



Evaluation des Stiftungsmodells der Universität zu Lübeck

Bericht und Empfehlungen

Herausgeber:

Geschäftsstelle der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen

Freundallee 9a

30179 Hannover

Tel.: +49-(0)511 120 8852

Fax: +49-(0)511 120 8859

E-Mail: poststelle@wk.niedersachsen.de

Internet: www.wk.niedersachsen.de

Redaktion: **Dr. Kai Buchholz, Dr. Timm Haack**

Hannover, **Oktober 2022**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Sachstand.....	7
1.1 Entwicklung des Stiftungsmodells der UzL	7
1.2 Governance und Finanzen der UzL.....	7
1.3 Identifikation und Verzahnung mit der Gesellschaft.....	9
2. Bewertung und Empfehlungen.....	11

Vorwort

Mit Schreiben vom 11. Juni 2021 hat das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein¹ die Geschäftsstelle der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN) gebeten, die Organisation der Evaluation des Stiftungsmodells der Universität zu Lübeck (UzL) zu übernehmen. Diese Evaluation ist in dem Gesetz zur Errichtung der Stiftung vorgesehen. Der Vorsitzende der WKN, Herr Prof. Schüth und das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) haben der Übernahme dieser Aufgabe zugestimmt, um das Land Schleswig-Holstein zu unterstützen und Einblicke in das dort eingerichtete Stiftungsmodell zu gewinnen.

Für die Durchführung der Evaluation hat die Geschäftsstelle der WKN eine Evaluationskommission zusammengestellt. Mitglieder waren:

- Prof. Dr. Volker Epping, Leibniz Universität Hannover (**Vorsitz**)
- Irmtraut Gürkan, ehemalige kaufmännische Direktorin Universitätsklinik Heidelberg
- Dr. Waltraud Kreutz-Gers, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz
- Prof. Dr. Josef Pfeilschifter, Goethe-Universität Frankfurt am Main
- Prof. Dr.-Ing. Sanaz Mostaghim, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Die Kommission hat von der UzL einen Selbstbericht erbeten und eine Anhörung am 25. und 26. April 2022 in Lübeck durchgeführt. Dabei hat die Kommission mit Vertreterinnen und Vertretern aller Gruppen der Universität, der relevanten Leitungsgremien, des Ministeriums sowie mit Partnern der Universität aus Wirtschaft und Gesellschaft gesprochen.

Auf dieser Grundlage hat die Kommission die folgenden Bewertungen und Empfehlungen formuliert und dabei die Fragen berücksichtigt, die das Land im Vorfeld formuliert hatte. Die Hauptfragen waren:

- Hat die Umwandlung in eine Stiftung für die Universität zu einem Zuwachs an Autonomie und Eigenständigkeit geführt?
- Konnte die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Universität zu Lübeck durch die Überführung in eine Stiftung gesteigert werden?
- Hat sich die Übernahme der Personalangelegenheiten als Selbstverwaltungsaufgabe der Universität bewährt?
- Welche Auswirkungen hat die Eigentumsübertragung von Grundstück und Gebäuden und die damit vom Land Schleswig-Holstein auf die Universität übertragene Bauherreneigenschaft für die Universität zu Lübeck?

¹ Mittlerweile trägt das Ministerium den Namen Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur.

- Hat sich die Einführung der kaufmännischen Buchführung bewährt? Wie sind die Regelungen der Landesverordnung über die Wirtschaftsführung und die Rechnungslegung der Universität zu Lübeck (HHVO Stiftungsuniversität) zu bewerten?
- Hat sich die Einführung und Struktur des Stiftungsrates als strategisches Beratungs- und Entscheidungsorgan bewährt?
- Wie hat sich die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität auf die Finanzstruktur der Universität zu Lübeck (Verhältnis Landeszuschuss zu privaten Mittelgebern und Stiftungen) ausgewirkt?

1. Sachstand

1.1 Entwicklung des Stiftungsmodells der UzL

Die UzL ist seit dem 1. Januar 2015 Stiftungsuniversität. Die Einführung dieses Modells ist letztendlich eine Reaktion auf eine Krise der Universität. Im Jahre 2005 wurden die Universitätskliniken in Kiel und Lübeck zum Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) fusioniert, mit dem die UzL in einem Kooperationsmodell verbunden und in dessen Vorstand seit 2017 auch der Vizepräsident Medizin eingebunden ist. Als im Jahr 2010 der Medizinstudiengang in Lübeck geschlossen werden sollte, kam es zu umfassenden Protesten, da dies als Existenzbedrohung der Universität gesehen wurde. Es gelang, die politische Schließungsabsicht abzuwenden; die Universität sah in der Umwandlung in eine Stiftung eine Perspektive für ihre Entwicklung und den Erhalt des Universitätsstandortes Lübeck.

Als ersten Schritt zur Stärkung ihrer strategischen Handlungsfähigkeit hatten die Gremien der Universität bereits 2010 durch die Auflösung der Fakultäten eine grundständige interne Reform hin zu einer inhaltlichen Fokussierung und die sie unterstützende zentrale Ressourcensteuerung eingeleitet. Laut der UzL ist es nach der Umwandlung in eine Stiftung gelungen, Forschung und Lehre positiv weiterzuentwickeln. Insbesondere interdisziplinäre Entwicklungen in der Medizininformatik und bei der Einführung der Studiengänge zu den Gesundheitsberufen seien Erfolge gewesen, die durch die Autonomie und die Auflösung der Fakultäten ermöglicht worden seien.

Seit der Stiftungsgründung haben sich die Anzahl der Studierenden und die Anzahl der Professorinnen und Professoren kontinuierlich erhöht. Im Jahr 2021 zählte die Universität 5156 Studierende und 158 Professorinnen und Professoren. Hinzu kamen 359 Personen, die als wissenschaftliches Personal beschäftigt wurden und 342 Personen, die als technisch-administratives Personal beschäftigt waren.

1.2 Governance und Finanzen der UzL

Das Aufsichtsgremium der Stiftung ist der Stiftungsrat. Zu seinen Aufgaben gehören unter anderem Empfehlungen zur Profilbildung der UzL, die Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan, die Beschlussfassung über die Struktur- und Entwicklungsplanung, die Beschlussfassung über die Grundsätze der Verteilung der Finanz- und Sachmittel sowie die Feststellung des Jahresabschlusses und die Entlastung des Präsidiums. Die Wahl des Präsidiums obliegt dagegen dem Senat. Mitglieder des Stiftungsrates sind vier externe Personen, die im Bereich Wissenschaft oder Wirtschaft tätig sind und vier Mitglieder der Universität. Die externen Mitglieder werden auf Vorschlag einer Findungskommission vom Senat und die vier internen Mitglieder von den Mitgliedergruppen der UzL gewählt. Den Vorsitz kann nur ein externes Mitglied

übernehmen. Neben dem Stiftungsrat ist noch ein Stiftungskuratorium eingerichtet worden, das jedoch ausschließlich eine beratende Funktion hat und mit 22 Personen aus Wissenschaft, aber auch aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft der Region besetzt ist.

Die UzL verfügt über drei Sektionen: Medizin, Informatik und Technik, Naturwissenschaften. Diese organisieren Forschung und Lehre an der UzL und bereiten Berufungsverfahren vor. Der Senat setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Mitgliedergruppen der Universität zusammen und hat neben den nach Hochschulgesetz normierten Kompetenzen auch das Recht zur Stellungnahme zum Wirtschaftsplan, zum Jahresabschluss und zum Rechenschaftsbericht des Präsidiums. Das Präsidium wiederum stellt den Wirtschaftsplan auf und vollzieht ihn, im Übrigen gelten die allgemeinen hochschulgesetzlichen Regelungen.

Das Stiftungsvermögen der UzL besteht im Wesentlichen aus dem Wert der Liegenschaften, die der Universität bei der Stiftungsgründung vom Land übergeben wurden. Dies beträgt konstant über die Jahre ca. 211 Mio. Euro. Aufgrund der Regelungen des Landes Schleswig-Holstein dürfen die Gebäude nicht abgeschrieben werden, so dass Werteveränderungen in der baulich-technischen Infrastruktur in der Bilanz der UzL nicht sichtbar werden. Das geringe Barvermögen der UzL ist nicht durch weitere Zustiftungen angewachsen.

Die UzL ist in der Form einer Zuwendungsstiftung eingerichtet. Die Zuschüsse des Landes beliefen sich im Jahr 2015 auf ca. 37 Mio. Euro und stiegen auf 44 Mio. Euro im Jahr 2021. In diesem Jahr beliefen sich die gesamten Drittmiteinnahmen auf ca. 38 Mio. Euro. Umfangreichere Zustiftungen zum Stiftungskapital konnten nicht realisiert werden. Jedoch gelingt es, relevante private Fördermittel für spezielle Projekte in Forschung und Lehre sowie Baumaßnahmen einzuwerben. Im Jahre 2021 konnten bspw. ca. 6 Mio. Euro bei Unternehmen und ca. 3 Mio. Euro bei Stiftungen eingeworben werden. Die UzL hat für die Einwerbung von privaten Fördermitteln ein Fundraising aufgebaut.

Mit dem Übergang in eine Stiftung besitzt die UzL die Dienstherrnfähigkeit und ist Arbeitgeberin ihrer Beschäftigten. Damit ist die Präsidentin auch oberste Dienstbehörde und Dienstvorsetzte aller Beamtinnen und Beamten und zuständig für alle disziplinarrechtlichen Angelegenheiten. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, hat die UzL Maßnahmen des Personalmanagements und der Personalentwicklung intensiviert. Unterhalb einer Personalkostenobergrenze kann die UzL darüber hinaus zusätzliche Planstellen schaffen und hat hiervon zur Schaffung strategischer Professuren Gebrauch gemacht. Hinsichtlich des Berufungsverfahrens gelten allerdings die allgemeinen hochschulrechtlichen Regelungen, wonach der Präsident/die Präsidentin beruft und das Ministerium über die Anzeige der Ausschreibung der Professur eingebunden ist. Die Berufungsvorschläge werden von einem jeweils eingerichteten

Berufungsausschuss unter Mitwirkung der Sektionen der UzL erarbeitet. Der Senat der Universität gibt eine Stellungnahme zum Vorschlag ab und das Präsidium entscheidet über die Berufungsliste.

Mit der Überführung in eine Stiftung ist die Universität auch Eigentümer der Grundstücke und des beweglichen Vermögens geworden und ist Bauherrin auf den übertragenen Grundstücken. Allerdings ist sie in der Vergabe von Bauleistungen keineswegs frei, sondern oberhalb einer Bagatellgrenze von 10.000 € an das staatliche Gebäudemanagement Schleswig-Holstein (GMSH) gebunden.

1.3 Identifikation und Verzahnung mit der Gesellschaft

Den Angaben der Universität zufolge ist die Identifikation der Universitätsmitglieder mit der UzL insbesondere durch die Proteste gegen die befürchtete Schließung der Universität im Jahre 2010 stark gestiegen. Nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sahen den Arbeitgeberwechsel vom Land zur Universität kritisch. Vielmehr erhoffte sich die weit überwiegende Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den Wechsel des Arbeitgebers ein besseres Personalmanagement und eine direktere Kommunikation mit ihrem Arbeitgeber. Insgesamt habe der Stiftungsstatus dazu geführt, dass sich die Mitglieder der Universität stärker ihrer Einrichtung und deren Weiterentwicklung verpflichtet fühlen und dies als eine gemeinsame Aufgabe sehen.

Die Vernetzung der UzL mit der Stadtgesellschaft in Lübeck, die sich im Krisenjahr 2010 stark für ihre Universität engagiert hatte, wird gemeinsam mit der Technischen Hochschule Lübeck und der Musikhochschule Lübeck betrieben. Es werden verschiedene Projekte zum Wissensaustausch mit der Stadtgesellschaft durchgeführt. Zur Bündelung und Intensivierung des eher wirtschaftsorientierten Transfers hat die UzL gemeinsam mit der Technischen Hochschule Lübeck und weiteren Partnereinrichtungen den „Hanse-Innovation-Campus Lübeck“ gegründet. Kontakte zu lokalen Unternehmen und Stiftungen werden zudem mit dem Stiftungskuratorium der Universität gepflegt, die in diesem Mitglied sind.

2. Bewertung und Empfehlungen

Im Gegensatz zu anderen Bundesländern war die Einführung des Stiftungsmodells für Universitäten in Schleswig-Holstein kein übergreifendes Projekt der Landesregierung. Die Einführung des Stiftungsmodells entsprang eher der Krise der Universität Lübeck und sollte ihre Existenz besser absichern. Die Evaluationskommission erkennt dies an und stellt fest, dass dies auf beeindruckende Weise gelungen ist. Die UzL ist eine kleine, erfolgreiche Universität, die ihre Aufgaben in Forschung und Lehre in hervorragender Weise erfüllt. Sie konzentriert sich in zielführender Weise auf einige wenige, fachlich auf Medizin und Lebenswissenschaften fokussierte Schwerpunkte. Dabei sind der UzL- trotz ihrer vergleichsweise begrenzten Ressourcen - beachtliche Erfolge in Lehre und Forschung gelungen. Die zeitlich vor der Umwandlung in eine Stiftung erfolgte Auflösung der Fakultäten hat die fachliche Schwerpunktbildung wesentlich erleichtert und unterstützt. Die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität hat diese positive Entwicklung zweifellos verstärkt und gefördert und ist deshalb nach Auffassung der Evaluationskommission ein Erfolg. Gleichwohl sieht sie auch Möglichkeiten für Verbesserungen. Die vom Land adressierten Fragen beantwortet die Evaluationskommission deshalb wie folgt:

Hat die Umwandlung in eine Stiftung für die Universität zu einem Zuwachs an Autonomie und Eigenständigkeit geführt?

Diese Frage wird seitens der Evaluationskommission uneingeschränkt bejaht. Die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität wurde von allen Vertreterinnen und Vertretern der Universität unterschiedlicher Gruppen- und Gremienzugehörigkeit sowie ihren externen Kooperationspartnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft als Gewinn empfunden. Alle folgenden Empfehlungen der Evaluationskommission laufen deshalb darauf hinaus, das Stiftungsmodell zu ergänzen und durch Erweiterungen zu komplettieren.

Konnte die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Universität zu Lübeck durch die Überführung in eine Stiftung gesteigert werden?

Diese Frage ist aus der Sicht der Evaluationskommission nicht objektiv zu beantworten, da nicht einzuschätzen ist, wie sich die Universität ohne die Einführung des Stiftungsmodells entwickelt hätte. Festgehalten werden kann, wie bereits betont, dass sich die Universität sehr gut entwickelt hat und in der Tat leistungsfähig und innovativ ist. Erfahrungen aus anderen Bundesländern haben zudem gezeigt, dass die Gewährung von höherer Autonomie für Universitäten, sei es durch ein Stiftungsmodell oder durch andere Instrumente (bspw. TU Darmstadt), positive Entwicklungen für eben diese Universitäten zufolge hatte.

Hat sich die Übernahme der Personalangelegenheiten als Selbstverwaltungsaufgabe der Universität bewährt?

Die mit dem Übergang in eine Stiftung verbundene Übernahme der Dienstherrneigenschaft und der Arbeitgeberrolle hat der UzL ein höheres Maß an Autonomie und Eigenständigkeit zugewiesen, welches diese nach Auffassung der Evaluationskommission erfolgreich und verantwortungsbewusst genutzt hat. Die eigenverantwortliche Schaffung und Höherbewertung von Planstellen und Stellen ist durch die Anwendung einer Personalkostenobergrenze - fiskalisch zwar nachvollziehbar - eingeschränkt. Auch die Praxis der Nachveranschlagung von Tarif- und Besoldungserhöhungen auf der Höhe der Ist-Ausgaben des Vorjahres setzt der Nutzung dieser Option enge Grenzen. Bei allem Verständnis für die fiskalischen Zwänge des Landes empfiehlt die Evaluationskommission dem Land eine Lockerung der Personalkostenobergrenze. Damit soll der Universität die Finanzierung höherwertiger Stellen etwa als Reflex auf die Lage am Stellenmarkt ebenso wie für die Übernahme neuer, für die strategische Entwicklung wichtige Aufgaben ermöglicht werden (etwa die Übernahme von größeren Bauaufgaben). Auch sollte der Erfolg bei der Einwerbung von temporär finanzierten Stiftungsprofessuren zumindest anteilig durch die dauerhafte Anpassung der Personalkostenobergrenze belohnt werden.

Hat sich die Einführung der kaufmännischen Buchführung bewährt? Wie sind die Regelungen der Landesverordnung über die Wirtschaftsführung und die Rechnungslegung der Universität zu Lübeck (HHVO Stiftungsuniversität) zu bewerten?

Die Einführung der kaufmännischen Buchführung ist zweifellos für die Stiftungsuniversität mit ihrer gewachsenen Eigenverantwortung sinnvoll und von der Universität dem Eindruck der Evaluationskommission zufolge gut bewältigt worden. Sie bietet eine gute Grundlage für ressourcenrelevante Entscheidungen, auch wenn nach Aussage der UzL selbst die Möglichkeiten des Controllings noch stärker genutzt werden können. Nach Auffassung der Evaluationskommission könnte die kaufmännische Rechnungslegung ihre Transparenzwirkung insbesondere bei einer für die Hochschulentwicklung so wertvollen Ressource wie dem Gebäudebestand noch wirksamer entfalten, wenn das in Stiftungsgesetz und HHVO normierte Verbot der Abschreibung auf den Gebäudebestand entfallen würde.

Hat sich die Einführung und Struktur des Stiftungsrates als strategisches Beratungs- und Entscheidungsorgan bewährt?

Der Stiftungsrat mit seiner Zusammensetzung aus vier internen und vier externen Mitgliedern hat sich aus Sicht der Universität und dem Eindruck der Evaluationskommission zufolge in der Anfangszeit sehr bewährt. Die hälftige Beteiligung interner Mitglieder war zweifellos in der Umstellungsphase eine vertrauensbildende Maßnahme. Der Stiftungsrat als zentrales Aufsichts-

gremium sollte nach Auffassung der Evaluationskommission aber überwiegend durch Mitglieder von außen besetzt sein, um unabhängiger seiner Kontroll- und Entscheidungsverantwortung nachkommen zu können. Auch sollte in Erwägung gezogen werden, den Stiftungsrat an der Wahl der Präsidiumsmitglieder zu beteiligen, entweder durch eine gemeinsame Wahl durch Senat und Stiftungsrat oder jedenfalls über eine gemeinsame Findungskommission. In einem Stiftungsmodell ist das Präsidium letztlich dem Stiftungsrat gegenüber verantwortlich.

Welche Auswirkungen hat die Eigentumsübertragung von Grundstück und Gebäuden und die damit vom Land Schleswig-Holstein auf die Universität übertragene Bauherrneigenschaft für die Universität zu Lübeck?

Aufgrund der Ausgestaltung der Bauherrneigenschaft kann die UzL diese bislang kaum eigenständig wahrnehmen. Für alle Baumaßnahmen oberhalb einer Kostengrenze von 10.000 € muss sie sich des Gebäudemanagements Schleswig-Holstein (GMSH) bedienen. Wegen der Bedeutung eines hochschulgerechten Bauens für die Entwicklungsmöglichkeiten einer Universität empfiehlt die Evaluationskommission dem Land, der Übertragung des Eigentums an Grundstücken und Gebäuden und der damit verbundenen Verantwortung der Universität hierfür eine mehr als nur formale Bauherrneigenschaft folgen zu lassen und der UzL die Möglichkeit der Beauftragung von Bauaufgaben außerhalb des GMSH zu eröffnen. Der UzL empfiehlt sie, sich durch den Aufbau einer eigenen Bauverwaltung auf die Übernahme einzelner Bauvorhaben vorzubereiten.

In diesem Zusammenhang hat die Evaluationskommission zur Kenntnis genommen, dass der beachtliche Stand der Neubauten auf dem Campus noch keinen Niederschlag in einer Erhöhung der für Gebäudebetrieb und Instandhaltung erforderlichen Sachmittel gefunden hat. Sie empfiehlt deshalb, die hierfür erforderlichen Mittel der Universität zusätzlich bereitzustellen, da mit der steigenden technischen Ausstattung der Neubauten in aller Regel ein steigender Bewirtschaftungsaufwand verbunden ist.

Wie hat sich die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität auf die Finanzstruktur der Universität zu Lübeck (Verhältnis Landeszuschuss zu privaten Mittelgebern und Stiftungen) ausgewirkt?

Die UzL ist als Zuwendungsstiftung gegründet worden, die sich auch nach Jahren nahezu ausschließlich aus Landesmitteln finanziert. Nennenswerte private Zustiftungen zum Grundkapital hat es nicht gegeben. Dies ist aus Sicht der Evaluationskommission nicht überraschend, denn es gibt bekanntermaßen in Deutschland keine Stiftungskultur, aus der heraus die Universitäten größere dauerhafte Zuwendungen aus privaten Quellen erhalten. Stiftungen unterstützen eher konkrete, zeitlich begrenzte Projekte. Bei der Einwerbung solcher Projekte ist die UzL, insbesondere aufgrund eines gut aufgestellten Fundraisings, sehr erfolgreich gewesen. Die Evaluationskommission empfiehlt der UzL, diesen Weg fortzusetzen und eventuell längerfristig angelegte Kooperationen insbesondere mit der regionalen Gesundheitswirtschaft

vor allem im Bereich von Lehre und Weiterbildung aufzubauen, die jedenfalls eine längerfristige Mitfinanzierung neuer Angebote ermöglichen kann.

Sehr positiv bewertet die Evaluationskommission die Identifikation der Mitglieder der Universität mit der UzL. Diese ist eventuell auch auf die Erfahrung des Protestes gegen die Schließung der Universität zurückzuführen. Erkennbar wurde auch, dass die Beschäftigten die UzL als ihren Arbeitgeber ansehen, der sich direkt um ihre Belange kümmert und mit dem sie direkter als mit einem Ministerium verhandeln können. Weiterhin ist es der UzL gelungen, eine Marke aufzubauen, die gesehen wird und bekannt ist.

Insbesondere ist die UzL in der Stadtgesellschaft Lübecks bekannt und anerkannt. Bei einem Gespräch mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren der Stadtgesellschaft zeigte sich deutlich, dass die UzL sehr geschätzt wird und als wichtiger Bestandteil der Stadt gesehen wird. Mit einigen Unternehmen und Stiftungen bestehen enge Verbindungen. Um den Austausch mit der Gesellschaft insgesamt und Unternehmen im Besonderen noch zu intensivieren, sollten nach Meinung der Evaluationskommission gemeinsame Plattformen zum Austausch von Wissen und Fragen eingerichtet werden. Diese könnten bspw. auch von Unternehmen gesponsort werden, da die Mittel der UzL für entsprechende Veranstaltungen begrenzt sind.