



Hochschulräte in Deutschland – nicht unumstritten, aber unentbehrlich

Mathias Winde | Ulrich Müller

Zum Mitnehmen

- In Deutschland wurden Hochschulräte ab Ende der 1990er Jahre eingeführt. Sie sollten externe Impulse in die Hochschulen bringen, die Hochschulleitungen strategisch beraten sowie Kontroll- und Steuerungsaufgaben übernehmen, die bis dahin vom Wissenschaftsministerium wahrgenommen wurden.
- Mittlerweile sehen die Hochschulgesetze aller Länder mit Ausnahme Bremens Hochschulräte vor. Es gibt dabei nicht „das“ Modell des Hochschulrats. Nicht nur die Bezeichnungen variieren je nach Land (Aufsichtsrat, Hochschulrat, Kuratorium, Landeshochschulrat, Stiftungsrat, Universitätsrat, wissenschaftlicher Beirat), auch die Besetzung und Kompetenzzuweisung sind sehr heterogen gestaltet.
- Hochschulräte sind nicht unumstritten, aber unentbehrlich: Das Konzept weitgehender Hochschulautonomie ist auf ein Kontrollorgan, das nicht mehrheitlich aus Mitgliedern der Hochschule besteht, angewiesen. Hochschulräte legitimieren Entscheidungen der Hochschulen und stärken damit deren Eigenverantwortung.
- Damit Hochschulräte ihre Aufgaben erfüllen können, muss der Staat die rechtlichen Rahmenbedingungen adäquat ausgestalten. Die Hochschulen müssen den Hochschulrat als „kritischen Freund“ und als Gegenüber in entscheidenden Fragestellungen angemessen einbinden. Die Hochschulräte selbst müssen ihre Rollenwahrnehmung und -interpretation an mittlerweile identifizierten Erfolgsfaktoren orientieren.

INHALT

2 | Einleitung

2 | 1. Ziele und Funktionen von Hochschulräten

4 | 2. Der Hochschulrat als Steuerungsorgan: Chancen und Grenzen

9 | 3. Handlungsempfehlungen

Strategische Beratung der Hochschulleitung

Einleitung

Ein grundlegender Paradigmenwechsel führte seit den 1990er Jahren zu einschneidenden Veränderungen bei der Leitungsstruktur deutscher Hochschulen: Der Staat zog sich zunehmend auf Rechtsaufsicht und ergebnisbezogene Steuerung mittels Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Mittelvergabe zurück. Hochschulsenate wurden in ihrer Entscheidungsmacht auf akademische Angelegenheiten begrenzt, Hochschulleitungen erhielten zusätzliche Kompetenzen.

Diese Entwicklung in der Hochschulsteuerung wurde begleitet und befördert durch die Einführung von Hochschulräten. Deren bundesweite Einführung wurde 1998 durch die vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes ermöglicht. Inzwischen sind Hochschulräte nahezu flächendeckend neben die traditionellen Leitungsinstanzen von Präsidium/Rektorat und Senat getreten: Mit Ausnahme Bremens sehen alle deutschen Länder Hochschulräte vor.

In den meisten Ländern können Hochschulräte damit auf eine mehr als zehnjährige Geschichte zurückblicken. In der vorliegenden Analyse soll daher Bilanz gezogen werden: Wie haben sich Hochschulräte in Deutschland entwickelt? Haben sie sich im Steuerungsgefüge der Hochschulen bewährt? Welche Empfehlungen lassen sich für ihre zukünftige Ausgestaltung und Arbeitsweise aussprechen?

Das erste Kapitel gibt einen konzentrierten Überblick über Ziele und Funktionen von Hochschulräten in Deutschland. Kapitel zwei erörtert Chancen, aber auch Grenzen der Arbeit von Hochschulräten. Im dritten Kapitel werden Empfehlungen für den gesetzlichen Rahmen und für die praktische Arbeit von Hochschulräten ausgesprochen.

1. Ziele und Funktionen von Hochschulräten

1.1 Ursprüngliche Ziele

Bei der Einführung von Hochschulräten spielten verschiedene Ziele eine Rolle:¹

- Inspiriert vom Ansatz des New Public Management sollten Hochschulräte den Ministerien Möglichkeiten eröffnen, Hochschulen in die Autonomie zu entlassen, indem bisherige Kontroll- und Steuerungsaufgaben des Ministeriums von einem neuen Hochschulorgan übernommen werden.
- Hochschulen sollten von dem in Hochschulräten vorhandenen externen Managementwissen profitieren und ihre Verwaltungen professionalisieren.
- Hochschulräte sollten die Hochschulleitungen darin unterstützen, die strategische Gesamtverantwortung in der Hochschule wahrzunehmen.
- Hochschulräte sollten externe Impulse in die Hochschulen bringen und dadurch zu einer Balance zwischen Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen einerseits und der gesellschaftlichen Verantwortung von Hochschulen andererseits beitragen.

1.2 Länderspezifische Ausgestaltung

Unterschiedliche Umsetzungsformen der Hochschulräte in den einzelnen Bundesländern

Bei der Umsetzung gehen die Länder höchst unterschiedliche Wege. Es gibt nicht „das“ deutsche Modell eines Hochschulrates. Es existiert nicht einmal eine einheitliche Bezeichnung für das neugeschaffene Gremium: In den Hochschulgesetzen der Länder wird der Hochschulrat auch als „Kuratorium“, „Stiftungsrat“, „Aufsichtsrat“, „Universitätsrat“ oder „wissenschaftlicher Beirat“ bezeichnet.

Tabelle 1:

Unterschiedliche Bezeichnung in den Ländern

Bezeichnung	Bundesland
Aufsichtsrat	Baden-Württemberg (optionale Bezeichnung bei der Dualen Hochschule Baden-Württemberg; bis 2014 Regelbezeichnung für alle Hochschulräte des Landes)
Hochschulrat	Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Thüringen, Schleswig-Holstein
Kuratorium	Berlin, Sachsen-Anhalt
Landeshochschulrat	Brandenburg
Stiftungsrat	Niedersachsen (für Stiftungshochschulen), Schleswig-Holstein (für die Stiftungsuniversität zu Lübeck)
Universitätsrat	Baden-Württemberg (optionale Bezeichnung bei Universitäten), Saarland
Wissenschaftlicher Beirat	Saarland (Hochschule für Technik und Wirtschaft)

Der Zuständigkeitsbereich divergiert ebenfalls: Während in nahezu allen Ländern der Hochschulrat einer einzigen Hochschule zugewiesen ist, existiert in Brandenburg ein übergreifender Landeshochschulrat. (Der Universitätsrat in Schleswig-Holstein, ein hochschulübergreifendes Gremium der Universitäten Kiel, Lübeck und Flensburg, wurde dagegen 2013 durch hochschulbezogene Gremien ersetzt.)

Uneinheitlich ist auch das Vorgehen bei der Besetzung der Hochschulräte: Während in manchen Ländern der Hochschulrat rein extern besetzt ist, sehen andere eine gemischte Besetzung (aus hochschulinternen und externen Mitgliedern) vor. Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg überlassen den Hochschulen die Entscheidung zwischen einer rein externen bzw. gemischten Besetzung. In Bayern sind die zehn gewählten Mitglieder des Senats qua Amt auch Mitglied des Hochschulrats, der zudem zehn externe Persönlichkeiten umfasst.

Unterschiedliche Rahmenkompetenzen

Auch die Handlungsmöglichkeiten eines Hochschulrates, also die Rolle, Aufgaben und Kompetenzen, werden in den Landeshochschulgesetzen sehr unterschiedlich bestimmt. Grundsätzlich lassen sich drei Grundtypen unterscheiden:

- Bei beratenden Hochschulräten ohne große Entscheidungsbefugnisse (etwa in Mecklenburg-Vorpommern oder Sachsen-Anhalt) liegt der Fokus auf strategischer Beratung und der Berücksichtigung gesellschaftlicher Impulse.

- Hochschulräte mit ausdrücklichen Mitwirkungs- und Entscheidungskompetenzen (etwa in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen sowie beim Stiftungsrat in Niedersachsen) üben eine klare Aufsichtsfunktion aus und verfügen über starke Einflussmöglichkeiten bei strategischen Entscheidungen.
- Es existieren auch Mischformen: Zum Teil sind Hochschulräte grundsätzlich beratend ausgerichtet, haben aber – wenig konsistent – gleichzeitig vereinzelte Kompetenzen, die sehr weitreichend sind. (So oblag es dem rheinland-pfälzischen Hochschulrat etwa von 2003 bis zur Neufassung des Hochschulgesetzes 2010, personenspezifisch, also bezogen auf jeweils einen Lehrenden, „Vorschläge zu Entscheidungen über die Gewährung von Leistungsbezügen [...] zu unterbreiten“).²

Eine Vereinheitlichung der unterschiedlichen Ländermodelle ist derzeit nicht absehbar.

1.3 Grundfunktionen

Bei allen Unterschieden in der konkreten Ausgestaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen: Alles in allem werden dem Hochschulrat – in unterschiedlicher Ausprägung und Gewichtung – in der Regel drei grundlegende Funktionen zugeordnet:³

- Strategische Beratung: Der Hochschulrat soll aus vielfältiger externer Perspektive seiner Mitglieder an der strategischen Entwicklung der Hochschule als Gesamtheit mitwirken. Dabei geht es v.a. um eine „Beratung der Hochschulleitung, dem Einfordern einer Strategie und der Überprüfung der konsequenten Umsetzung derselben“.⁴
- Brücke in die Gesellschaft: Der Hochschulrat soll die Hochschule unterstützen, ihre Verantwortung in der und für die Gesellschaft wahrzunehmen. Dies geschieht auf Basis der externen Expertise und des Erfahrungshintergrundes der im Hochschulrat versammelten Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Gesellschaft.
- Aufsicht: Der Hochschulrat soll gegenüber dem Präsidium/Rektorat ehemals beim Staat verortete Aufsichtsfunktionen übernehmen. Hierunter fallen etwa die Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung oder Funktionen im Bereich der Finanzkontrolle.

Mit diesem Funktionsspektrum nimmt der Hochschulrat eine zentrale Rolle für die Entwicklung und Steuerung der jeweiligen Hochschule ein.

2. Der Hochschulrat als Steuerungsorgan: Chancen und Grenzen

Mit der Einführung von Hochschulräten hat die Wissenschaftspolitik einen bewussten Bruch vollzogen: Hochschulen werden seitdem nicht mehr nur unmittelbar durch die Interaktion der Hochschule mit dem verantwortlichen Ministerium gesteuert. Hinzugekommen ist mit dem Hochschulrat ein kleines Gremium mit Personen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, die ehrenamtlich die Hochschule beraten, beaufsichtigen und über strategische Fragen mitentscheiden. Hat sich die Etablierung dieses dritten Akteurs in der Hochschulsteuerung bewährt? Haben die Kritiker Recht, welche enge Grenzen für die Funktionsfähigkeit von Hochschulräten im Steuerungssystem sehen? Oder überwiegen die Chancen für Wissenschaft und Hochschulen?

Strategische Arbeit
mit externer Expertise

Hochschulrat als
neuer Akteur in der
Hochschullandschaft

In der Kritik: gesellschaftliche Repräsentation und Aufgabenzuordnung

2.1 Grenzen

Die praktischen Erfahrungen mit Hochschulräten ebenso wie ihre grundsätzliche Konstruktion haben in den vergangenen Jahren immer wieder für kritische Diskussionen gesorgt.⁵ Dabei lassen sich – leicht zu widerlegende Mythen außen vor gelassen – vor allem drei valide Punkte identifizieren, welche die Grenzen des Akteurs Hochschulrat aufzeigen: erstens die eingeschränkte gesellschaftliche Repräsentation durch Hochschulräte, zweitens die zunehmend komplexe Akteurskonstellation in der Hochschulsteuerung und drittens eine zum Teil mangelhafte Passung der den Hochschulräten zugeordneten Aufgaben.

Gesellschaftliche Repräsentation

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Zusammensetzung von Hochschulräten die Gesellschaft bzw. gesellschaftliche Hauptströmungen nur ansatzweise repräsentiert. Oft als „Brücke in die Gesellschaft“ tituliert, rekrutieren sich Hochschulräte in weit überwiegenderem Maße aus zwei Gruppen: aus Wissenschaftlern und aus Unternehmensvertretern, wobei die Gruppe der Personen aus der Wissenschaft überwiegt. Vertreter von Kirchen, Stiftungen, Medien, Gewerkschaften, öffentlicher Verwaltung oder Non-Profit-Organisationen werden selten in Hochschulräte berufen.⁶

Stakeholder aus dem Bereich der Wissenschaft und der Wirtschaft

Die Besetzung der Hochschulräte lässt deshalb vor allem eine Schlussfolgerung zu: Hochschulräte dienen in den Hochschulen in erster Linie der Pflege, Formalisierung und Intensivierung des Netzwerks, das sie ohnehin bereits in Forschung, Lehre und Transfer geknüpft haben. Zwar setzen Hochschulen in der Regel auf Persönlichkeiten, die eine wohlwollend-kritische Begleitung der Hochschule erwarten lassen, diese werden aber im Wesentlichen aus anderen Wissenschafts- und Forschungsorganisationen sowie aus in der Hochschulregion ansässigen Unternehmen rekrutiert.

Dieser auf individuelle Expertinnen und Experten (aus vertrauten Institutionen) setzende Ansatz ist nachvollziehbar, da die Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit von Hochschulräten höchst gefährdet wäre, wenn diese die Vielfalt gesellschaftlicher Interessengruppen abbilden müssten und entsprechend nach vorgegebenen Proportionen zusammengestellt würden. „Gesetzliche Proporzvorgaben führen zwangsläufig zu Rollenkonflikten und Fraktionierungen, die die Debatten im Hochschulrat unnötig politisieren und lähmen“ würden; „Auftrag aller Hochschulratsmitglieder ist es, die Hochschule als Ganzes mit ihrer persönlichen Expertise bei der Verwirklichung ihres Profils und der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben zu unterstützen.“⁷ Das Engagement der Hochschulratsmitglieder sollte sich immer am Gesamtinteresse der spezifischen Hochschule orientieren und nicht am partikularen Interesse der „entsendenden“ gesellschaftlichen Interessengruppe.

Bei der Diskussion über Hochschulräte sollten in Bezug auf ihre gesellschaftliche Funktion und Repräsentation realistische Erwartungen formuliert werden. Hochschulräte sollen nicht die systematische Einflussnahme von traditionellen gesellschaftlichen Vertretern wie Kirchen, Gewerkschaften, Parteien etc. auf die Hochschulpolitik sichern, womöglich über spezifische „Sitze“ und „Vertretungen“ der einzelnen Interessengruppen analog der Arbeitsweise von Rundfunkräten. Hochschulräte übernehmen stattdessen die wichtige Funktion, Sachverstand, Ideen und Kontakte von unterschiedlichen Stakeholdern von Hochschulen für die eigene Institution nutzbar zu machen.

Zusammenspiel der
Gremien nicht immer
reibungsfrei

Komplexe Akteurskonstellation

Durch Hochschulräte ist ein neuer Akteur an Hochschulen in Erscheinung getreten, der die Steuerung von Hochschulen zunächst einmal komplexer gemacht hat. Kompetenzen und Entscheidungsrechte wurden von Senaten und Ministerien auf Hochschulleitungen und -räte verlagert. In die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen und -prozesse musste – auch auf Kosten der Senate – ein neuer Akteur integriert werden, der bezüglich der Interpretation seiner Rolle einen großen Spielraum zugewiesen bekommen hatte. Diese Konstellation ließ auch neue Frontstellungen zu: nicht selten zwischen Senat und Hochschulrat, teilweise zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat, manchmal sogar zwischen Ministerium und Hochschulrat.

Welche Rechte Hochschulräte in diesem Steuerungskonstrukt behalten sollten, wurde mitunter vor Gericht ausgefochten. Dabei wurden die Senate v.a. durch ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts wieder gestärkt: Das Selbstbestimmungsrecht der Wissenschaft macht es notwendig, dass Senate bei der Wahl der Hochschulleitung zumindest die gleichen Rechte besitzen wie Hochschulräte.⁸

Komplementäre
Zuweisung von Kom-
petenzen an Gremien
entscheidend

Vor diesem Hintergrund erscheint es angemessen, darüber nachzudenken, wie die Zusammenarbeit der Hochschulgremien untereinander sowie der Hochschulräte mit der Politik austariert werden kann. Es ist nicht angebracht, so viel Kompetenzen wie möglich auf Hochschulräte zu verlagern, sondern vielmehr die richtigen Kompetenzen in der richtigen Abgrenzung zu den anderen Akteuren. Die Hochschulräte sind gefordert, einen Arbeitsmodus zu finden, der die anderen relevanten Akteure hinreichend wahrnimmt und integriert. Dies gilt auch in Bezug auf die politischen Entscheidungsträger.

Anspruchsvolles Aufgabenbündel

Ein zu weitreichendes
Aufgabenspektrum
wirkt hinderlich

Hochschulräte stehen in der Praxis immer wieder vor komplexen hochschulpolitischen Fragestellungen und Entscheidungsnotwendigkeiten, für die sie nicht in jedem Fall die notwendigen Kompetenzen in ihren Reihen besitzen können bzw. für welche die Arbeitsweise eines Hochschulrates nur bedingt geeignet ist. Das Aufgabenspektrum eines Hochschulrates reicht im Kern von der Wahl der Hochschulleitung über die Zustimmung zur Hochschulentwicklungsplanung bis hin zur Kontrolle der Finanzen. Bei vielen Hochschulräten kommen weitere Aufgaben hinzu, beispielsweise die Zustimmung zur Denomination und Berufung von Professoren, die Einrichtung oder Aufhebung von Studiengängen oder die Begleitung von Hochschulbauprojekten.

Gezielte Kanalisierung
des Arbeitsgebietes
dient der professio-
nellen Hochschulrats-
arbeit

Für die Wahrnehmung dieser Aufgaben bedarf es einer Mischung an hochschulinternen Hintergrundkenntnissen, Erfahrung in Management- und Führungsprozessen, Kenntnisse der hochschulrechtlichen Rahmenbedingungen, der wissenschaftspolitischen Zusammenhänge und der regionalen Voraussetzungen. Nicht jeder Hochschulrat kann durch seine Zusammensetzung all diese Kompetenzen in sich vereinen. Hinzu kommt, dass der Hochschulrat sein anspruchsvolles Aufgabenbündel im Ehrenamt wahrnimmt. Ihm steht kein Unterstützungsstab zur Verfügung und er tritt im Durchschnitt nur rund vier Mal im Jahr zusammen. Für den Erfolg der Hochschulratsarbeit erscheint es unerlässlich, Aufgaben, Zusammensetzung und Arbeitsweisen von Hochschulräten so klug auszutarieren, dass sie ihre Funktionen ebenso sachlich fundiert wie administrativ angemessen wahrnehmen können. Das Hinzuziehen von Sachverständigen aus der Hochschule selbst und von außerhalb der Hochschule ist für eine gelungene Hochschulratsarbeit ebenso notwendig.

2.2 Chancen

Hochschulräte als
zentrales Gremium
der neuen Hochschul-
steuerung

Hochschulräte können also nur teilweise als Brücke in die Gesellschaft dienen, sie machen das Steuerungssystem von Hochschulen komplexer und sie verfügen als externe Ehrenamtliche nur über begrenztes Insiderwissen und eingeschränkte Ressourcen. Was können sie unter diesen Umständen für Hochschulen leisten?

Den Grenzen der Arbeit von Hochschulräten steht eine Reihe von Vorteilen gegenüber, die Hochschulräte zu einem sinnvollen und unentbehrlichen Instrument für die Steuerung von Hochschulen machen. In einem Positionspapier haben Hochschulratsvorsitzende die Chancen ihrer Arbeit mit der Autonomie von Hochschulen verbunden: „Der Erfolg der Hochschulautonomie und der Erfolg autonomer Hochschulen sind [...] eng verknüpft mit der Existenz, der sinnvollen Konzeption und einer erfolgreichen Arbeit der Hochschulräte,“ denn „die Übertragung von Budget- und Personalautonomie sowie Planungs- und ministeriellen Fachaufsichtsfunktionen auf die Hochschulen erfordert ein Kontrollorgan der Hochschule, das nicht mehrheitlich aus Mitgliedern der Hochschule besteht. Mit von Partikularinteressen unabhängigem Blick können Hochschulräte die Eigenverantwortung, Strategieorientierung und Entscheidungsfähigkeit der Hochschulen nach innen wie außen unterstützen. Als Kontrollorgan sind sie erforderlich, um Finanzen und Risiken zu kontrollieren und damit im Ergebnis auch autonome Entscheidungen der Hochschulen zu legitimieren.“⁹

Im Kern liegen die Chancen von Hochschulräten in der Ermöglichung, Legitimation und Absicherung eines neuen Steuerungssystems, das mehr Verantwortung vom Staat auf die Hochschule und die im Hochschulrat versammelten Stakeholder einer Hochschule überträgt. Die Vorzüge einer solchen staatsferneren Governance mit Hilfe von Hochschulräten lassen sich in fünf Punkten zusammenfassen.

Stärkung der institutionellen Eigenverantwortung

Hochschulräte dienen
der Förderung der
Hochschulautonomie

Hochschulen sind mit ihren klassischen Gremienstrukturen nur bedingt autonomiefähig. Sie besitzen ohne Hochschulrat kein System der Checks and Balances, das durch einen externen Akteur reguliert wird. Der Staat, der als externes Kontrollorgan fungiert, kann sich ohne die Übertragung von Kontroll- und Mitbestimmungsrechten auf ein hochschulextern besetztes Gremium nicht aus der Hochschulsteuerung zurückziehen. Der scheinbare Nachteil, als ehrenamtliches Organ nicht sehr tief in die Steuerung eingreifen zu können, ist tatsächlich ein Vorteil des Hochschulrates: Das externe Gremium muss schon von seiner Konstitution her das operative Geschäft der Hochschulleitung überlassen und sich auf strategische und kontrollierende Aufgaben beschränken. Operative Aufgaben, die früher beim Ministerium lagen, können dadurch von der Hochschulleitung wahrgenommen werden. Als ein Organ der Hochschule, dessen Mitglieder von der Hochschule (mit-) bestimmt und auf ihre spezifischen Erfordernisse hin berufen werden, übt ein Hochschulrat übergeordnete staatliche Funktionen unabhängiger, wissenschafts- und hochschulnäher aus.

Gewährleistung einer Gesamtperspektive

Ermöglichung eines
erweiterten Blickwin-
kels

Als mehrheitlich mit externen Mitgliedern besetztes Organ verfolgt der Hochschulrat keine hochschulinternen Teilinteressen. Er bildet somit ein Gegengewicht zum innerhochschulischen Proporzdenken und erleichtert es Hochschulen dadurch, auch konfliktbeladene strategische Entscheidungen aus Sicht der Gesamtinstitution zu treffen. Dies ist insbesondere wichtig in Hinblick auf die Wahl der Hochschulleitung, die nicht in erster Linie den einzelnen Partikularinteressen in einer Hochschule verpflichtet sein darf, und bei der langfristigen Entwicklungsplanung der Hochschule.

Legitimation und Kontrolle

Hochschulen und Wissenschaftler verdienen grundsätzlich das Vertrauen der Gesellschaft. Hochschulräte tragen ihren Teil dazu bei, dieses Vertrauen zu rechtfertigen und zu sichern. Dazu gehört beispielsweise, das Erreichen institutioneller Ziele zu überprüfen, Anreizsysteme für gute Leistungen zu fördern und das Finanzcontrolling im Blick zu behalten. Hochschulräte leisten auch einen Beitrag, um Günstlingswirtschaft in der Wissenschaft vorzubeugen. Hochschulen profitieren bei einer von Hochschulräten ausgeübten Kontrollfunktion von den aus verschiedenen Bereichen stammenden Kenntnissen der Hochschulratsmitglieder. Erfahrungen aus dem Management und der Aufsicht von Unternehmen geben ebenso wie Erfahrungen beispielsweise aus anderen Wissenschaftseinrichtungen neue Impulse für die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements.

Checks and Balances

Strategieberatung

Besonders in einem Bereich spielen Hochschulräte ihre Stärke aus: in der Strategieberatung. Hochschulräte rekrutieren sich vielfach aus den direkten Stakeholdern einer Hochschule: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus kooperierenden Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder Professorinnen und Professoren der für die Hochschule wichtigen Disziplinen, Unternehmensvertreterinnen und -vertreter von wichtigen Arbeitgebern vor Ort oder von relevanten Forschungspartnern, Vertreter aus dem politischen Raum, sowohl aus der Region wie auf Länder- bzw. Bundesebene. Für die Entwicklung der Hochschulstrategie sind so zusammengesetzte Hochschulräte ein wichtiger Resonanzraum. Sie bieten die Möglichkeit, die wissenschaftliche und gesellschaftliche Relevanz und langfristige Perspektive von Schwerpunktsetzungen in Forschung, Lehre und Transfer zu reflektieren. Mehr noch, sie bringen die Perspektive und die Impulse aus dem jeweiligen Stakeholder-Bereich in die Diskussion ein. Dabei ist es allerdings wichtig, dass sich Hochschulräte nicht ihrerseits als Interessenvertreter ihrer Herkunftsinstitution verstehen. Die im Hochschulrat vertretenen Personen werden als Individuen berufen und sollen ihren Außenblick gezielt einsetzen und in den hochschulinternen Diskussionen den gedanklichen Horizont weiten.

Erfolgreiche Strategieberatung durch Stakeholder

Nutzung von Netzwerken

Schließlich gewinnen Hochschulen mit den ihnen verbundenen Hochschulräten wichtige Fürsprecher in Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Hochschulratsmitglieder verstehen sich häufig als Botschafter für ihre Hochschule und setzen sich in ihren Netzwerken für sie ein: Hochschulräte aus der Wissenschaft können von Fall zu Fall ihre Kontakte beispielsweise für gezielte Berufungen von hochkarätigen Professoren oder für gemeinsame Projekte von unterschiedlichen Wissenschaftseinrichtungen einbringen, Unternehmensvertreter können Door Opener und Fürsprecher in Unternehmensnetzwerken sein, Politikveteranen können ihre Verbindungen zu politischen Entscheidungsträgern zugunsten der Hochschule einsetzen. Hochschulen steht mit Hochschulräten nicht nur einen Personenkreis zur Verfügung, der seine Vorstellungen in die Hochschule hineinträgt, sondern der auch die Anliegen der Hochschule umgekehrt in die entsprechenden Netzwerke nach außen trägt.

Neue Kontakte durch den Hochschulrat

Ob die Chancen, die Hochschulräten innewohnen, tatsächlich realisiert werden können, hängt entscheidend von der Konstruktion und der Arbeitsweise von Hochschulräten ab. Dazu werden im folgenden Kapitel Empfehlungen formuliert.

Erfolgsfaktoren für den Hochschulrat als kritischer Freund

3. Handlungsempfehlungen

Welche Kompetenzen sollten Hochschulräte besitzen, wie sollten sie arbeiten? Der Nutzen eines Hochschulrats ist nicht garantiert. Nicht in jedem Fall entwickelt er sich zum geschätzten und loyalen Dialogpartner, nicht automatisch erweist er sich als ein kompetentes Gegenüber, das als „kritischer Freund“ durch Fragen und Anregungen für hilfreichen Legitimationszwang und wohltuende Perspektivenerweiterung sorgt. Hochschulräte können Rektorate nach innen und außen unterstützen, sie können ein Impulsgeber sein. Sie können aber auch durch mangelndes Verständnis für ihre Rolle oder mangelndes Wissen um den hochschulischen, wissenschaftlichen oder politischen Kontext einen Störfaktor darstellen und die Arbeit der Hochschulleitung eher behindern.

Ein Hochschulrat richtet mehr Schaden als Nutzen an, wenn man ihn falsch konstruiert, mit den falschen Aufgaben betraut oder unpassend besetzt. Zum Gewinn für die Hochschulen wird er, wenn seine Rolle sinnvoll definiert ist, wenn kundige und engagierte Externe sich auf ein konstruktiv-kritisches Miteinander mit Hochschulleitung und Senat einlassen, wenn in adäquate Kommunikation investiert wird und wenn die Arbeitsstrukturen adäquat gestaltet sind.

Viele Hochschulräte arbeiten in Deutschland professionell und wirksam für den Erfolg ihrer Hochschule. Drei Akteursgruppen stellen die Weichen dafür, dass Hochschulräte ihre Aufgaben nutzbringend erfüllen können:¹⁰

- der Staat mit den länderseitig vorgegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen,
- die Hochschulen durch das Management und das Zusammenspiel, v.a. zwischen Leitung und Hochschulrat und
- die Hochschulräte selbst durch ihre Rollenwahrnehmung und -interpretation (der Gesetzesrahmen lässt da gehörigen Spielraum).

3.1 Handlungsempfehlungen für den Staat

Aufgaben von Hochschulräten

- Die Länder sollten konsequent auf hochschulspezifische Hochschulrats-Modelle setzen, da nur so eine Identifikation mit der einzelnen Hochschule stattfindet. Landespolitische Beratungsgremien sollten, um Interessenkonflikte auszuschließen, „auf ihre politikberatende Funktion beschränkt werden und auch von der Bezeichnung her klar von Hochschulräten abgegrenzt werden“.¹¹
- Die Länder sollten den Schwerpunkt der Aufgaben von Hochschulräten ausdrücklich erstens im strategischen Bereich (Beratung der Hochschulleitung, Einfordern einer Strategie und Überprüfung der konsequenten Umsetzung derselben) und zweitens in der Kontrolle der Hochschule bestimmen.¹² Insgesamt sollten die Rollen und Kompetenzen von Hochschulleitung, Hochschulrat und Senat möglichst klar voneinander abgegrenzt und komplementär gestaltet werden. Strategische Aufgaben sollten dem Hochschulrat, operative der Hochschulleitung und eher legislative dem Senat zugewiesen werden. Doppelzuständigkeiten sollten vermieden werden.

Hochschulräte durch- gehend hochschulbe- zogen installieren

Zuständigkeiten ein- deutig zuweisen

Hochschulräte mit
relevanten Kompeten-
zen ausstatten

- Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben ist ein Hochschulrat auf zentrale Befugnisse angewiesen. Unentbehrlich sind dabei die folgenden: die Zustimmung zur Strategie- und Entwicklungsplanung (inkl. Profilbildung) der Hochschule, die Zustimmung zur mehrjährigen Finanzplanung, die Zustimmung zum Entwurf der Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Ministerium und die Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung (es empfiehlt sich eine doppelte Legitimation der Hochschulleitung durch Senat und Hochschulrat, möglichst durch eine gemeinsame Findungskommission vorbereitet).

Überforderung ver-
meiden

- Wenn die strategische Beratung in Bezug auf bedeutsame Weichenstellungen den wesentlichen Tätigkeitsschwerpunkt von Hochschulräten darstellt, sollten die Länder konsequent darauf verzichten, dem Hochschulrat operative Aufgaben zuzuweisen, die – etwa im Bereich der Finanzaufsicht oder des Personalwesens – die Fachkompetenz und zeitliche Kapazität von Hochschulratsmitgliedern überfordern können. Während etwa die allgemeine Berufungspolitik (also etwa die Gestaltung des allgemeinen Berufungsprozesses und in manchen Hochschulen die Stellenfreigaben) durchaus ein Thema des Hochschulrats sein sollte, sollten Ausschreibungen und Berufungen von Professoren von der Hochschulleitung bzw. den zuständigen Hochschulgremien entschieden werden.

Zusammensetzung von Hochschulräten

Hochschulratsmitglie-
der durch die Hoch-
schulen auswählen
lassen

- In den Landesgesetzen sollte den Hochschulen bei der Besetzung der Hochschulräte größtmögliche Freiheit gewährt werden. Es sollte ihnen möglich sein, ihren Hochschulrat zum Hochschulprofil passend zu besetzen. Hochschulratsmitglieder sollten aber grundsätzlich in einem transparenten Verfahren ausgewählt werden und doppelt legitimiert (durch die Hochschule und den Staat) sein. Idealerweise besitzt die Hochschule ein Vorschlagsrecht, um eine hohe Identifikation und Passgenauigkeit der Besetzung sicherzustellen. Die Berufung sollte durch den Staat erfolgen, etwa durch das zuständige Wissenschaftsministerium, da ein Hochschulrat zwar zu Recht Organ der Hochschule ist, aber Aufgaben des Staates übernommen hat und auch Interessen der Gesellschaft vertritt.¹³ Das Ministerium sollte nur in Fällen besonders problematischer Konstellation die Berufung verweigern.

Abberufungsmöglich-
keit vorsehen

- Hochschulgesetze sollten als Ultima Ratio die Möglichkeit zur Abberufung von Hochschulratsmitgliedern, die ihre Aufgabe nicht adäquat wahrnehmen oder aus anderen Gründen zu einer Belastung geworden sind, vorsehen. Das Verfahren der Abberufung sollte analog zu dem Berufungsverfahren gestaltet werden, also etwa durch einen gemeinsamen Beschluss von Hochschulleitung und Senat.

Arbeitsweise von Hochschulräten

Hochschulräte an
geeigneter Stelle ein-
beziehen

- Ein regelmäßiger Gedankenaustausch des verantwortlichen Ministers / der verantwortlichen Ministerin mit den Hochschulräten des Landes, vertreten durch deren Vorsitzenden, ist sowohl für die Hochschulräte (aktuelle Informationen über politische Strategien, Vorhaben und Schwerpunktsetzungen) als auch für die ministerielle Seite (Feedback zu landesweiten politischen Entscheidungen) hilfreich. Unbenommen bleibt bei der Nutzung der versammelten Expertise der Vorsitzenden, dass die Hochschulen ausschließlich durch deren Leitung vertreten werden.

3.2 Handlungsempfehlungen für Hochschulen

Aufgaben von Hochschulräten

- Hochschulen sollten die Rollenerwartung an den Hochschulrat identifizieren, explizieren und mit den Rollendefinitionen der übrigen Organe und Gremien abstimmen. Im Verhältnis zwischen dem zentralen Selbstverwaltungsgremium der Hochschule, dem Senat, und dem strategischen Leitungsorgan Hochschulrat lassen sich Konflikte bisweilen nicht vermeiden. Hochschulleitungen sollten Hochschulräte und Senate animieren, im hochschulinternen Gesamtgefüge die Rollen im Zusammenspiel komplementär zu gestalten und konstruktive, kooperationsorientierte Rollenmodelle zu entwickeln.

Rollenerwartung
kommunizieren

Zusammensetzung von Hochschulräten

- Die Landesgesetze definieren kaum Mindestanforderungen für externe Hochschulratsmitglieder. Der Nutzen eines Hochschulrats steht und fällt allerdings mit der adäquaten personellen Besetzung. Die Hochschule sollte daher darauf achten, dass alle Hochschulräte gewisse Grundanforderungen erfüllen. Hochschulratsmitglieder sollten mit dem „System Hochschule“ vertraut sein, also eine Aufgeschlossenheit gegenüber der Logik und inneren Dynamik der Hochschulwelt sowie eine Leidenschaft für Wissenschaft erkennen lassen. Sie sollten eine gewisse Reputation erarbeitet haben, die für die Hochschule genutzt werden kann. Dabei sollten sie immer der Hochschule als Ganzes – nicht bestimmten Interessen – verpflichtet sein, also eine innere Unabhängigkeit aufweisen. Neben strategischem Denkvermögen sollten sie auch über ein ausreichendes Zeitbudget, Dialogbereitschaft und Teamfähigkeit sowie Vernetzungs- und Beratungskompetenz verfügen.
- Neben hochschulübergreifend einheitlichen Grundanforderungen sollten anhand des Leitbildes und des gesellschaftlichen Auftrags weitere hochschulspezifische Auswahlkriterien erarbeitet, gewichtet und berücksichtigt werden. Hier gilt es, den gesetzlichen Rahmen, offizielle und inoffizielle Aufgaben des Hochschulrates sowie das Profil und die Ambitionen der Hochschule in den Blick zu nehmen. Nur so lässt sich eine Passgenauigkeit zwischen den Hochschulratsmitgliedern und den fachlichen / strategischen Schwerpunktsetzungen der Hochschule sicherstellen.
- Nicht jedes Hochschulratsmitglied kann und muss in allen Bereichen gleichermaßen bewandert sein. Im Hochschulrat insgesamt müssen allerdings bestimmte Kompetenzen abgedeckt sein; daher ist dort ein Perspektiven-Mix entscheidend. Hochschulräte sind Teamplayer und keine Einzelkämpfer. Damit verschiedene (Fach-)Kompetenzen und Binnenrollen abgedeckt werden können, sollten zumindest einzelne Hochschulratsmitglieder über längere Führungserfahrung, juristische Kenntnisse oder solide Kenntnisse in Bilanzkunde und Rechnungslegung verfügen; ggf. auch über eine internationale Perspektive bzw. regionale Verankerung.
- Das Engagement und Vorgehen des Vorsitzes prägt wesentlich die Funktion und den Wirkungsgrad des Hochschulrates. Der oder die Vorsitzende hat insbesondere die Aufgabe und Funktion, über die Gestaltung der Tagesordnung (in Abstimmung mit der Hochschulleitung) die thematischen Prioritäten festzusetzen, über eine konzentrierte Sitzungsleitung eine zielgerichtete Diskussion sicherzustellen, zwischen den Sitzungen weitere formelle und informelle Kontakte zu relevanten internen und externen Akteuren zu pflegen und als Ansprechpartner(in) für Anliegen, die aus der Hochschule oder von außen an den Hochschulrat herangetragen wer-

Grundkompetenzen
sicherstellen

Hochschulspezifische
Auswahlkriterien defini-
erieren

Perspektivenvielfalt
im Hochschulrat
berücksichtigen

Vorsitz gezielt beset-
zen

den, zur Verfügung zu stehen. Daher gelten für den Vorsitz erhöhte Anforderungen für die Auswahl (Renommee, Fachnähe, Repräsentationsfähigkeit, Zeitbudget¹⁴ und Verfügbarkeit, Leitungserfahrung sowie Vermittlungs- und Diskursfähigkeit), so dass gezielt potenzielle Leitungspersönlichkeiten angefragt werden sollten.¹⁵

Arbeitsweise von Hochschulräten

Hochschulrat an entscheidenden Stellen einbeziehen

- Die Hochschulleitung hat einen immensen Informationsvorsprung gegenüber den externen Hochschulratsmitgliedern. Sie ist daher in der Pflicht, strategische Weichenstellungen rechtzeitig im Hochschulrat zur Diskussion zu stellen und den Hochschulrat bei allen grundlegenden organisatorischen und wirtschaftlichen Fragen rechtzeitig einzubinden – also in allen entscheidenden Fragestellungen proaktiv den konstruktiv-kritischen Austausch mit dem Hochschulrat zu suchen.

Kontinuierlichen Austausch pflegen

- Regelmäßige Kommunikation auf persönlicher Basis zwischen Hochschulleitung und Hochschulratsvorsitz stellt die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit dar. Viele Hochschulleitungen haben gute Erfahrungen damit gemacht, in einem jour fixe aktuelle Themen mit der/dem Vorsitzenden des Hochschulrates zu besprechen, die Themen der kommenden Sitzung mit ihm / ihr gemeinsam vorzubereiten oder immer wieder einmal informelle Begegnungen mit ihm / ihr einzuplanen.

Neue Mitglieder einweisen

- Wenn neue Mitglieder zum Hochschulrat stoßen, sollte die Hochschule sie zu Beginn ihrer Tätigkeit unaufgefordert mit Grundinformationen (Hochschulspezifika, relevante gesetzliche Regelungen, Steuerungsmodelle, Ansprechpartner, Organigramm, wesentliche bisherige Beschlüsse) versorgen.

Sitzungsunterlagen optimal gestalten

- Hochschulen tragen zu einer effizienten Sitzungsgestaltung bei, wenn vorgelegte Unterlagen schlüssig gebündelt und komprimiert konzipiert, also auf das Wesentliche reduziert sind. Umfangreiche Vorlagen sollten in einem vorangestellten Management Summary zusammengefasst werden. Sitzungsunterlagen sollten möglichst aussagekräftig gestaltet sein (etwa über einen Einsatz von standardisierten Kennzahlen, die über Vergleichswerten eine Einordnung ermöglichen). Stärken und Schwächen der Hochschule bzw. ihrer Performance sollten (etwa in Form einer SWOT-Analyse) ausgewogen berücksichtigt werden – es hilft niemandem, dem Hochschulrat eine heile Welt vorzugaukeln. Alle Papiere sollten entscheidungsreif aufbereitet sein, für jede Vorlage sollte der konkrete Entscheidungsbedarf (Stellungnahme, Beschluss, Kenntnisnahme etc.) benannt werden. Nicht zuletzt sollten alle Dokumente rechtzeitig versandt werden, um den Hochschulratsmitgliedern eine angemessene Vorbereitung zu ermöglichen.

Unterstützung durch Geschäftsstelle gewähren

- Hochschulräte sollten durch eine ihnen zugeordnete Geschäftsstelle (ggf. in Teilzeit) oder durch die Mitnutzungsmöglichkeit der Hochschulverwaltung administrative Unterstützung erfahren. Dabei ggf. entstehende Loyalitätskonflikte sollten von vornherein bedacht werden.

Persönliche Haftung klären

- Die Ehrenamtlichkeit der Tätigkeit von Hochschulräten konfiguriert, besonders, wenn sie in Hochschulräten sitzen, die nicht bloß beraten, sondern auch (mit)entscheiden, rechtlich mit den zumeist weit reichenden Kompetenzen der Hochschulräte. Hochschulen sollten sicherstellen, dass entsprechender individueller Versicherungsschutz (Directors and Officers Liability – D&O-Versicherung) besteht. Sie sollten auch die entsprechenden Versicherungsbeiträge übernehmen.

3.3 Handlungsempfehlungen für Hochschulräte

Aufgaben von Hochschulräten

- Formal gibt der gesetzliche Rahmen die Kompetenzen des Hochschulrates vor. Dieser lässt Hochschulräten jedoch große Gestaltungsspielräume für hochschulspezifische Regelungen und individuelle Praxis. Auch informelle Räume sollten bewusst ausgestaltet werden. Manch ein Hochschulrat hat auf dem Papier zwar weitreichende Kompetenzen, nutzt aber in der Praxis seine Rechte nicht auf eine für die Hochschule hilfreiche Art. Manch anderer Hochschulrat hat auf dem Papier vielleicht nicht viel zu sagen, wird aber seitens der Hochschule als Ratgeber dennoch sehr geschätzt, eingebunden und ernst genommen, da er konstruktiv-kritisch Argumente aus der Außensicht einbringt und abwägt.
- Da die Wahrnehmung der Aufgaben variabel auslegbar ist und der Gesetzgeber faktisch den Hochschulräten weitgehend die Rollendefinition selbst überlässt, sollten Hochschulräte die grundsätzliche Ausrichtung ihrer gemeinsamen Tätigkeit reflektieren und explizit vereinbaren. Insbesondere in (Neu-)Konstituierungsphasen oder auch zur Hälfte eines Berufungszeitraumes eines Hochschulrates bietet sich z.B. eine Klausurtagung oder eine thematisch vorrangig der Selbstvergewisserung über die eigene Rolle gewidmete Sitzung an. Ein klares Selbstverständnis bildet die Grundlage für die eigene Arbeitsgestaltung sowie für eine produktive Zusammenarbeit mit den anderen Leitungsinstanzen der Hochschule.

Handlungsspielraum
nutzen

Die eigene Rolle
klären

Zusammensetzung von Hochschulräten

- Um den Erfahrungshintergrund der Hochschulratsmitglieder adäquat aufzugreifen und eine den Vorsitz entlastende Aufgabenverteilung vorzunehmen, kann es sinnvoll sein, innerhalb des Hochschulrates einzelnen Mitgliedern kompetenzorientiert bestimmte Rollen oder Aufgaben (etwa Hauptverantwortung für bestimmte Themen und Beziehungen oder die Zuständigkeit für den Wirtschafts- und Finanzausschuss) zuzuweisen.
- Eine Beteiligung des Hochschulrates an Nachbesetzungen/Neubesetzungen des Hochschulrats ist nur in wenigen Ländern gesetzlich vorgesehen. Formell haben Hochschulräte bei der Frage der Besetzung also meist einen geringen Einfluss. Gemeinsam mit der Hochschulleitung sollte aber der / die Vorsitzende vor dem Hintergrund der Aufgaben des Hochschulrats die existierende Kompetenzabdeckung reflektieren und eventuelle Lücken identifizieren.
- Nicht alle denkbaren und wünschenswerten Kompetenzen können unmittelbar durch Hochschulratsmitglieder abgedeckt werden. Bei entsprechenden Diskussionen und Prozessen sollte sich ein Hochschulrat auch externer Dienstleister und Berater bedienen. Der Zukauf hochschulexterner Ressourcen (zum Beispiel zu Rechtsfragen, Finanzaufsicht, Wirtschaftsprüfung) ist je nach Aufgaben- und Fragestellung unumgänglich, erfordert jedoch auch verfügbares Budget durch den Haushalt der Hochschule.

Binnenrollen
zuweisen

Ergänzungsbedarf
spiegeln

Bei Bedarf externe
Unterstützung ein-
beziehen

Arbeitsweise von Hochschulräten

Die Balance
wahren

- Die Arbeit eines Hochschulrates gleicht, wenn sie erfolgreich ist, durchgehend einem Balanceakt: Er muss einerseits der Hochschulleitung öffentlich den Rücken stärken, sollte aber andererseits nicht in den Ruf kommen, nur ihr verlängerter Arm zu sein. Er muss Kritikfähigkeit gegenüber der Hochschulleitung demonstrieren und diese kontrollieren, darf aber keinen Konfrontationskurs fahren und den Machtkampf mit ihr suchen. Ein guter Hochschulrat schafft diesen Spagat: er übt nach außen Solidarität zur Hochschule, stellt intern jedoch auch kritische Nachfragen. Von der Grundhaltung her sollte ein Hochschulrat in einem „demütigen Selbstbewusstsein“ agieren: der Hochschule dienend, aber eigene, konstruktiv-kritische Impulse setzend. Ein Hochschulrat sollte auf diese Weise in erster Linie „kritischer Freund“ der Hochschule sein. Dominiert der Hochschulrat das Geschehen, polarisiert und spaltet er; lässt er sich marginalisieren, kann er seine Aufgaben nicht wahrnehmen. Nur in einem konstruktiv-kritischem Miteinander mit Hochschulleitung und Senat kommt sein Potential zur Geltung.

Auf der richtigen
Ebene ansetzen

- Was die Detailtiefe seiner Arbeit betrifft, sollte ein Hochschulrat darauf achten, auf strategischer „Flughöhe“ zu bleiben und nicht ins Tagesgeschäft hinein zu regieren. Seine wichtigste Aufgabe ist es, Nachfragen und Impulse von außen einzuspeisen. Ein Hochschulrat kann und sollte beispielsweise nicht kleinteilig die Evaluation jeder Lehrveranstaltung im Einzelnen durchgehen – aber er kann sehr wohl zum Thema machen, wie das Qualitätsmanagement-System insgesamt gestaltet ist und welche Konsequenzen die Ergebnisse der Evaluation haben.

Faktenbasiert
diskutieren

- Ein Hochschulrat sollte darauf achten, stets faktenbasiert zu diskutieren. Diffuse „Eindrücke“ vom Hörensagen oder unsachliche Emotionen helfen nicht weiter. Der Hochschulrat sollte auf die Vorlage aussagekräftiger, substantiiertem Vorlagen (Evaluationen, Berichte, Kennzahlen, Informationen, Vergleiche) bestehen – diese sind als Diskussionsgrundlage unentbehrlich.

Sitzungen effektiv
gestalten

- Es obliegt dem oder der Vorsitzenden, eine angemessene Diskussionskultur zu etablieren – alle relevanten Aspekte sollten bedacht und diskutiert werden, dann aber auch entscheidungsorientiert in ein Ergebnis münden. Es empfiehlt sich, für jede Sitzung ein Schwerpunktthema zu definieren. Kernthemen sollten zyklisch auf der Tagesordnung stehen.

Die Geschäftsordnung
entscheidungsorien-
tiert gestalten

- Die Geschäftsordnung sollte wesentliche interne Verfahrensregelungen fixieren. Sie sollte beispielsweise die Einberufung von Sitzungen, die Bildung von Ausschüssen und die Durchführung von Wahlen, die Regeln zur Beschlussfähigkeit und zum Umgang mit dem Protokoll (Ergebnis- nicht Verlaufsprotokoll!) festlegen. Die Geschäftsordnung sollte in jedem Fall auch die Möglichkeit einer Beschlussfassung per Telefon- oder Videokonferenz vorsehen, ebenso Entscheidungen im Umlaufverfahren. Für unaufschiebbare Angelegenheiten sollte eine Eilentscheidungs-Kompetenz des Vorsitzenden bestehen (dem Hochschulrat sollten in einem solchen Fall unmittelbar die Gründe für die besondere Dringlichkeit und die Entscheidung mitgeteilt werden). Dieser Passus soll, obwohl eigentlich grundsätzlich von einer guten Erreichbarkeit der Hochschulratsmitglieder per E-Mail und Handy auszugehen sein sollte, in dringenden Situationen eine Entscheidungsfähigkeit des Hochschulrats sicherstellen. Er kann im Einzelfall mit Zustimmung der übrigen Hochschulratsmitglieder auch zur Effizienzsteigerung angewandt werden.

Verhalten bei Interessenkonflikten regeln

- Hochschulräte sollten intern für das Handeln bei Befangenheit eine verbindliche Regelung finden – Hochschulräte „sind als Organ der Hochschule dem Wohl der Hochschule und den durch sie zu erfüllenden gesellschaftlichen Aufgaben verpflichtet“; ihre Mitglieder „müssen jederzeit frei sein, im Interesse der Hochschule zu entscheiden“. ¹⁶ In der Geschäftsordnung des Hochschulrates kann beispielsweise festgeschrieben werden, dass Hochschulratsmitglieder ihre Befangenheit proaktiv offenlegen müssen. In einem solchen Fall sollten sie bei entsprechenden Situationen den Beratungen und Beschlüssen fernbleiben, um eine direkte oder indirekte Beeinflussung der Entscheidung auszuschließen. ¹⁷

Austausch mit der Hochschulleitung pflegen

- Der Kontakt zur Hochschulleitung ist der mit Abstand wesentlichste. Um ein belastbares und konstruktives Verhältnis zwischen Rektor beziehungsweise Präsident und Hochschulratsvorsitz herzustellen und zu erhalten, sollte zwischen Hochschulleitung und Hochschulratsvorsitz ein regelmäßiger Austausch vereinbart werden (monatlicher Jour fixe, informelle Begegnungen, nicht anlassbezogene Telefonate, gemeinsame inhaltliche Vorbesprechung der Tagesordnung der Hochschulratssitzungen). Entscheidend ist dabei, dass der Hochschulratsvorsitz „Halbdistanz“ zur Hochschulleitung wahrt: Es erscheint sinnvoll, eine gute und vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, diese aber nicht mit Freundschaft oder Distanzlosigkeit zu verwechseln. Außensicht und Neutralität dürfen nicht verloren gehen. Es sollte selbstverständlich sein, gemeinsame Gesprächsinhalte niemals ohne Abstimmung nach außen zu tragen.

Kontakt zum Senatsvorsitz halten

- Bei einer Konzentration allein auf die Hochschulleitung nimmt der Hochschulrat die Hochschule nicht in ihrer Vielfalt wahr. Auch zwischen Hochschulrat und Senat sollte daher eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (etwa über einen jährlichen Besuch des Vorsitzenden im Senat und informelle Kontakte der jeweiligen Vorsitzenden) gepflegt werden. Es empfiehlt sich, zwischen Hochschulrats- und Senatsvorsitz eine gegenseitige Teilnahmemöglichkeit im jeweils anderen Gremium zu vereinbaren.

Hochschulinternen Dialog führen

- Der Hochschulrat sollte bei Bedarf die Informationen, welche die Hochschulleitung übermittelt, um weitere hochschulinterne Perspektiven und Sichtweisen ergänzen. Präsenz des Hochschulrats in der Hochschule und Begegnungsmöglichkeiten verschiedener Art sind hilfreich und nötig. Dies wird auch als wichtige Funktion zur Wertschätzung und Anerkennung von Gruppen innerhalb der Hochschule angesehen. Zum Beispiel sollten zyklisch Treffen mit den Statusgruppen und Fakultäten eingeplant werden. Um die Belange der Studierenden angemessen zu berücksichtigen, empfiehlt es sich, regelmäßig den Tagesordnungspunkt „Bericht der Studierenden“ aufzunehmen. Hochschulinterne Statusgruppen (Mittelbau, Personalrat, Studierendenvertretung, Dekane, Forschungsstandorte, Zentren etc.) können mit ihrem Sachverstand im Einzelfall zu verschiedensten Themen herangezogen werden. Mit weiteren Akteuren, etwa den Dekanen oder dem Personalrat, kann der Vorsitzende jährlich ein kurzes Gespräch terminieren. Damit solche perspektiverweiternden Gespräche nicht hinter dem Rücken der Hochschulleitung stattfinden, sollte der Hochschulratsvorsitz dieser (und den übrigen Mitgliedern des Hochschulrats) in aller Kürze berichten, dass entsprechende Begegnungen stattgefunden haben. Eine detaillierte Angabe der Gesprächsinhalte ist weder nötig noch sinnvoll. Auch ein formelles Protokoll würde gegebenenfalls den eher informellen Charakter solcher Begegnungen konterkarieren und gefährden – in der Regel genügen persönliche Gesprächsnotizen, um relevante Inhalte und Erkenntnisse in späteren Hochschulratssitzungen aufgreifen zu können.

Wertschätzung äußern

- Es motiviert die handelnden Personen – auch die Hochschulleitung –, wenn der Hochschulrat nicht nur berechtigte Kritik übt, sondern erzielte Erfolge und gute Leistungen nach innen und außen anerkennt und angemessen würdigt.

Erfahrungsaustausch pflegen

- Um den eigenen Horizont zu erweitern, die eigene Arbeitspraxis zu optimieren und somit fundiertere strategische Beratung umsetzen zu können, sollten Hochschulratsmitglieder Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs untereinander nutzen oder diese anregen, auf Landesebene oder überregional. Hervorzuheben sind insbesondere die Bemühungen in Nordrhein-Westfalen, über eine Konferenz der Vorsitzenden der Hochschulräte an den Universitäten größere Vernetzung zu erreichen. Dadurch können auch Kräfte gebündelt werden, wo es um gemeinsame Interessen geht (etwa hochschulpolitische Veränderungen, Finanzausstattung, gesetzliche Regelungen etc.).

Good practice aufgreifen

- Nach mehr als zehn Jahren Umsetzungserfahrung haben sich einige konkrete Handlungsleitlinien für Hochschulräte herauskristallisiert, etwa zur Rekrutierung von Führungskräften (z.B. der Hochschulleitung)¹⁸ oder zur Begleitung der Internationalisierungsstrategie einer Hochschule.¹⁹ Hochschulräte sollten entsprechende Erkenntnisse angemessen bei ihrer Arbeit berücksichtigen.

Transparenz herstellen

- Hochschulräte sollten ihre gesetzlichen Aufgaben, ihre Geschäftsordnung und die personelle Besetzung über die Website der Hochschule kommunizieren. Zusätzlich sollten die nächsten Sitzungstermine und ggf. deren wesentliche Tagesordnungspunkte, zentrale Beschlüsse und Ansprechpartner gelistet werden.

Rechenschaft ablegen

- Hochschulräte sollten, auch wenn dies gesetzlich nicht gefordert wird, in regelmäßigen Abständen Rechenschaft über ihre Tätigkeit ablegen. Dies kann beispielsweise in Form einer öffentlichen Zwischenbilanz über die Schwerpunkte und wesentliche Ergebnisse der Hochschulratsarbeit geschehen.

Die eigene Arbeit reflektieren

- Einer (durchaus vorstellbaren) externen Evaluation, das heißt einer extern begleiteten Begutachtung der bisherigen Schwerpunkte, des praktizierten Vorgehens und der bislang erreichten Ergebnisse hat sich – soweit bekannt – in Deutschland noch kein Hochschulrat gestellt. Sie könnte aber durchaus nutzbringend sein. Eine solche Evaluation sollte extern durchgeführt, zumindest aber moderiert werden, und u. a. die Arbeitsschwerpunkte, Geschäftsprozesse, Entscheidungsstrukturen und Schnittstellen zu anderen Hochschulbereichen in den Blick nehmen. Im kleineren Rahmen kann zumindest eine Klausurtagung zur Selbstreflexion genutzt werden.

- 1| Vgl. zum historischen Hintergrund ausführlicher Behm / Müller 2010, S. 25-27 sowie Epping 2008, S. 6ff.
- 2| § 74 Abs. 3 des rheinland-pfälzischen Hochschulgesetzes (HochSchG) vom 21. Juli 2003.
- 3| Vgl. dazu Behm / Müller 2010, S. 16-18.
- 4| Vorsitzende deutscher Hochschulräte 2012, S. 2.
- 5| Eine Übersicht über häufig geäußerte Kritikpunkte findet sich in Borgwardt 2013, S. 9-11 und Müller / Winde 2012, S. 4-6.
- 6| Vgl. dazu die Zusammenfassung entsprechender Daten in Heinze 2013, S. 19-21.
- 7| Vorsitzende deutscher Hochschulräte 2012, S. 2f.
- 8| Vgl. dazu den Beschluss des Ersten Senats des Bundesverfassungsgerichtes vom 20. Juli 2010: http://www.bverfg.de/entscheidungen/rs20100720_1bvr074806.html.
- 9| Vorsitzende deutscher Hochschulräte 2012, S. 1.
- 10| Die im Folgenden formulierten Erfolgsfaktoren basieren zu wesentlichen Teilen auf dem Erfahrungsaustausch mit Hochschulräten im Rahmen der Veranstaltungsserie „Forum Hochschulräte“. Der Stifterverband und die Heinz Nixdorf Stiftung laden unter diesem Titel zusammen mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung zwei Mal pro Jahr aktive Hochschulräte in Deutschland zu einem moderierten Gedankenaustausch ein (vgl. www.forum-hochschulraete.de). Diesem Kreis entstammt auch das Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte (2012).
- 11| Vorsitzende deutscher Hochschulräte 2012, S. 2.
- 12| Vorsitzende deutscher Hochschulräte 2012, S. 2.
- 13| Vorsitzender deutscher Hochschulräte 2012, S. 3.
- 14| Wie eine Umfrage unter Vorsitzenden ergab, investieren Hochschulratsvorsitzende im Durchschnitt 19 Tage pro Jahr in ihre ehrenamtliche Tätigkeit (Müller 2014, S. 2).
- 15| Vgl. dazu im Detail Müller / Winde 2012, S. 14f.
- 16| Vorsitzende deutscher Hochschulräte 2012, S. 3.
- 17| Hochschulräte können sich hier an den Regelungen der „Grundsätze einer guten Hochschulführung“ orientieren, die in Abschnitt IV und den beiden Anlagen konkrete Formulierungen entwirft (Konferenz der Vorsitzenden der Hochschulräte an den Universitäten in NRW 2015).
- 18| Vgl. Newsletter update 02/2014, S. 14f (online unter http://www.forum-hochschulraete.de/update/update_2014-02/index.html, letzter Aufruf 21.07.2016).
- 19| Vgl. Newsletter update 02/2015, S. 18-22 (online unter http://www.forum-hochschulraete.de/update/update_2015-02/index.html, letzter Aufruf 21.07.2016).

LITERATURNACHWEISE

- *Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler (Hrsg.): Alle Macht den Hochschulräten ...? Materialien Nr. 97. – Weimar: Verlag der Bauhaus-Universität Weimar, 2008.*
- *Behm, Britta / Müller, Ulrich: Erfolgsfaktoren für Hochschulräte, in: Meyer-Guckel / Winde / Ziegele (Hrsg.) 2010, S. 16-100.*
- *Bogumil, Jörg / Heinze, Rolf G. / Grohs, Stephan / Gerber, Sascha: Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. – Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2007. [Online unter http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-981-5-1, letzter Aufruf 19.07.2016]*
- *Borgwardt, Angela: Hochschulräte und Hochschulsteuerung. Zwischen Beratung und Kontrolle. – Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2013. [Online unter <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/10087.pdf>, letzter Aufruf 19.07.2016]*
- *Epping, Volker: Vom Kuratorium zum Aufsichtsrat. In: Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler (Hrsg.) 2008, S. 5-40.*
- *Heinze, Rolf G.: Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument an Hochschulen. In: Borgwardt 2013, S. 15-27.*

- *Konferenz der Vorsitzenden der Hochschulräte an den Universitäten in NRW (KV-HU NRW): Grundsätze einer guten Hochschulführung (Practice of Good Governance), 30. Juni 2015. Online unter http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/ueberblick/organisation/Hochschulrat/Governance_Kodex_2015.pdf, letzter Aufruf 21.07.2016.*
- *Meyer-Guckel, Volker / Winde, Mathias / Ziegele, Frank (Hrsg.): Handbuch Hochschulräte - Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis. – Essen: Stifterverband, 2010. [Online unter http://www.forum-hochschulraete.de/handbuch_hochschulraete/handbuch_hochschulraete.pdf, letzter Aufruf 15.07.2016.]*
- *Müller, Ulrich / Winde, Mathias: Governing Boards in German Higher Education Institutions – Purposes, Roles and Factors for Success or Failure. In: Bergan, Sjur / Egron-Polak, Eva / Kohler, Jürgen / Purser, Lewis / Vukasović, Martina (Hrsg.): Leadership and Governance in Higher Education – Handbook for Decision-makers and Administrators. – Berlin: Raabe, 2012*
- *Müller, Ulrich: Wie Hochschulratsvorsitzende ihre Rolle wahrnehmen – Ergebnisse einer Umfrage. – Gütersloh: CHE, 2014. [Online unter www.che.de/hochschulratsvorsitzende, letzter Aufruf 15.07.2016.]*
- *Vorsitzende deutscher Hochschulräte: Hochschulräte als Organe einer autonomen Hochschule – Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte. – Berlin, 2012. [Online unter http://www.stifterverband.de/pdf/positionspapier_deutscher_hochschulratsvorsitzender_2012.pdf, letzter Aufruf 15.07.2016.]*
- *Winde, Mathias / Kanig, Annett / Müller, Ulrich (Hrsg.): Forum Hochschulräte – Update [Newsletter, der die Ergebnisse des Forum Hochschulräte zusammenfasst und Informationen zu gesetzlichen und personellen Veränderungen rund um das Thema Hochschulräte enthält]. Berlin: Stifterverband, 2013-2016. [Online unter <http://www.forum-hochschulraete.de/update/index.html>, letzter Aufruf 15.07.2016.]*

Die Autoren

Dr. Mathias Winde leitet den Programmbereich „Hochschulpolitik und -organisation“ im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin.

Ulrich Müller ist Leiter politische Analysen im Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Gütersloh.

Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Ansprechpartner:

Nadine Poppenhagen

Koordinatorin für Bildungs- und Hochschulpolitik

Hauptabteilung Politik und Beratung

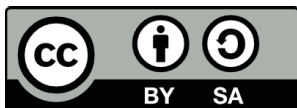
Telefon: +49(0)30/26996-3372

E-Mail: Nadine.Poppenhagen@kas.de

Postanschrift: Konrad-Adenauer-Stiftung, 10907 Berlin

ISBN 978-3-95721-230-6

www.kas.de



Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland“, CC BY-SA 3.0 DE (abrufbar unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>)

*Bildvermerk Titelseite
© Gajus/fotolia.com*