

5. Forschungs- und hochschulpolitisches Werkstattgespräch – „Vom Stiften und Zustiften“

Zusammenfassung der Ergebnisse

Am 10. und 11. April 2015 fand zum fünften Mal das forschungs- und hochschulpolitische Werkstattgespräch statt, das die VolkswagenStiftung im halbjährlichen Rhythmus in Zusammenarbeit mit Christiane Gaehtgens/impact consulting zu aktuellen hochschulpolitischen und strategischen Fragen für einen geladenen Kreis von Teilnehmern veranstaltet. Diesmal stand die Diskussion unter dem Titel „Vom Stiften und Zustiften – Neue Partnerschaften zwischen Zivilgesellschaft und Wissenschaft“.

Ziel der Veranstaltung war es, vor dem Hintergrund der aktuellen institutionell-strategischen und rechtlichen Rahmenbedingungen die Chancen und Herausforderungen für das Engagement von Unternehmen, Stiftungen und privaten Spendern für die Universitäten auszuloten. Dabei kam sowohl die Perspektive der Universitäten wie die der Stifter zur Sprache.

Wie bei den vorangegangenen Veranstaltungen dieser Reihe wurde die Diskussion am ersten Tag mit Beiträgen externer Gäste eingeleitet. Der Präsident des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft, Prof. Dr. Dr. Andreas Barner, erläuterte Geschichte und Förderstrategie des Stifterverbandes sowie der Böhlinger-Ingelheim Stiftung (BIS). Während die BIS sich auf Forschungsförderung konzentriert und überwiegend regional mit Schwerpunkt an der Universität Mainz operiert, ist der Stifterverband einer der größten überregionalen Förderer mit einem breiten, strategisch auf Innovation und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ausgerichteten Portfolio, das auch die akademische Lehre und das Hochschulmanagement umfasst.

In den folgenden Beiträgen wurden drei herausragende Modelle institutionalisierter Wissenschaftsförderung durch private Geldgeber vorgestellt: Der Präsident der TU München, Prof. Dr. Wolfgang Herrmann, stellte die weitreichenden Fundraising-Aktivitäten seiner Hochschule vor. Besondere Aufmerksamkeit galt den langfristig ausgerichteten Bemühungen um Aufbau eines dauerhaft verfügbaren Stiftungskapitals für die Universität.

Prof. Dr. Wolf Singer berichtete über die Erfahrungen beim Aufbau und in der Arbeitsweise des „Frankfurt Institute for Advanced Studies“ (FIAS) sowie des angegliederten „Ernst Strüngmann Institute for Neuroscience“ (ESI). Beide Einrichtungen sind in Frankfurt/Main angesiedelt und kooperieren eng mit der Universität im Sinne einer „public-private partnership“. Das auf einer großen privaten Stiftung basierende ESI orientiert sich am Vorbild des Salk Institute. Es hat die Rechtsform einer gemeinnützigen (g)GmbH und ist zugleich eine assoziierte Einrichtung der Max Planck-Gesellschaft. Eine solche Konstruktion bringt besondere Herausforderungen bei der Vermischung öffentlicher und privater Mittel und Mittelverwaltung mit sich, die aber mit Hilfe der Max Planck-Gesellschaft gelöst werden konnten. Das FIAS ist als Stiftung bürgerlichen Rechts verfasst und verfügt über einen Verbrauchsetat von rund €10 Millionen p.a., überwiegend aus Drittmitteln. Anders als bei ESI fehlt dem FIAS ein Stiftungskapital als Grundlage die Sicherung des Auf- und

Ausbau gestaltet sich damit schwieriger. Der Ruf und die Attraktivität der Einrichtung macht es aber immer wieder möglich, privates Geld für die Aufgaben zu akquirieren.

Das Hasso Plattner-Institut (HPI) in Potsdam, das von seinem wissenschaftlichen Direktor und Geschäftsführer Prof. Dr. Christoph Meinel vorgestellt wurde, basiert ebenfalls auf einer gemeinnützigen Stiftung, ist aber in der Form einer GmbH als An-Institut der Universität Potsdam organisiert. Die Berufungen erfolgen nach dem Jülicher Modell, das auch an den anderen vorgestellten Einrichtungen überwiegt. Der zum Institut gehörige Bau wurde in einer „public-private-partnership“ aus Mitteln Plattners und EU-Fördermitteln finanziert; für den laufenden Betrieb stellt der Stifter über 20 Jahre insgesamt €200 Millionen zur Verfügung. Anders als FIAS und ESI, die reine Forschungseinrichtungen sind, hat das HPI auch einen Schwerpunkt in der grundständigen und weiterführenden Lehre. Hierbei kooperiert es auf der Grundlage vertraglicher Vereinbarungen mit der Universität Potsdam, über die die Studiengänge auch akkreditiert werden. Ansonsten folgt das HPI aber weitgehend eigenen Regeln hinsichtlich des Lehrprogramms, der Auswahl von Studierenden und der Betreuungsrelation.

Den Tag beschloss eine ebenso kurzweilige wie informative „Dinner Speech“ von Prof. Dr. Arnulf Melzer, der seine Motivation, seine Aufgaben und die Herausforderungen als Bevollmächtigter des Präsidenten für Fundraising an der TU München beschrieb.

Der zweite Veranstaltungstag war wie üblich dem internen Erfahrungsaustausch gewidmet. Dieser kreiste um drei Schwerpunktthemen, die jeweils durch kurze Erfahrungsberichte in Form von Impulsreferaten eingeleitet wurden: Prof. Dr. Bernhard Eitel, Rektor der Universität Heidelberg, Prof. Oliver Günther PhD, Präsident der Universität Potsdam, und Prof. Dr. Walter Rosenthal, Präsident der Universität Jena diskutierten die Frage, wie Stifter und Stiftungen den universitären Strategiebildungsprozess beeinflussen und welche Anforderungen die Universitäten erfüllen müssen, um zivilgesellschaftliches Engagement erfolgreich für ihre Ziele als wissenschaftliche Einrichtungen zu nutzen.

Prof. Dr. Wolfgang Friedrich, Präsident der Stiftungsuniversität Hildesheim, Prof. Dr. Joachim Schiewer, Präsident der Universität Freiburg, und Prof. Dr. Birgitta Wolff, Präsidentin der Goethe-Universität Frankfurt stellten in einer zweiten Runde ihre Erfahrungen bei der Gewinnung und Bindung von Stiftern zur Diskussion. Dabei spielte auch die Frage eine zentrale Rolle, welche Art von Spenden und Stiftungen, groß oder klein, zweckgebunden oder frei, treuhänderisch oder rechtlich eigenständig, Universitäten am ehesten anstreben und für sich nutzen können.

In der abschließenden Diskussionsrunde präsentierten Prof. Dr. Ulrike Beisiegel, Präsidentin der Universität Göttingen, Prof. Dr. Katharina Krause, Präsidentin der Universität Marburg, Prof. Dr. Bernd Scholz-Reiter, Rektor der Universität Bremen sowie Dr. Volker Then, Geschäftsführender Direktor des „Centre for Social Investment“ an der Universität Heidelberg, wie sich zivilgesellschaftliches Engagement für die Universitäten langfristig sichern lässt. Es wurde deutlich, dass sich das Engagement von Stiftern und Sponsoren als eine Möglichkeit verstehen lässt, dem Bedürfnis der „Einmischung“ in der Zivilgesellschaft eine Gestalt und Gelegenheit zu geben und gleichzeitig den Interessen der jeweiligen Universität zu dienen. Dabei kamen unter anderem die Entwicklung einer kontinuierlichen Verbundenheit mit großen und kleinen Geldgebern in der Region, zumeist für konkrete kleinere Projekte, zur Sprache, wie auch der Aufbau eines eigenständigen

Stiftungskapitals als Grundlage künftiger strategischer Freiräume und die Frage, in welcher Weise Professionalisierung des Fundraising zur Nachhaltigkeit beitragen kann. Ein besonderer Schwerpunkt beim Aufbau nachhaltigen privaten Engagements für die Universitäten stellt für alle Referenten die Pflege von Alumni-Kontakten dar, die vielfach erst in den Anfängen steckt. Wichtigen Einfluss auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Universitäten haben die Landeshochschulgesetze, die den Rahmen dafür setzen, wie kreativ und wirksam Hochschulen privat angeworbene Mittel nutzen können. Ebenso wichtig ist die gesellschaftliche Akzeptanz für private Spenden. Sie ist regional durchaus unterschiedlich ausgeprägt und kann die Gestaltungsmöglichkeiten der Universitäten wie auch die Bereitschaft zum Stifterengagement stark beeinflussen.

Die wichtigsten Ergebnisse der sehr offen und engagiert geführten Diskussion lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Der wesentliche Erfolgsfaktor für die Akquise und Nutzung privater Mittel durch die Universitäten ist „institutional readiness“: Universitäten brauchen eine klare Strategie dafür, welche Ziele sie mit privaten Mitteln realisieren möchten, welche Geldgeber sie dafür brauchen (und nicht brauchen) und wie sie diese Mittel einwerben und bewirtschaften wollen. Einwerbung und Bewirtschaftung verlangen ein hohes Maß an Professionalität, die in der Personalstruktur und Kompetenzentwicklung Berücksichtigung finden muss. Der Kontakt mit privaten Geldgebern verlangt darüber hinaus in hohem Maß den persönlichen Einsatz der Hochschulleitung.
2. Private Spenden und Stiftungsmittel, gleich aus welcher Quelle und in welcher Form, sind immer „added value“. Sie können die strategische Handlungsfähigkeit der Universität deutlich erhöhen, aber nie die angemessene Grundfinanzierung ersetzen. Diese bleibt Aufgabe des Staates. Wissenschaftliche Fördermittel, insbesondere aus der nach internationalen Standards begutachteten wettbewerblichen Forschungsförderung und der Exzellenzinitiative, sind ebenfalls nicht durch Spenden kompensierbar. Flexibel einsetzbares privates Geld kann aber dazu beitragen, die Grundlage für erfolgreiche Förderanträge zu schaffen und so die Erfolgchancen zu erhöhen.
3. Den strategischen Zielen der Universitäten stehen die Ziele und Erwartungen der privaten Geldgeber gegenüber. Beide müssen für ein erfolgreiches zivilgesellschaftliches Engagement in Einklang gebracht werden. Dabei lassen sich unterscheiden:
 - a. institutionelle Geldgeber, zumeist Stiftungen, die mit ihrer Förderung eigene strategische Ziele im Sinne ihres Stiftungszwecks verbinden, etwa die Förderung bestimmter Themenkreise oder Zielgruppen. Diese richten sich zumeist als Ausschreibung an mehrere Universitäten. Sie können große Wirkung erzielen, wenn sie mit den Zielen der Universität übereinstimmen, etwa bei der Stärkung der Autonomiefähigkeit oder der Qualitätsentwicklung der Lehre;
 - b. nicht zweckgebundene Zuwendungen und Zustiftungen zum Aufbau eines Stiftungskapitals, das langfristig die Grundlage für eine weitreichende finanzielle Autonomie der Universität bilden kann;
 - c. Geldgeber, die ihr Engagement in Zusammenarbeit mit einer einzelnen Universität entwickeln und auf deren Bedürfnisse abstimmen. Diese finden sich bei einigen überregional, vorzugsweise aber bei regional engagierten Stiftungen sowie bei

privaten Spendern, die in unterschiedlichen Rechtsformen Stiftungen für die jeweilige Universität errichten lassen;

- d. Spendeneinwerbung, als Einzelspende oder Spendensammlung, die auf bestimmte Projekte oder Teilprojekte gerichtet ist, z.B. für Bauvorhaben, Renovierungen oder den Erwerb bzw. die Erweiterung von Sammlungen. Hier zählt oft in besonderem Maße die persönliche Identifikation (und Identifizierbarkeit) des Geldgebers mit dem Projekt;
 - e. zweckgebundene Spenden, die Dritte, insbesondere Wissenschaftler, eingeworben haben und zur Realisierung ihrer Ziele an der Universität einsetzen möchten, z.B. im Rahmen eines Forschungsvorhabens oder einer Professur. Hier ist besonders kritisch zu fragen, ob dies zum wissenschaftlichen Profil und den strategischen Zielen der Universität passt.
4. Unabhängig von der Herkunft der Gelder muss jede Universität unterscheiden zwischen konsumtiven Mittel, die direkt für ein Vorhaben verausgabt werden, und investiven Spenden, die nicht zweckgebunden in einen Fonds oder eine Universitätsstiftung einfließen. Letztere dienen vorzugsweise dem Aufbau eines eigenen Stiftungskapitals, über dessen Verwendung die Universität im Rahmen der Stiftungssatzung frei entscheiden kann. Solche Stiftungen können als eigenständige Stiftungen oder als Treuhandstiftungen organisiert sein. Die Stiftungssatzung muss die modernen strategischen und rechtlichen Anforderungen an die Universität reflektieren, deshalb ist häufig eine Revision der Zwecke alter Universitätsstiftungen oder eine Neugründung nötig. Die Administration von Stiftungs- und Spendengeldern sollte in den Universitätsverwaltungen grundsätzlich getrennt von den staatlichen Grundmitteln und den wissenschaftlichen Drittmitteln erfolgen. Neue Chancen ergeben sich auch durch die kürzliche Revision des Stiftungsrechts, das mit der Aufhebung des „Endowment-Verbots“ nun die Einrichtung z.B. von Stiftungsprofessuren aus Mitteln gemeinnütziger überregionaler Stiftungen ermöglicht (z. B. im Rahmen der Lichtenberg-Professuren der VolkswagenStiftung).
 5. Bei der Einwerbung von Spenden und Stiftungen sind die Folgekosten als ein wichtiger Faktor mit zu betrachten, die zumeist in Form von Übernahme- oder Fortführungsverpflichtungen entstehen. Eine Universität muss in der Lage sein, Spenden auch abzulehnen, wenn damit langfristige Verpflichtungen z.B. durch Übernahmen verbunden sind, die den Spielraum für andere Aktivitäten über Gebühr einschränken. Um hier Fehlanreize zu vermeiden, sollte die Einwerbung privater Fördermittel als Leistungsindikator durch die öffentlichen Geldgeber nicht überbewertet werden.
 6. Private Spenden, insbesondere von Einzelpersonen, sind Ausdruck eines hohen persönlichen Engagements und müssen entsprechend beantwortet werden. Die Gewinnung und die langfristige Bindung von Spendern verlangt deshalb ein hohes Maß an persönlicher Sichtbarkeit der Universitätsleitung auf der Basis eines professionellen Managements von Kontakten und Interessen.
 7. Nicht nur das „große Geld“ zählt. Auch kleine Spenden einschließlich der Deutschlandstipendien sind ein wichtiges Instrument, um die Bindung von Alumni und regionalen Partnern, insbesondere kleineren und mittleren Unternehmen oder Absolventen der geisteswissenschaftlichen und lehrerbildenden Fächer, an „ihre“ Universität zu entwickeln.

8. Universitäten brauchen Partner. Dem Aufbau eines Alumni-Netzwerkes kommt große Bedeutung zu, sie reicht aber weit über die Generierung von Spenden hinaus und sollte nicht allein unter diesem Gesichtspunkt betrachtet werden. Ähnliches gilt für Freundes- und Förderkreise. Diese Partner erwarten in der Regel, dass die Universität ihr Engagement honoriert, z.B. durch Einladungen, Informationsveranstaltungen oder die Möglichkeit, Alumni-Netzwerke zu nutzen.
9. Professionalisierung ist notwendig, aber die Erfahrungen mit amerikanischen und britischen Beratern sind nicht ermutigend. Die andere Spender- und Universitätskultur in Deutschland verlangt nach eigenen Konzepten. Diese sind erst in Ansätzen vorhanden, ein Ausbau im Dialog mit den Universitäten ist wünschenswert.
10. Auch in Deutschland bedarf es zusätzlicher Anreize für mehr finanzielles Engagement aus der Zivilgesellschaft zugunsten von Wissenschaft und Forschung, wie dies in letzter Zeit sowohl in Großbritannien und Norwegen (mit einem 25 %-Aufschlag) als auch in Finnland (Verdreifachung seitens der öffentlichen Hand) der Fall ist.

Christiane Gaehtgens, impact-consulting