

# Stiftungsuniversität Göttingen mit Pionierfunktion

Mehr Flexibilität und Kommunikation – Gemeinsamer Kurs für den Standort Göttingen – Zusammenarbeit statt Rivalität zwischen Institutionen

Die Universität Göttingen wurde vor zehn Jahren als erste Volluniversität in Deutschland in die Trägerschaft einer Stiftung Öffentlichen Rechts überführt. Damit gingen staatliche Aufgaben an die Trägerstiftung über. Die Stiftungsuniversität hat seitdem unter anderem das Berufungsrecht, die Dienstherren- und die Bauherreneigenschaft inne. Vorsitzender des Stiftungsrats ist seit 2003 Dr. Wilhelm Krull, Generalsekretär der VolkswagenStiftung und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Mit ihm sprach Heike Ernestus.

Beim Festakt 2003 sagte Ministerpräsident Sigmar Gabriel: Wir holen die Hochschulen zurück in die Mitte der Gesellschaft. Herr Krull, was steht allgemein hinter dem Stiftungsgedanken?

Stiftungen sind ein wichtiger Teil der Zivilgesellschaft und ein zentraler Baustein für die Zukunftsfähigkeit unseres Gemeinwesens. Der Einsatz von Mitteln Privater zugunsten des Gemeinwohls ermöglicht häufig erst Dinge, die sonst gar nicht zustande kämen. Anders als bei einer privatrechtlichen Stiftung besteht jedoch das Vermögen der universitären Stiftung Öffentliches vor allem aus Immobilien, die nicht per se zu Geld zu machen sind. Trotzdem gibt es auch hier viel mehr Flexibilität und Möglichkeiten, sich besser zu positionieren. Dafür muss man sich allerdings in der Gesellschaft selbst auf ganz neue Weise bewegen, um die Akzeptanz der Bevölkerung zu finden. Eine Verankerung in der Region und darüber hinaus spielt heutzutage für eine Stiftungsuniversität eine deutlich größere Rolle als für eine staatliche Hochschule herkömmlicher Prägung.



Dr. Wilhelm Krull

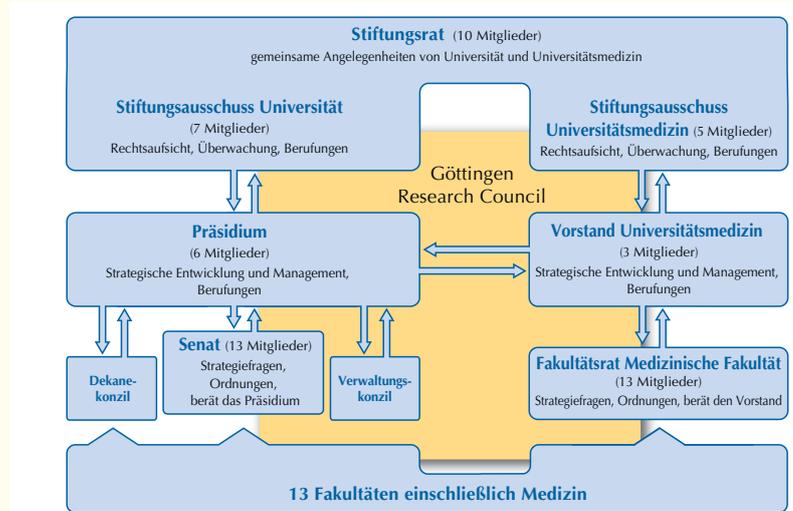
der damalige Präsident Horst Kern von Anfang an einen interaktiven kommunikativen Prozess zwischen Hochschulleitung und Akteuren in der Hochschule, der zu einem gemeinsamen Kurs führte. Diese „rückgekoppelte Autonomie“ wird in der Stiftungsuniversität bis heute intensiv gelebt. Zum zweiten sind in der Vorbereitung auf die Exzellenzinitiative neue Organisationsformen entstanden, die eine gehörige Portion Innovation gebracht haben. Das lief sehr viel konsensualer, als dies in einer stärker staatlich kontrollierten Hochschule der Fall gewesen wäre. Zu diesen Organisationsformen gehören die Courant Zentren und der Göttingen Research Council als eine neue Koordinations- und Entscheidungsstruktur für den gesamten Standort.

**Wäre die Kooperation am Göttingen Research Campus in dieser Breite und Tiefe ohne Stiftungsuniversität möglich?**

Mit Radio Eriwan geantwortet: Im Prinzip ja. Aber der entscheidende Punkt ist, dass es um vieles leichter war, zwischen den autonom agierenden Max-Planck-Instituten, dem Leibniz-Institut, der Universität und weiteren Beteiligten zu einem gemeinsamen Dach zu kommen. Wir haben uns einen ganz neuen Interaktionsraum erschlossen, der sonst vermutlich in dieser Form nicht zustande gekommen wäre. Das sehen wir auch in den Graduiertenschulen, Max Planck Research Schools und Forschungszentren. Der Gesamtstandort Göttingen hat sich als Pionier erwiesen und ist inzwischen mehrfach kopiert worden. Wir hatten einen enormen Vorsprung, der ohne eine solche Governance-Struktur, wie sie die Stiftungshochschule ermöglichte, so wohl kaum denkbar gewesen wäre.

**Sie selbst freuten sich vor zehn Jahren, dass die Universität Göttingen ihr Schicksal nun selbst in die Hand nimmt. Wie hat sie die neuen Spielräume genutzt?**

Zum einen möchte ich das daran festmachen, wie die Universität sich auf den Schritt hin zu einer Stiftungsuniversität bewegt hat. Im Unterschied zu einem Unternehmen, in dem Aufsichtsrat und Vorstand bestimmen, wo es langgeht, propagierte



Zuständigkeiten und Entscheidungsstrukturen in der Stiftungsuniversität als Teil des Göttingen Research Campus.

men Vorsprung, der ohne eine solche Governance-Struktur, wie sie die Stiftungshochschule ermöglichte, so wohl kaum denkbar gewesen wäre.

**Woher kommt das nötige Vertrauen?**

Der Prozess der Vertrauensbildung zwischen außeruniversitärer und universitärer Forschung begann bereits Ende der Neunziger und wurde mit dem Wandel in Richtung Stiftungsuniversität verstärkt. Die Rivalität zwischen den verschiedenen Institutionen, etwa der Verdacht, die Max-Planck-Institute holen uns die besten Doktoranden weg, hat sich völlig erledigt. Alle haben begriffen: Wir müssen Göttingen in den Vordergrund stellen und sind Teil eines größeren Ganzen, das auch international enorm attraktiv ist.

**Mitte 2003 kam der Stiftungsrat zum ersten Mal zusammen. Wie haben Sie seitdem die Zusammenarbeit empfunden?**

Sie war von Anfang an sehr konstruktiv und kooperativ. Die Verhandlungen waren immer von einem großen Vertrauen geprägt zwischen Präsidium und Stiftungsrat oder auch den beiden Ausschüssen. Natürlich hat es in den Anfangsjahren auch Konflikte

gegeben. Aber in all den Jahren bis heute war und ist es immer so, dass die strategische Ausrichtung und die Vorstellung, wie diese Universität noch besser positioniert werden kann, zwischen den Gremien in allen Grundannahmen geteilt wurden.

**Hat sich die Einbindung externer Experten bewährt?**

Diese Mitglieder stellen neue Fragen und geben Anregungen für die Optimierung. Ein Beispiel ist die Einführung eines regelmäßigen Risikocontrollings und -reportings. Das hatte zu dem Zeitpunkt, als wir das vorgeschlagen haben, noch keine Hochschule etabliert. Göttingen konnte also auch hier eine Pionierfunktion wahrnehmen. Dabei geht es nicht allein um fixe Kennzahlen wie Gewinn und Verlust, sondern zu einem erheblichen Teil um qualitative, sprich Reputationsrisiken. Aktuell zum Beispiel der wahrscheinliche Wegfall der Studienbeiträge und die damit verbundenen Unsicherheiten. Oder im Immobilienmanagement: Was müssen wir tun, um zu verhindern, dass die immens gestiegenen Energiekosten nicht die Personalmittel oder die Mittel für Studium und Lehre so auffressen, dass wir am Ende zwar

immer noch warm sitzen können, aber nichts mehr zu lehren haben.

**Ist die Uni Göttingen in der Mitte der Gesellschaft angekommen?**

Wir wollen in erster Linie herausragende Forscherpersönlichkeiten fördern, exzellente Wissenschaft betreiben und Studierende zu Abschlüssen befähigen, die sie zu Führungskräften für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft machen. Das kann nur gelingen, wenn die Universität ihr Ohr am Puls der Zeit hat und bereit ist, die Signale aus der Gesellschaft adäquat aufzunehmen. Da sind wir in den vergangenen Jahren ein ganzes Stück vorangekommen, etwa durch die verstärkte Kommunikation nach außen. Gleichzeitig müssen wir uns transparent und interaktiv immer wieder den Fragen von außen stellen und weiteres Vertrauen gewinnen. Denn nur auf diese Weise werden wir auch gegenüber der Politik Forderungen so überbringen können, dass die Landes- und Bundesregierung bereit sind, den Standort Göttingen angemessen zu unterstützen, damit wir auch weiterhin unsere internationale Spitzenposition behalten. Das Motto für die Zukunft kann also nur lauten: Noch mehr Exzellenz für Wissenschaft und Gesellschaft.

Als das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur 2000/2001 mit der Option an uns herantrat, die Universität aus der Trägerschaft des Landes in die einer Stiftung zu überführen, erschien dies ganz attraktiv. Wir waren dabei, die Binnenstruktur der Universität nach dem Prinzip der „rückgekoppelten Autonomie“ – Dezentralisierung durch Konzentration der Entscheidungen dort, wo die meisten Kompetenzen lagen; Verpflichtung der gestärkten Einheiten, die Konsequenzen ihres Handelns für die Gesamtuniversität zu bedenken – zu gestalten. Bot eine Stiftung nicht die Chance, eben dieses vernünftige Prinzip auf das Verhältnis zwischen Universität einerseits und dem Staat andererseits zu übertragen? Bei aller Attraktivität war freilich Vorsicht geboten. „Stiftung“ hätte ja auch nur das schöne Etikett für eine problematische Verlagerung von Scheinfunktionen und Risiken vom Staat auf die Universität sein können. Zudem besaßen wir wenig Erfahrungen hinsichtlich der konkreten Funktionsweise einer Stiftung – zumal einer „Zweckstiftung“ für eine komplexe Universität.

Unter diesen Umständen war es eine weise Entscheidung unseres Senats, im September 2001 eine Arbeitsgruppe einzurichten, in der Senatsmitglieder, Fakultätsvertreter, Universitätsleitung,

## Ein gutes Beispiel

Medizin-Vorstand und Fachleute aus der Verwaltung zusammen mit Experten aus dem In- und Ausland die Hauptfragen einer Stiftungskonstruktion erörterten. Diese Arbeitsgruppe schloss nach neunmonatiger intensiver Arbeit ihre Tätigkeit ab. Aus ihr heraus entwickelten sich die „Essentials“ für eine positive Aufnahme der Stiftungsoption: wissenschaftsnahe Besetzung des Stiftungsrats ohne Sonderrechte für den Staatsvertreter, Berufungsrecht der Universität, echte Selbstständigkeit in Personal-, Liegenschafts-, Bau und Finanzfragen sowie Wahrung der dienst- und arbeitsrechtlichen Besitzstände.

Als sich in Verhandlungen mit der staatlichen Seite abzeichnete, dass diesen Kriterien Rechnung getragen werden konnte, war der Weg frei für eine breite und tragfähige Zustimmung der Universität zum Stiftungsmodell. Im Nachhinein neigt man vielleicht zu Idealisierungen; trotzdem wage ich zu sagen, dass diese Vorgeschichte der Stiftung ein schönes Beispiel für gelungene Interessenaushandlung und Konsensbildung in höchst komplizierten Hochschulangelegenheiten darstellt.

Prof. Dr. Horst Kern, von Oktober 1998 bis Ende 2004 Präsident der Universität Göttingen

## Göttingen Research Campus

(her) Die Universität Göttingen arbeitet in Forschung und Lehre eng mit den fünf Göttinger Max-Planck-Instituten, dem Deutschen Primatenzentrum, dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt und der Akademie der Wissenschaften zusammen. Gemeinsam bilden sie den Göttinger Research Campus, den assoziierte Partner aus der Region unterstützen. Die Zusammenarbeit ist seit 2006 durch den Göttinger Research Council auch institutionell verankert. Er identifiziert zukunftsweisende Forschungsschwerpunkte und berät die Leitungsgremien der Universität und der außeruniversitären Einrichtungen in Fragen der Zusammenarbeit in Forschung, Lehre und akademischer Ausbildung.

„Gute Wissenschaft braucht Freiräume. Die Stiftungshochschule erschließt sich neue ideelle und materielle Ressourcen und befreit die Universität von bürokratischen Fesseln, ohne sie aus der öffentlichen Verantwortung zu entlassen. Der Universität Göttingen ist das hervorragend gelungen.“

Thomas Oppermann,  
Parlamentarischer Geschäftsführer  
der SPD-Bundestagsfraktion,  
1998 bis 2003 Niedersächsischer  
Wissenschaftsminister

## Ideeller Vorteil

Schnellere Berufungen und Service aus einer Hand

Als hauptberuflicher Vizepräsident der Universität Göttingen ist Markus Hoppe unter anderem zuständig für Personal und Finanzen der Hochschule – zwei Bereiche, in denen sich durch die Trägerschaft einer Stiftung Öffentlichen Rechts vieles verändert hat. Romas Bielke sprach mit ihm über Berufungen, Finanzmanagement und andere Herausforderungen an der Stiftungsuniversität Göttingen.

Herr Hoppe, Sie sind seit 2004 Vizepräsident, haben also fast die gesamte Zeit der Stiftungsuniversität miterlebt. Haben Sie sich irgendetwas damals persönlich ganz anders vorgestellt?

Ich war überrascht, was für eine große Herausforderung die Ausgestaltung des Stiftungsmodells darstellt. Unser Modell bietet die weitreichendste formale Autonomie in der deutschen Hochschullandschaft, und sie im Detail so auszugestalten, dass die Wissenschaft den größtmöglichen Nutzen davon hat, erfordert wirklich eine Fülle von Maßnahmen.

Die Universität ohne Universitätsmedizin hat in den vergangenen zehn Jahren etwa zwei Drittel ihrer Professuren neu besetzt. Wäre dieser Generationenwechsel ohne Stiftungsmodell genauso verlaufen? Wahrscheinlich nicht, das Berufsrecht ist ein wesentlicher Wett-

bewerbsvorteil. Wir konnten die Dauer unserer Berufungsverfahren von über zwei Jahren auf ein Jahr halbieren – zu Beginn der Exzellenzinitiative haben wir in kürzester Zeit zwei Dutzend Juniorprofessuren besetzt. Und es ist ein ideeller Vorteil, wenn eine Hochschule bei diesem symbolträchtigen Vorgang nicht vom Land abhängig ist, sondern selbst entscheiden kann, wen sie holt. Das hat zu einer stärkeren Identifikation mit der Universität geführt und die Abläufe in unseren Gremien beschleunigt.

Neben den Professorinnen und Professoren ist die Universität Göttingen auch Dienstherrin über rund 7.500 Beschäftigte. Macht es für diese Menschen einen Unterschied, ob sie an einer Stiftungsuniversität oder beim Land beschäftigt sind?



Markus Hoppe

Ich denke schon. Da wir von der Einstellung bis zum Ausscheiden unserer Beschäftigten für fast alles verantwortlich sind, können wir einen Service aus einer Hand bieten. Bei Fragen zu Gehaltsabrechnungen oder Beratungen zu Einstellungsregelungen sind wir viel näher am Kunden.



Stiftungsuniversität bietet Wettbewerbsvorteil bei Personal und Finanzen.

Nicht immer unumstritten ist das eigenständige Finanzmanagement der Stiftungshochschulen. Was antworten Sie Kritikern, die meinen, eine Universität dürfe ihr Geld so nicht anlegen?

Wir haben bislang keinen einzigen Euro verloren, sondern durch ein professionelles Finanzmanagement jedes Jahr Zinserträge im siebenstelligen Bereich erwirtschaftet. In den vergangenen Jahren waren das jeweils drei bis vier Millionen Euro, die zusätzlich für Forschung und Lehre zur Verfügung stehen. Dieses Geld brauchen wir auch, wenn wir zum Beispiel unsere Courant Forschungszentren und Free Floater-Nachwuchsgruppen nachhaltig sichern wollen. Allein für unser Zukunftskonzept benötigen wir spätestens ab 2018 bis zu sieben Millionen Euro pro Jahr.

Das klingt alles sehr positiv – was hat sich denn nicht wie erwartet entwickelt? Im Bereich Fundraising haben sich die Erwartungen sicherlich nicht erfüllt. Es hat zwar immer wieder einzelne zweckgebundene Spenden gegeben, aber die Zustufung von Mitteln in das Stiftungsvermögen ist bislang nicht in größerem Maße gelungen. Und es wird sicherlich noch eine Weile dauern, bis es auch in Deutschland gute Praxis wird, wissenschaftliche Einrichtungen mit Zustiftungen finanziell zu unterstützen.

Wo sehen Sie die Stiftungsuniversität Göttingen in zehn Jahren?

Weiterhin in der Spitze der deutschen Universitäten. Und dank der Stiftungsautonomie sind wir nicht nur wissenschaftlich wettbewerbsfähig, sondern können auch Veränderungen im Managementbereich selbstständig und flexibel gestalten.

## Punktgenaues Planen

Stiftungsmodell ermöglicht besseres Energiemanagement

(bie) „Im Rückblick war die Entscheidung von damals genau richtig.“ Dass die Stiftungsuniversität Göttingen Eigentümerin ihrer Liegenschaften ist, sieht Rainer Bolli, Leiter des Gebäudemanagements der Hochschule, als klaren Vorteil. Zuvor hatte die Universität lediglich das Nutzungsrecht an Grundstücken und Gebäuden. Die neuen Eigentumsverhältnisse brachten mehr Verantwortung, aber auch Freiheiten im Bereich des Bau- und Energiemanagements.

„Wir können alle Aufträge rund um unsere Bauprojekte selbstständig vergeben“, erläutert Bolli. Das zahlt sich besonders dann aus, wenn es schnell gehen muss – zum Beispiel beim Bau des Schwann-Schleiden-Forschungszentrums, bei dem enorme Zeitdruck bestand, da er über das Konjunkturpaket II finanziert wurde. „Das wäre ohne das Stiftungsmodell so nicht möglich gewesen“, ist sich Bolli sicher.

Das Gebäudemanagement betreut insgesamt 260 Gebäude oder Gebäudeteile mit einer Fläche von rund 600.000 Quadratmetern und

einem Wert von mehr als 400 Millionen Euro. Das Baumanagement setzt jedes Jahr rund 35 Millionen Euro um und viele der nach außen vergebenen Aufträge bleiben in der Region.

Darüber hinaus kann die Universität als eigenständige Bauherrin genauer auf die Bedürfnisse ihrer Forschenden und Studierenden eingehen. „Wir können auf spezielle Wünsche flexibler reagieren und unsere Pläne punktgenauer anpassen“, sagt Bolli. Zwar ist die Gesamtfläche der Liegenschaften in den vergangenen zehn Jahren leicht zurückgegangen, für Forschung und Lehre stehen heute jedoch mehr zur Verfügung.

Freiheit und Verantwortung liegen auch im Bereich des Energiemanagements eng beieinander. Seit die Universität das Energiecontrolling eingeführt und Energiebeauftragte ernannt hat, ist der gesamte Energie-



Schwann-Schleiden-Forschungszentrum am Nordcampus.

verbrauch um 12 bis 13 Prozent gesunken. Mit ihrem Modell der Budgetierung – jede Einrichtung ist für ihren eigenen Energieverbrauch verantwortlich – ist die Universität Göttingen laut Bolli „führend in der deutschen Hochschullandschaft“.

Den Wert ihrer Liegenschaften konnte die Hochschule in den vergangenen zehn Jahren halten. Und auch die kommenden Bauprojekte werden die positive Entwicklung fortsetzen: Als neue Großprojekte neben der laufenden Sanierung der Fakultätsgebäude der Chemie werden derzeit der Neubau eines Rechenzentrums auf dem Nordcampus und der Umbau des Instituts für Ethnologie am Theaterplatz geplant.

## Einsatz für „meine“ Uni

Stiftungsdinner, Sanierung und Deutschlandstipendien

(her) Freunde, Förderer und Ehemalige unterstützen „ihre“ Universität auf vielfältige Weise. Eine Gruppe von Initiatoren aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft organisiert Stiftungsdinner – in diesem Jahr bereits zum vierten Mal. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer spenden für das Stiftungsvermögen der Universität; die Festrede hält jeweils eine bekannte Persönlichkeit.

Die Restaurierung der Historischen Sternwarte in 2006 ist ein weiteres Beispiel. Ohne die Unterstützung von Förderern hätte die Universität dies nicht realisieren können. Prof. Hans Georg Näder, Geschäftsführender Gesellschafter der Otto Bock Firmengruppe, übernahm als privater Förderer den Anteil der Universität an den Sanierungskosten. Auf Initiative des Vorstandsvorsitzenden Rainer Hald finanzierte die Sparkasse Göttingen über die Niedersächsische Sparkassenstiftung die Restaurierung der Eingangskuppel und die Errichtung des Gebäudes für den Faculty Club. Und Sigrid Lüttge, Inhaberin des Göttinger Juweliergeschäfts Lüttge,

sammelte gemeinsam mit anderen Göttinger Geschäftsleuten zwei Jahre lang Geld- und Sachspenden, mit denen die beschäftigte Drehkuppel wieder instand gesetzt wurde.

Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und private Förderer unterstützen seit 2012 talentierte und engagierte Studierende mit Deutschlandstipendien. Nach 71 Stipendien im Vorjahr konnte die Universität in diesem Jahr Gelder für insgesamt 101 Stipendien bei ihren Förderern einwerben. Unter den Spenderinnen und Spendern sind auch zahlreiche Ehemalige der Universität, die sich für die heutige Studierenden-Generation einsetzen.

Dies zeigt sich auch, wenn Alumni nach Göttingen zurückkehren – sei es als Festredner bei der Immatrikulationsfeier oder bei der Veranstaltungsreihe „alumni4students“. Information aus erster Hand über aktuelle Entwicklungen an der Universität erhalten Mitglieder von Alumni Göttingen e.V. unter anderem bei Regionaltreffen in verschiedenen Städten oder beim jährlichen Alumni-Tag in Göttingen.