souveränität und Unabhängigkeit der Hochschulratsmitglieder kann nur gewährleistet werden, wenn auf vorgegebene Proporz im Hinblick auf gesellschaftliche Interessen- oder hochschulinterne Statusgruppen verzichtet wird. Die Universität Lübeck sollte die Freiheit haben, geeignete Personen für den Stiftungsrat zu finden und sollte sich dabei nur vom jeweiligen Kompetenzprofil leiten lassen statt von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Das im Gesetzentwurf für die vier externen Stiftungsratsmitglieder vorgesehene Verfahren (gemeinsame Findungskommission aus Hochschulleitung und Senat) erscheint aus Sicht des CHE adäquat für die Berufung *aller* Stiftungsratsmitglieder.

- Generell sollte nach Ansicht des CHE hinterfragt werden, ob der Stiftungsrat nicht rein oder zumindest deutlich überwiegend extern besetzt werden sollte. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die externe Expertise im Stiftungsrat die entscheidende ist.⁶ Hauptvorteile des gemischten Modells sind der direkte Dialog von internen und externen Mitgliedern, die doppelte Expertise (aus dem Hochschulalltag und externen Handlungsbereichen) und die erwartbar höhere Akzeptanz innerhalb der Hochschule. Allerdings droht die Gefahr der Austragung bzw. Doppelung interner Konflikte im Stiftungsrat. Rein extern zusammengesetzte Hochschulräte sind eher in der Lage, gesellschaftliche Anliegen in die Hochschule hineinzutragen. Sie haben eine höhere Legitimation nach außen und eine größere Distanz zum Hochschulalltag. Eingefahrene Sichtweisen können besser hinterfragt, interne Konflikte und Interessenlagen auf Abstand gehalten und Entscheidungen daher rascher und unter der Perspektive des Gesamtwohls der Hochschule getroffen werden. Wie oben bereits angemerkt, stärkt das Verfahren der Besetzung der externen Stiftungsräte die Rolle des Senats.
- Stiftungsrat, Hochschulleitung und Senat sollen strategische, operative und eher legislative Aufgaben zugeordnet werden, was einer sinnvollen Arbeitsteilung an Universitäten entspricht. Das Kuratorium dagegen wirkt destruktiv, weil seine Aufgaben sich mit dem Stiftungsrat überschneiden. Der Gesetzentwurf wird so dem angestrebten Ziel, „klare Verantwortlichkeiten und Aufgabenzuständigkeiten der Hochschulgremien“ zu schaffen (Begründung, S. 34), nicht gerecht. Die Benennung eines externen Stiftungsratsmitglied durch das Stiftungskuratorium erscheint aus Sicht des CHE unangemessen, ebenso (s.u.) die Mitwirkung bei der möglichen Abberufung eines Stiftungsratsmitgliedes, da das Stiftungskuratorium seinerseits bereits vom Stiftungsrat berufen wird. Diese in sich verschränkte Konstruktion sollte aufgelöst werden, der Stiftungsrat sollte eine klar das Kuratorium dominierende Rolle zugewiesen bekommen. Dem Stiftungskuratorium ließe sich

http://www.che.de/downloads/Positionspapier_deutscher_Hochschulratsvorsitzender_inkl_Unterschriften_1382.pdf.

⁵ Meyer-Guckel, Volker; Winde, Mathias; Ziegele, Frank (Hrsg.): Handbuch Hochschulräte – Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis, Essen, Stifterverband, 2010. Online verfügbar unter http://www.che.de/downloads/Handbuch_Hochschulraete.pdf. Das Handbuch basiert auf Experteninterviews mit Hochschulräten, Hochschulpräsident(inn)en und -rektor(inn)en, Vertretern von Ministerien und Leitern von Hochschulratsgeschäftsstellen. In mehreren Expertenrunden wurden daraus Empfehlungen und Denkanstöße für die Praxis erarbeitet. Vgl. dazu auch Müller, Ulrich; Winde, Mathias: Governing Boards in German Higher Education Institutions - Purposes, Roles and Factors for Success or Failure, in: Sjur Bergan, Eva Egron-Polak, Jürgen Kohler, Lewis Purser, Martina Vukasović (Hrsg.): Leadership and Governance in Higher Education – Handbook for Decision-makers and Administrators, Berlin (Raabe), 2012.

⁶ Vgl. Hener / Kaudelka / Kirst, S. 45f.

nach Ansicht des CHE eine repräsentative Rolle sinnvoll zuweisen, eventuell mit eng umrissener und vom Stiftungsrat abgegrenzter Beratungsfunktion für das Präsidium, z.B. für das Thema Fundraising. Damit würde auch die Unabhängigkeit der Universität von privaten Stiftern betont.⁷

- Das CHE begrüßt es, dass der Gesetzentwurf eine Abberufungsmöglichkeit für Mitglieder des Stiftungsrates vorsieht. Es erstaunt aber, dass diese Abberufung „nach Anhörung des Senats und des Stiftungskuratoriums“ erfolgen soll. Aus Sicht des CHE sollte statt des im Gesetzentwurf skizzierten Vorgehens ein qualifizierter Beschluss des Präsidiums und die Zustimmung des Senats für die Abberufung eines Mitgliedes des Stiftungsrates erforderlich sein. Immerhin wird die Abberufungsmöglichkeit in der Begründung konkret angewendet auf die Situation, dass „das Vertrauensverhältnis zwischen Präsidium oder Senat und einzelnen Hochschulratsmitgliedern [sic] nicht mehr besteht“ (S. 46). Ob eine solche Situation eingetreten ist, kann das Stiftungskuratorium nicht beurteilen.
- Es erstaunt zudem, dass § 7 Abs. 4 die Präsidentin oder den Präsident und die Gleichstellungsbeauftragte als Mitglieder des Stiftungsrates zählt (mit beratender Stimme und Antragsrecht). Diese Formulierung dient nicht der Rollenklarheit der Beteiligten. Aus Sicht des CHE wäre es sinnvoller, die Stiftungsratsmitglieder klar abzugrenzen von Gästen, die über ein Teilnahme-, Rede- und ggf. Antragsrecht verfügen. Ein solcher Gaststatus sollte, wie auch in anderen Ländern praktiziert, der Hochschulleitung und einer Vertretung des Ministeriums zugestanden werden.
- Aus Sicht des CHE ist es darüber hinaus begrüßenswert, dass eine Rechenschaftspflicht gegenüber Senat und Ministerium installiert werden soll. Die Berichtsfrequenz erscheint ebenfalls angemessen. Eine direkte Beteiligung und damit auch kontinuierliche Information des Ministeriums ist bereits jetzt über beratend teilnehmende Mitglieder des Ministeriums gegeben. Die übergeordnete Tätigkeit des Stiftungsrates und seine strategisch an größeren Zusammenhängen orientierte Tätigkeit sowie die ehrenamtliche Wahrnehmung dieser Tätigkeit durch die Mitglieder lässt einen zwei-Jahres-Abstand als praktikabel erscheinen.
- Der Gesetzentwurf gibt zur inneren Organisation der Hochschule keine über das HSG 2007 hinaus gehenden Regelungen. Hier wäre die Möglichkeit gegeben, durch eine Öffnungsklausel über die Möglichkeit von abweichenden Organisationsstrukturen für Lehre und Forschung statt der Fachbereiche nachzudenken und möglicherweise als Versuch umzusetzen, sofern die Universität dies auf mittlere Sicht wünscht. Im internationalen Vergleich bieten sich durchaus Modelle an, die andere geeignete Organisationsformen zulassen, wie etwa Schools oder Matrixorganisationen.

3. Fazit

Aus Sicht des CHE ist der vorliegende Gesetzentwurf positiv zu bewerten. Mit den oben erläuterten Änderungsvorschlägen könnte die Durchschlagskraft der angestrebten höheren Handlungsfreiheit und Eigenverantwortlichkeit der Universität Lübeck jedoch noch deutlich gesteigert werden.

Das Land Schleswig-Holstein sollte, wie eingangs erläutert, das Modell der Stiftungsuniversität als Erprobungsfeld ansehen. Wenn sich, wovon auszugehen ist, die Erprobung größerer Autonomie bewährt, sollte diese Autonomie möglichst für *alle* Hochschulen des Landes sichergestellt und ausgeweitet werden, unabhängig von der Rechtsform.

⁷ Die Befürchtung, Zustifter und Spender würden unkontrolliert Einfluss nehmen, ist ernst zu nehmen, vgl. dazu Hener / Kaudelka / Kirst, S. 61.

Es ist zu begrüßen, dass von Beginn an eine Evaluierung des Modellprojekts nach sieben Jahren vorgesehen ist. Um mögliche Fehlentwicklungen berücksichtigen und Regelungen während der Umsetzung optimieren zu können, wäre jedoch eine *begleitende* Evaluation ratsam.

Centrum für Hochschulentwicklung

Gütersloh, 5. Juni 2014

Ulrich Müller, Yorck Hener, Prof. Dr. Frank Ziegele